

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في العلوم الاقتصادية

تخصص: التسيير

إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة  
الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران

إشراف الأستاذ الدكتور:

بندي عبد الله عبد السلام

إعداد الطالب:

بلقوم فريد

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن باير حبيب
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بندي عبد الله عبد السلام
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د سالم عبد العزيز
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	الدكتور صوار يوسف
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	الدكتور يوسف رشيد

السنة الجامعية 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير و عرفان

الشكر لله أولاً وأخيراً، فله الحمد والمّنة،

أما بعد

أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير والعرفان الجميل إلى:

-الأستاذ الدكتور: بندي عبد الله عبد السلام، الذي تفضّل بالإشراف على هذا العمل،

فتوجيهاته ومقترحاتها القيّمة ساهمت في انجاز الأطروحة في أفضل الظروف.

-إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر

والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستبني دربنا العلمي.

-إلى كل من وقف معنا ودعمنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا البحث بجهده،

ووقته ودعائه.

إلى كل هؤلاء شكراً

فريد

# إهداء

إلى من سهر الليالي لأجلي....  
إلى والدي الكريمين

إلى أفراد أسرتي  
وجميع الأصدقاء والزملاء

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

## خطة الأطروحة

المقدمة العامة

الجزء الأول: عصر المعرفة

الفصل الأول: مدخل لاقتصاد المعرفة.

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اقتصاد المعرفة.
- المبحث الثاني: نماذج من بناء اقتصاديات المعرفة وآفاقه في الجزائر.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة.

- المبحث الأول: مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة.
- المبحث الثاني: أهمية إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: مقاربات تنمية المعرفة في المؤسسة.

- المبحث الأول: نماذج إدارة المعرفة.
- المبحث الثاني: تنمية المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

الجزء الثاني: مدخل إدارة الموارد البشرية في تنمية المعرفة.

الفصل الرابع: الاستثمار في الرأس المال البشري ودوره في تنمية المعرفة

- المبحث الأول: الرأس المال الفكري ودوره في تكوين قيمة المؤسسة.
- المبحث الثاني: الرأس المال البشري وتنمية المعرفة.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية وتنمية المعرفة.

- المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية نحو إدارة المعرفة.
- المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية ورهان تطوير الكفاءات من منظور المعرفة.

الفصل السادس: دور نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج ومشاركة المعرفة

- المبحث الأول: النشاطات القاعدية.
- المبحث الثاني: نشاطات التعبئة.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

الفصل السابع: واقع إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات)

- المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثامن: تقييم مستوى المعرفة في شركة موبليس

- المبحث الأول: لمحة عن الشركة.
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

الخاتمة العامة

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

بداية مع منتصف القرن العشرين، ازدادت إنتاجية صناعة المواد وتحريكها في مجال التصنيع والزراعة والبناء والنقل في الدول المتقدمة بنسبة سنوية تراوحت بين 3% إلى 4%، وفي ضوء هذا النمو المتسارع تحققت مكاسب كثيرة، إذ ازدادت الرفاهية وتحسن الدخل الجاهز للاستعمال عند الحاجة، وتوسع النمو في التعليم والرعاية الصحية، بالرغم من أن الفرد - مع بداية القرن العشرين - في تلك الدول كان يعمل ما يقارب 3000 ساعة سنويا، في حين أنه -حاليا- معدل العمل السنوي عند العامل الياباني مثلا لا يتعدى 2000 ساعة، والأمريكي يعمل بمتوسط سوي 1800 ساعة، وفي ألمانيا 1650 ساعة.<sup>1</sup>

إن تراجع ساعات العمل مع ارتفاع مستوى الإنتاجية لا يمكن تفسيره إلا بتوجه المؤسسة الحديثة نحو استغلال أحد الموارد الإستراتيجية، التي ساهمت في تطوير شامل لكل هياكل الإنتاج بما يضمن رفع الكمية وترقية النوعية، ونقصد بذلك المعرفة التي أصبحت -مع تطور الفكر الاقتصادي- خاصية جوهرية للنشاط الاقتصادي، وعنصر حاسم في استمرار وجود ونمو منظمات الأعمال، وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى النمو لارتباطها بالثروة، كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت الاهتمام بهذا المورد.

حيث أنه توجد مقاربتين في التفسيرات الشائعة لنشأة المؤسسة، تتمثل الأولى في تكاليف الصفقات والثانية في مقارنة المعرفة، فالأولى تهدف إلى تفسير غرض المؤسسة، وترى أن وجودها ناتج عن اقتصاد جهود التفكير، التخطيط وتكاليف المراقبة لأي صفقة، كما أن وجودها هو نتيجة لفشل أداء السوق، المتضمن تكاليف التفاوض والمراقبة والعقود المفروضة والمعلومات الناقصة، أما المقاربة الثانية فتهدف إلى تفسير تفاوت أداء المؤسسات والناتج على أساس وجود حزمة من الموارد المتباينة، ونقصد بذلك على وجه الخصوص المعرفة، بحيث تكسبها ميزة تنافسية يكون من الصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.

ظهور إدارة المعرفة وتوجهها نحو المورد البشري:

في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للدكاء الاصطناعي، أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" وترافق معه استحداث سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة،

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص: 325.

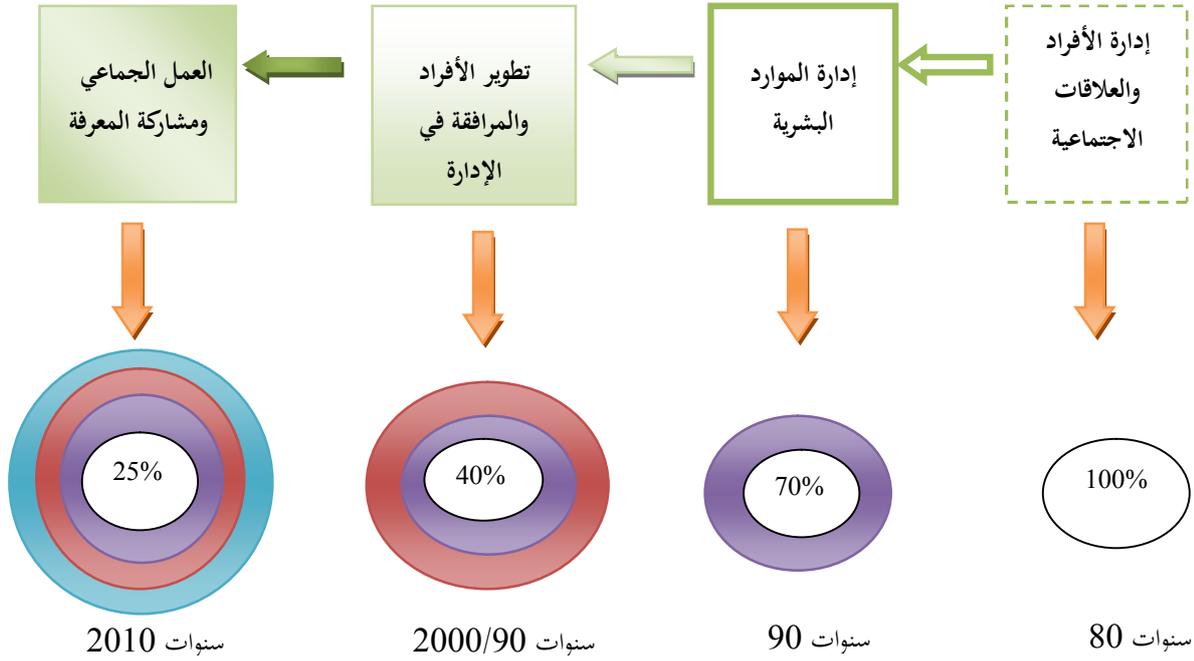
وفي بداية التسعينيات ظهر حقل جديد، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات، وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" الذي أصبح من المواضيع الرئيسية في الإنتاج الفكري الإداري في النصف الأخير من التسعينيات، خاصة مع إسهامات Nonaka & Takeuchi التي تبعتها مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات، حيث كانت الرسالة الأساسية لهذه الأعمال تتمحور في أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، ومدى جاهزيتها لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة.

كما ارتبطت إدارة المعرفة بالتعلم، بعبارة أخرى تهتم أكثر بالإرسال مقارنة بالاستلام، ولكن تبقى مسألة المشاركة بالمعرفة متعلقة بعملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لكي تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المؤسسة، وبمجرد أن تصبح جزءاً من أصول المؤسسة يمكن إدارتها وتنظيمها وتخزينها وإعادة استخدامها من قبل الآخرين واستثمارها في المستقبل.

ومن هذا المنطلق، فإن إدارة المعرفة تركز على "عمل الشيء الصحيح" وليس "عمل الشيء بشكل صحيح"، وهذا يعني أنها تمثل إطار عمل بموجبه تراجع المؤسسة جميع عملياتها على أنها عمليات معرفة، بما في ذلك تكوين المعرفة وبثها وتجديدها وتطبيقها باتجاه ديمومة وتعزيز المؤسسة، حيث يرى كل من Barclay & Murray بأن إدارة المعرفة نشاط لإدارة الأعمال بالنظر إلى أنها عندما تكون سببية أي معرفة ماذا-know-what فهي معلومات وتدار من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات، ولكن عندما تكون دراية فنية أي معرفة كيف know-how فهي تكون سياق عمليات وعلاقات، لهذا فالمعرفة الأعمق والأهم توجد في عقول الأفراد، بصورة جعلت إدارة المعرفة تقترب وتتداخل مع إدارة الموارد البشرية إلى الحد الذي جعل P.Drucker يعتبر أنه لا توجد ما يسمى بإدارة المعرفة، وإنما يوجد إدارة أفراد ذو معرفة.

فإدارة الموارد البشرية تشارك إدارة المعرفة في استخدام البنية التحتية للمعرفة في المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات، وترافق عمليات إدارة المعرفة كالحصول على المعرفة، مشاركتها، توزيعها كذلك قياس وتعظيم الأصول المعرفية.

الشكل (01): تطور وظيفة الموارد البشرية نحو مشاركة المعرفة<sup>2</sup>



يمكن اختصار توجهات هذه الوظيفة فيما يلي:

إلى غاية فترة سنوات الثمانينات كانت وظيفة الموارد البشرية منحصرة في المهام الروتينية الإدارية مثل: الأجور، إعداد عقود العمل وغيرها.

في فترة التسعينات، مع ظهور وتطور النشاطات الأخرى مثل: المعايير الجديدة للتوظيف، مناهج التدريب وتطوير الكفاءات، التقييم المستمر، التحفيز...، التي استولت على 70% من حجم المهام والباقي 30% خصص للمهام التقليدية المذكورة في المرحلة السابقة.

في نهاية التسعينيات وبداية الألفية الجديدة، أصبحت 40% من مهام إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تطوير الكفاءات عن طريق برامج التدريب المتعلقة بالأساليب الحديثة للإدارة.

في الفترة الحالية، أخذ موضوع المشاركة في المعرفة وتنمية التعاون الحيز الأكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من أجل تحسين الجوانب التالية:

- وضعية الأفراد اتجاه وظائفهم والمهام الموكلة إليهم.
- تعبئة المعارف الضمنية من أجل حل المشاكل العملية، والتوجه في العمل مع الآخرين.

<sup>2</sup> Aline SCOUARNEC, François SILVA, **Quel(s) model(s) de management des ressources humaines en euro méditerranée ?**, Revue Française de Gestion, No.166, 2006, p : 133.

- تعبئة القدرات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون.

فمناهج إدارة المعرفة تتمحور حول منطق الترميز ومنطق المشاركة، فالأول يتمحور حول الجانب الموضوعي objectiviste للمعرفة حيث تكون منعزلة، صريحة ومرمزة codifiée، على عكس المنهج الثاني الذي يقوم على المشاركة والذي يدعم الجانب الضمني والاجتماعي للمعرفة، حيث أنه من خلال تحفيز التبادلات بين الأفراد يتم مشاركة المعرفة، بل وإنتاج معارف أخرى جديدة.

### الإشكالية:

على ضوء التطور الملحوظ للدور البشري في إدارة المعرفة، بدأت تبرز أهمية الاعتماد على إدارة الموارد البشرية في ترقية مستوى المعارف الموجودة في المؤسسة، والعمل على رفع نوعية المشاركة فيها، وبالتالي كان محور إشكالتنا كالتالي:

ما مدى مساهمة نشاطات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في إنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

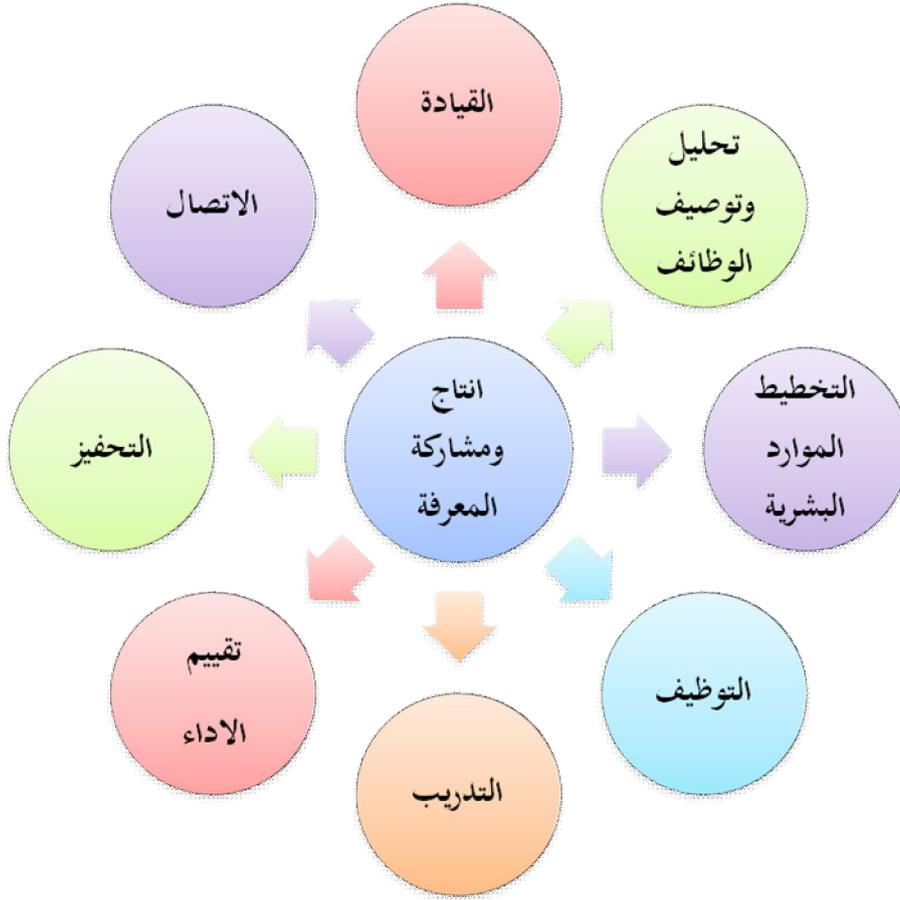
- ما هي العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة؟
- ما هي الوسائل الضرورية التي تدعم المشاركة في المعرفة؟
- هل تشارك نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الجزائرية؟

### الفرضيات:

- متطلبات اقتصاد المعرفة أوجدت حاجات جديدة للمعرفة الواجب اكتسابها من طرف المورد البشري.
- وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة ونشاطات الموارد البشرية، وتترجم مدى انسجام نظام التسيير.
- التكامل بين أهداف وظيفة الموارد البشرية وإدارة المعرفة يساهم في تمييز الرأس المال البشري.
- تساهم نشاطات إدارة الموارد البشرية في رفع الأداء المعرفي في المؤسسة من خلال تشجيع إنتاج وتحويل المعرفة بين الأفراد.
- تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية مرتبط بمدى مساهمة نشاطات الموارد البشرية في تحسين المستوى المعرفي وتنمية ثقافة المشاركة والتعاون بين الأفراد.

الشكل التالي يوضح بصورة تفصيلية محور الإشكالية التي تتناولها الدراسة:

الشكل (02): شكل تفصيلي لمحاور الإشكالية



### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التزايد المستمر للاهتمام الذي يكتسبه موضوع المعرفة بالموازاة مع تطور النظريات والنماذج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث أنه من سنوات التسعينات بدأ المفهومان يقتربان من بعضهما حتى أصبح تناول المعرفة الآن جزء لا يتجزأ من وظيفة إدارة الموارد البشرية، ولتحسين مستوى المعارف الفردية والتنظيمية، يجب وضع سياسات وإجراءات خاصة بهذه الوظيفة بكل ما تحتويه من نشاطات: نوعية القيادة، تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال وتقييم الأداء.

### أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- عرض أهم نماذج إدارة المعرفة وبيان توجهها التدريجي نحو استغلال قدرات المورد البشري.

- عرض إطار نظري يحتوي متغيرات البحث المتمثلة في نشاطات الموارد البشرية وإنتاج المعرفة ومشاركتها بين الأفراد في المؤسسة.
- التوصل إلى استنتاجات الجانب الميداني للبحث وتقديم مقترحات (توصيات) استناداً إلى استنتاجات الدراسة.

### منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على محور الإشكالية وتحليل العناصر المتعلقة بها، لجأنا إلى الأسلوبين الوصفي والإحصائي، حيث استعملنا الأول في الجانب النظري لعرض أهم الإسهامات العلمية التي تناولت إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الحديثة والمجالات المشتركة بينهما، بينما لجأنا إلى التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS لترتيب المتغيرات على حسب درجة الأهمية في مساهمتها في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

### الدراسات السابقة:

دراسة سمالي يحضيه (2003): "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، تؤكد هذه الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً، يعكس وضعاً تنافسياً نسبياً جيداً ومستمراً للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، وفعالية التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية خاصة الموارد الكامنة غير الملموسة من جهة أخرى.

دراسة بوعلام عليوات (2005): "إدارة المعرفة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة"، التي تناولت كيفية ترقية مشاركة المعرفة من خلال التركيز على الجانب الاجتماعي للعلاقات البينية، خاصة من خلال التعاون التكاملي الذي يعني انتقال المعارف والخبرات من فرد لآخر، والتعاون المشترك الذي يتم بين فريق العمل، حيث يميل أفرادها للتكتل أكثر فأكثر بفضل الثقة الموجودة بينهم وتعبئة جهودهم لتحقيق نفس الأهداف، فقد أصبح تجاوز منظور إدارة المعرفة-حسب الباحث- الجانب التكنولوجي ليشمل العلاقات الاجتماعية التي تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تفعيلها .

دراسة ليلي حسام الدين (2010): "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، التي تناولت التأثير من حيث التغيير في نوعية المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة للموارد البشرية، والتغيير في خصائص المديرين وأساليب القيادة والإشراف والتحفيز وتقييم الأداء، وقد أدى استعمال هذه التكنولوجيات إلى توسيع مجالات التعلم والتدريب عن بعدو كذلك ظهور الحاجة لتعلم معارف جديدة من أجل مواكبة التغيرات في محيط المنظمة، منها مهارات المرجعية التي تعني القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها في نطاق منظمات شبكات الأعمال وكذلك مهارات الشراكة وتشير إلى القدرة على وضع تصور فكري وتحقيق المنافع المشتركة لجميع الأطراف وكذلك إدارة العلاقات التي تعتبر من أهم الصفات القيادية.

دراسة بن عبد الرحمان ياسمينية(2012): "إدارة المعرفة، استغلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المنظمات: حالة الجزائر"، حيث تناولت الباحثة حال بعض المنظمات (AMC لتجهيزات القياس والمراقبة، جامعة منتوري، Onaaph المختصة في تجهيزات ذوي الاحتياجات الخاصة، موبليس و جازي) لبحث إستراتيجية إدارة المعرفة في إطار مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر، بحيث درست تأثير استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على العينة، وتوصلت إلى تحديد تأثير ايجابي ساهم في تحسين مسار التسيير والتغيير التنظيمي، العمليات، السياسة العامة ومستوي التعاون بين الأفراد.

ومن الدراسات الأجنبية نذكر:

دراسة Ken G. Smith, Christopher J. Collinsk, Cynthia Kay Stevens (2001) حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وإنتاج المعرفة في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية في عينة تضم 78 أمريكية، باتخاذ معايير الرأس المال البشري، التحفيز، والمشاركة وتبادل المعلومات كوسائل لإنتاج المعرفة في المؤسسة المساهمة في رفع المبيعات، حيث أن المستوى العالي للرأس المال البشري لا يكون مفيدا إلا إذا قامت المؤسسة بتحفيز العمال للمساهمة طوعيا في المعرفة المراد تحقيقها، كما أن الرغبة في المشاركة في المعرفة يكون مفيدا إذا طبقت آليات نشرها بين الأفراد، حيث أن هذه الأبعاد الثلاثة تؤثر في أداء المؤسسة.

دراسة Larissa Rabbiosi, Kristiina Makela (2009) حول تأثير التحفيز العرضي والجوهري، التفاعلات الاجتماعية، الشبكات الالكترونية، في عينة من الشركات المتعددة الجنسيات متكونة من 710 فرد، وتوصلت إلى أن الأفراد المحفزين بالدوافع الجوهرية أكثر ارتباطا وتفاعل من الجانب الاجتماعي، بحيث يشكلون

مصدر قوة العلاقة بين نتائج نظام إدارة الموارد البشرية وتبادل معرفة في المؤسسة، عكس الدوافع العرضية الخارجية التي لها مفعول سلبي على هذه العلاقة.

### محتويات الدراسة:

احتوت الدراسة على ثلاث أجزاء:

ُخصص الجزء الأول الذي يشمل ثلاث فصول لعرض مفاهيم عن اقتصاد وإدارة المعرفة وكذلك مختلف النماذج المعرفية التي تشمل مراحل إنتاج وتحويل المعارف في المؤسسة، التي بدأت من الجانب التكنولوجي لتشمل البعد الاجتماعي وتدمج أيضا مفهوم الجودة، بينما الجزء الثاني الذي احتوى بدوره على ثلاث فصول، فخصصت لعرض مفهوم العلاقة بين إدارة المواد البشرية وتنمية المعرفة في المؤسسة من خلال مدخل الرأس المال الفكري والبشري وكذلك تعبئة الوظائف الرئيسية (القيادة، تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، الاتصال)، التي أصبحت تأخذ بعين الاعتبار المعارف الضمنية وإشكالية مشاركتها بين المستخدمين، أما الجزء الثالث الخاص بالجانب التطبيقي فقد تم تناول فيه نتائج الاستبيان الموزع على المؤسسات محل الدراسة لقياس مدى مساهمة كل عنصر في تنمية المعرفة، من خلال عرض المؤشرات الإحصائية وترتيبها وفق أهمية درجة التطبيق، وبنفس الأسلوب تم عرض نتائج التحليل الخاص بواقع المعرفة في المؤسسة الجزائرية من خلال شركة موبليس، واستخلاص النقائص التي تكون إدارة الموارد البشرية أحد حلولها.

# الجزء الأول: عصر المعرفة

# الفصل الأول:

## مدخل لاقتصاد المعرفة

## تمهيد:

إنّ اقتصاد المعرفة هو الشكل أو التوجه الجديد للاقتصاد في القرن الواحد والعشرين، خاصة مع تراجع فرص النمو، وبلوغ مستويات أقصى من التطور يصعب تجاوزها في اقتصاد السلع والخدمات، بحيث تحولت المعرفة إلى المنتج الرئيسي الأكثر قيمة وتداول وربحية في الوقت الحالي.

وفي هذا الإطار توجد في الأدبيات الاقتصادية ما يعزز هذا الطرح من خلال ما يسمى باقتصاديات الابتكار التي تعتبر من طرف العديد من الاقتصاديين بنظرية القرن الواحد والعشرين، باعتبارها تؤسس لتوجه جديد في الاقتصاد القائم على التنظيم، الإبداع والاختراع كأحد السبل نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة.

فالمعرفة مفهوم واسع وشامل وغير قابل للحصر، وميزتها الرئيسية أنها ديناميكية قابلة للتطور باستمرار بأفاق واسعة، خصوصا وأنها ترتبط إلى حد كبير برأس المال البشري الذي ترتفع فيه فرص التطور والإبداع، ورأس المال البشري هو إجمالي الخبرة والتأهيل والتدريب والإبداع الذي يتميز به العنصر البشري، والذي له تأثيرات أكبر على العملية الإنتاجية بتأثير أكبر من رأس المال المادي، ولهذا فالاستثمار فيه يتطلب تطوير طرق التعليم والتدريب في جميع المستويات وتوفير الظروف المناسبة.

في هذا الفصل سنتناول مفهوم اقتصاد المعرفة، ركائزه ومكوناته مقارنة بالاقتصاد التقليدي، ثم سنحلل واقع الاقتصاد المعرفي في الجزائر وأهم تحدياته.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اقتصاد المعرفة

## 1. مفهوم اقتصاد المعرفة:

ساد التصنيف الكلاسيكي لعوامل الإنتاج (الأرض، رأس المال والعمل) إلى غاية ظهور عامل آخر أوجدته تغير الظروف الاقتصادية وتطور هيكله المؤسسات وتعدد الاحتياجات، حيث قلّ بريق الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي ليحل محله الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة التي أصبحت أكثر أهمية في المؤسسة، وأقوى مصدر تنافسي لها والذي يمكنها من غلق الفجوة بينها وبين المنافسين فضلا على أنّ المعرفة ذاتها تعد مجالا واسعا للتعاون بين المؤسسات.<sup>3</sup>

يؤف Barclay اقتصاد المعرفة على أنه دراسة وفهم تراكم المعرفة وتحفيز الأفراد لاكتشاف، تعلم والحصول على ما يعرفه الآخرون، فهذا التعريف يميل إلى وجهة نظر الابتكار ودوره في التطور الاقتصادي وزيادة الإنتاجية وتحسين دخل الفرد.<sup>4</sup>

بدوره ربط Sushil Wadhvani مفهوم اقتصاد المعرفة بالتغيرات الهيكلية الحاصلة فيه مثل: اختلال التوازن في معدل التشغيل أو الارتفاع الكبير في النمو الاقتصادي.<sup>5</sup>

أما اقتصاد المعرفة عند K. SNELLMAN & W. POWELL فيتمثل في إنتاج السلع والخدمات المعتمدة على نشاطات المعرفة المكثفة التي تساهم في تسريع التكنولوجيا والتقدم العلمي، اعتمادا على القدرات الفكرية بدل من الثروات المادية والطبيعية، مع دمج جهود التحسين في كل مرحلة من عمليات الإنتاج عن طريق البحوث والتطوير والعلاقة مع الزبائن التي تنعكس ايجابيا على تزايد الناتج المحلي الإجمالي.<sup>6</sup>

من جهته اعتبر Drucker أن المعرفة في مجتمعنا المعاصر أصبحت موردا أساسيا للأفكار والاقتصاد عموما، أما العوامل التقليدية للإنتاج فلن تحتفي لكن ستصبح من الأمور الثانوية وسيكون الحصول عليها سهلا وميسورا إن توفرت المعرفة التخصصية.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 130.

<sup>4</sup> محمد السيد أبو السعود جمعة، تطوير التعليم و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي الأول للتعليم الالكتروني و التعلم عن بعد: صناعة التعلم للمستقبل، الرياض، مارس 2009، ص: 06 نقلا عن:

Barclay Rebecca & Murray Philip, what is Knowledge Management? Knowledge Praxis, Vol. (7), 2002.

<sup>5</sup> Ian Brinkley, **The Knowledge Economy: How Knowledge is Reshaping the Economic Life of Nations**, The Work Foundation, London, March 2008, p: 15, in S Wadhvani, Do we Have a New Economy?, Bank of England Speech, September 2001.

<sup>6</sup> Walter .W. POWELL & Kaisa SNELLMAN, **The Knowledge Economy, Annual Review of Sociology**, Vol. 30, 2004, p: 201.

<sup>7</sup> بيتر دركر، فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميداني، دار العبيكان، الرياض، 2004، ص: 220.

عموما ارتبط هذا المفهوم بثورة المعلوماتية التي أثرت على هيكل نشاطات الاقتصاد ولهذا له تسميات أخرى مرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال على غرار: اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الإلكتروني، ويعد تطور النظام الرأسمالي أحد مصادر نشأة اقتصاد المعرفة حيث:<sup>8</sup>

- الرأسمالية بطبيعتها تفرض التجديد المستمر للمنتجات وتقنيات الإنتاج.
- هذا التجديد يقتضي وجود معلومات جديدة يكون مصدرها البحث العلمي.
- إذن، فالاقتصاد المعرفة يقوم على أسس مختلفة عن اقتصاد الصناعة والتي نورد أهمها:
- من حيث طبيعة الموارد الاقتصادية: حيث يتعامل الاقتصاد الصناعي مع الموارد من خامات، آلات ومنتجات مادية، بينما يتعامل اقتصاد المعرفة مع الموارد اللامادية من بيانات، معلومات، معارف وبرمجيات.
- من حيث طبيعة العوائد والكلفة: يركز اقتصاد الصناعة على عناصر العائد والكلفة المحسوسة، بينما اقتصاد المعرفة يتعامل علاوة على ذلك مع العناصر غير المحسوسة مثل: عائد الاستثمار في مجال التربية، تنمية العنصر البشري.
- من حيث القيمة: يتعامل الاقتصاد الصناعي مع ثنائية قيمة المنفعة والتبادل ويتعامل اقتصاد المعرفة - إضافة إلى ما سبق - مع القيمة الرمزية وقيمة المعلومات.
- من حيث الملكية: يتعامل الاقتصاد الصناعي مع الملكية المادية بينما اقتصاد المعرفة يتعامل مع الملكية الفكرية أساسا.
- من حيث طبيعة الإنتاج: يقوم الإنتاج الصناعي على مبدأ الإنتاج من الصفر بينما يقوم الإنتاج المعرفي على طور إعادة الإنتاج أو تكرار الإنتاج بالنسخ.
- من حيث الاستهلاك: بينما تنضب الموارد المادية مع زيادة استهلاكها، تنمو الموارد المعرفية مع زيادة استهلاكها.
- من حيث علاقة العرض والطلب: يتسم سوق الاقتصاد الصناعي بكونه سوقاً تنمو بدفع العرض، على النقيض من ذلك، ينمو سوق اقتصاد المعرفة بدفع الطلب.

<sup>8</sup> Abdelouahab BOUFEDJI, *L'économie du savoir, la globalisation et le travail*, Cahiers du CREAD, No. 65, 3ème trimestre 2003, p : 82.

الشكل (03) يوضح الفرق بين العصر الصناعي حيث المعرفة غير مهيكلة وعصر المعرفة المتميز بمساحة أكبر للإبداع الدائم، والمشاركة الجماعية في التغيير عن طريق فريق يعمل على تحقيق أهدافه الرئيسية وهدف المنظمة المتمثل في خلق القيمة.

الشكل (03): من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة<sup>9</sup>



<sup>9</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص:195، بتصرف.

إذن، فالاقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومعنى ذلك أنّ المعرفة تشكل فيه مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية، وأنّ النمو يزداد بزيادة هذا المكوّن، وكذلك فهو يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها نقطة الانطلاق لهذا النوع من الاقتصاد، أين تتحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، فهو اقتصاد المعلومات أو اقتصاد ما بعد الصناعي، تلعب فيه المعرفة دوراً في خلق الثروة، وهذا دور قدّم ظلت المعرفة تلعبه في الاقتصاد، لكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها فيه، حيث أصبحت أكبر وأكثر عمقاً ممّا كانت عليه من قبل.

## 2. محاور اقتصاد المعرفة:

يستند الاقتصاد المعرفي إلى المعرفة كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي، ومن الطبيعي أن تكون شروط إقامة عملية تنمية أساسها المعرفة تقتضي قوة عاملة متعلمة ومحتكة، بنية تحتية حديثة، نظام ابتكاري فعال ونظام مؤسسي محفّز على الابتكار الناجح ونشرو استخدام المعرفة الحالية:<sup>10</sup>

القوة العاملة المتعلمة والمهارية: يمكن تطوير المهارة بشكل مستمر وتطويعها لإنتاج المعرفة وتطبيقها بفعالية من خلال نظام التعليم والتدريب بمختلف أقسامه: التعليم الأساسي، الثانوي للتدريب المهني، التعليم العالي والتعلم المستمر، حيث تتنوع أهمية ووفن كل من هذه الأقسام التعليمية وفق المستوى التنموي للبلد، على سبيل المثال يستحوذ التعليم الأساسي مزيداً من الاهتمام في المستويات الأولى للتنمية، لأنّ القراءة والكتابة والحساب أسس لا غنى عنها لبناء المهارات العليا، أما في المستويات العليا، فالتعلم المستمر له أهمية كبيرة في السياق الحالي من ثورة المعرفة، كما أنّ العولمة تعمل على سد الفجوة بين الحاجة من المهارات الأساسية والحاجة للمهارات المتقدمة أو العليا مجبرة الدول على تغطية أهداف تربية متقدمة لكي تظل منافسة في السوق.

البنية التحتية المعلوماتية الحديثة: تهدف إلى تيسير التواصل الفعال ونشر المعلومات ومعالجتها، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنية التحتية الجوهرية للاقتصاديات الحالية حيث تغطي السياسات الخاصة بها لوائح التواصل عن بعد، الاستثمارات اللازمة لبناء وتسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية، عبر مجموعة موعة من التطبيقات الالكترونية، الحكومة الالكترونية،

<sup>10</sup> أبحاث البنك الدولي، بناء اقتصاديات المعرفة: استراتيجيات تنمية متقدمة، ترجمة محمد أمين مخيمر وموسى أبو طه، دار الكتاب الجامعي، العين، 2009، ص: 60-61.

الاقتصاد الإلكتروني...، لهذا كان على الدول متدنية الدخل التركيز أولاً على البنية التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قبل تطوير تكنولوجيا وتطبيقات متقدمة.

النظام الابتكاري: يتشكل من شركات ومراكز بحثية وجامعات ومستشارين بالإضافة إلى المنظمات القادرة على مواكبة المعرفة والتكنولوجيا الجديدة، بالنسبة للدول النامية تتأني معظم المعرفة والتكنولوجيا الراحية للابتكار من مصادر أجنبية، عبر الاستثمار الأجنبي المباشر، الواردات من المعدات والبضائع الأخرى واتفاقيات الترخيص، وللمصادر الأجنبية أهمية عند تدني النمو الاقتصادي، من دون إغفال المصادر الداخلية الكامنة الممكن تطويرها.

النظام المؤسسي للدولة: يهيئ الظروف للتعبة الفعالة وتخصيص الموارد من أجل تحفيز قيام المشروعات وتشجيع ابتكار المعرفة ونشرها والاستخدام الأمثل لها، هذه الفكرة تشمل الإطار الاقتصادي مروراً باللوائح التجارية، التمويل والنشاطات المصرفية، أسواق العمل والإدارة، بما يقتضي إرساء قواعد الحكم الراشد.

### 3. انعكاس اقتصاد المعرفة على بيئة المؤسسة:

غيرت محاور اقتصاد المعرفة في بيئة عمل المنظمات التي أصبحت تتميز بما يلي:

- تكنولوجيا المعلومات: كثفت ثورة تكنولوجيا المعلومات حركة ترميز المعرفة، وزيادة حصة المعرفة المنتجة في مخزون الاقتصاديات المتقدمة، مما أتاح لها الوصول لأبعد مسافة ممكنة وبتكلفة قليلة نسبياً، وبالتالي أصبحت عملية مشاركتها وتحويلها أسهل، كما ساهم ترميز المعرفة في تخفيض تكلفة الاستثمارات، وتجنب الازدواجية في البحث عن المعرفة من جديد، وقد ساهم الخزن المتراكم للمعارف في التأثير إيجابياً على النمو الاقتصادي.<sup>11</sup>
- نظام مرن: ساد المفهوم التaylorي للإدارة حتى سنوات الستينات، لكن بعد هذه الفترة بدأ التوجه شيئاً فشيئاً نحو مرونة أكبر في التنظيم والذي ساهم في رفع الإنتاجية ورأس المال، من خلال إدماج عنصري "التفكير" و"المستخدم" في كامل أطوار العملية الإنتاجية، كما أن التنظيم الجديد يعتمد على التقليل من المستويات التدريجية المعرقة لتدفق المعلومات، وتجنب الاختصاص المفصل للعمل، بتحديد مهام ومسؤوليات متعددة (عمال متعددي المهارات)، عن طريق استغلال مجموعات العمل وتدوير المناصب، الأمر الذي ساهم في الجمع بين المرونة والسرعة في الإنتاج وتدني التكلفة وضمن مستوى

<sup>11</sup> John HOUGHTON & Peter SHEEHAN, A Primer on the Knowledge Economy, Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, Australia, 2000, p: 10-12.

عالي من الجودة، ففي السابق كان يتم رفع الإنتاجية باستخدام وفورات الحجم، أما الآن فيتحقق ذلك عن طريق مفهوم وفورات النوع، عبر إنتاج أنواع عديدة من السلع أو الخدمات دون أن يؤدي ذلك إلى التضحية بوفورات الحجم.<sup>12</sup>

- تطور مفهوم المعرفة والمهارات والتعلم: إن النجاح الكبير في ترميز المعرفة وبالتالي تخفيض كلفة نقلها ونشرها جعل الدخول إلى المعلومات ومخزون المعرفة أمراً سهلاً، وبالتالي ازداد الطلب على المهارات المعرفية التي تُستخدم في انتقاء المعلومات وفرزها واستخدامها.
- ظهور المفهوم النظامي للابتكار: في الاقتصاد القائم على المعرفة تسعى المؤسسات إلى إقامة العلاقات المعرفية التي من شأنها ترويج التعلم التفاعلي والمشاركة في الموارد والأصول المعرفية.
- نظام جديد للإنتاج مهيكّل حول المعرفة، مصدره التطور التكنولوجي والإبداع.
- رفع التنافسية، لأن المعرفة تخلق الفرق، سواء على المستوى الكلي (الاستثمار في التعليم)، أو على مستوى المؤسسة (الاستثمار في رأس المال البشري).<sup>13</sup>
- صفة الشبكية من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة، الهواتف الخلوية، الاتصالات المباشرة عبر الأقمار الصناعية، الانترنت والتلفاز التفاعلي، مما وسّع إمكانية المشاركة داخلياً وأيضاً بين المؤسسات، كما ساعدت الانترنت على تفعيل نموذج المؤسسات الافتراضية.

#### 4. واقع اقتصاد المعرفة:

إنّ التحول من اقتصاد مادي إلى اقتصاد لا مادي القائم على الرأسمال البشري، يقتضي تبني إستراتيجية ذات شقين يُكْمَل كل منهما الآخر، من خلال الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعارف في المدى الطويل (كالتعليم، التدريب، البحث والتطوير (R&D) من جهة، ومن جهة أخرى تطور تكنولوجي معتبر (متمثلاً في تكنولوجيا الإعلام والاتصال أساساً) - وبمعنى آخر - يتطلب الإقلاع المعرفي شرطان أساسيان هما إقامة بني تحتية تكنولوجية والاستثمار في الرأسمال البشري.

<sup>12</sup> John HOUGHTON & Peter SHEEHAN, ibid.

<sup>13</sup> Mamadou NDOYE, **L'éducation et l'économie de la connaissance**, Conférence : "La connaissance pour le développement de l'Afrique", Johannesburg, Afrique du Sud, 8-10 Mai 2006, p : 05.

## 4-1. تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

## 4-1-1. سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

تكنولوجيا الإعلام والاتصال " T.I.C " من أبرز نتائج التطور العلمي والتكنولوجي ويرجع ذلك إلى إلغاء حواجز الوقت والمسافات، كما تطورت الوسائل الإلكترونية لنقل الصوت والبيانات كالبريد الإلكتروني، الفاكس، الشبكات وهذا ما سهّل الاتصال بين مختلف المؤسسات في العالم وزادت من فرص التعاون بينها في صورته المختلفة، وتم إدراج تطبيقات مختلف هذه التقنيات في شتى المجالات وظهرت مصطلحات جديدة ارتبطت بها (Intelligence Artificiel, E-Marketing).

يمكن تعريفها بالتكنولوجيات التي تتعلق بالنشاطات المرتبطة بتصنيع واستعمال أجهزة الإعلام الآلي والاتصالات فهي تجمع نشاطات التصنيع المتمثلة في العتاد الإلكتروني، عتاد الإعلام الآلي والاتصالات وخلق المحتويات بالنسبة لمواقع الإنترنت وتدفقات المعلومات وتعددتها، والخدمات المرتبطة بهذه التقنيات (الاتصالات اللاسلكية خدمات الإعلام الآلي ومعالجة المعلومات...)، والمتاجرة بها وإنجاز البرمجيات.

حدد معيار Eurostat (NACE) قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في خمسة مجاميع:<sup>14</sup>

- صناعة معدات المكتب والحاسوب.
- صناعة الأجهزة السمعية والبصرية وأجهزة الاتصالات.
- صناعة المعدات الصيدلانية، أجهزة التدقيق والساعات.
- البريد والمواصلات.
- الإعلام الآلي والنشاطات المتعلقة به.

ففي المملكة المتحدة - سنة 2006 - بلغ مجموع الصادرات من الخدمات المعرفية 16 ملياراً، 36% منها تمثل الخدمات المالية، تليها خدمات الإعلام الآلي والاتصالات (12%)، الحقوق والأجور المستحقة عن هذه الخدمات (9%)، تعليم الطلبة الأجانب (4%) والخدمات الثقافية (2%)، بينما تشمل الخدمات الأخرى ميادين الاستشارات القانونية والمحاسبية، الإعلانات، البحث والتطوير، خدمات تقنية، الصحة...<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Commission européen, **Tableau de bord européen de l'innovation**, 7<sup>e</sup> édition, 2007, p : 19.

<sup>15</sup> Ian Brinkley, op.cit, p: 5

## 4-1-2. تأثير تكنولوجيات الإعلام على سوق العمل و بروز اقتصاد الخدمات:

إنّ التغير الذي استهدفه اقتصاد المعرفة من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على حجم اليد العاملة في مختلف القطاعات يمكن وصفه بالملاحظ، حيث تشير الإحصائيات في الدول المتقدمة على أنه يوجد 5% من الفئة النشيطة في قطاع الزراعة وبين 20% إلى 30% في قطاع الصناعة بينما كانت هذه النسب 25% و 50% على التوالي في بداية الخمسينات، حيث يستحوذ قطاع الخدمات حالياً على أكثر من 70% من مناصب العمل، وإذا ما أضفنا الخدمات الداخلية لقطاع الصناعة إلى مجموع قطاع الخدمات، نجد أنّ هذه النسبة تقارب 80% من مجموع المناصب، وهذا يدل على أنّ توجه الاقتصاد نحو النشاطات المعلوماتية و اكبه تحول اليد العاملة النشيطة نحو قطاع الخدمات.<sup>16</sup>

وفي دراسة أجراها المكتب البريطاني للإحصائيات حول توزيع اليد العاملة بين 1978 و 2007 بينت أنّ: اليد العاملة في الصناعة سنة 1978، تجاوزت تلك العاملة في الخدمات ذات الكثافة المعرفية (هي الخدمات التي تُصور كل العمليات بداخلها كعمليات معرفية، وكلها تشترك في إنتاج ونشر وتطبيق المعرفة)، بحيث بلغت 28% و 26% على التوالي، فيما كان نصيب الخدمات الأخرى 35%، وبحلول 2007، لم يتواجد سوى 11% من المستخدمين في قطاع الصناعة بينما 45% في خدمات المعرفة المكثفة و 38% في باقي الخدمات.<sup>17</sup>

<sup>16</sup>Orio GIARINI, Patrick M.LIEDTKE, **Le plein emploi dans l'économie de service**, éd. economica, Paris, 2000, p : 14-15.

<sup>17</sup> I.BRINKLEY, **Knowledge Economy and Enterprise, Economy Report**, The Work Foundation, London, 2008, p: 4.

الجدول (01): توزيع مناصب لعمال حسب القطاعات في دول الاتحاد الأوروبي في 2010<sup>18</sup>

الدولة	الزراعة	الصناعة	الخدمات	مناصب العمل (10) <sup>3</sup>
ألمانيا	1.6	28.4	70	38737.8
الدنمارك	2.4	19.6	77.7	2717.6
اسبانيا	4.3	23.1	72.6	18456.7
فلندا	4.4	23.2	72.4	2447.5
فرنسا	2.9	22.2	74.9	25692.3
ايطاليا	3.8	28.8	67.5	22872.3
هولندا	2.8	15.9	81.2	8370.2
البرتغال	10.9	27.7	61.4	4978.2
المملكة المتحدة	1.2	19.1	79.7	28941.5
السويد	2.1	19.9	77.9	4545.8
الاتحاد الأوروبي 27	5.1	25.2	69.6	216485.4

لقد خلقت تكنولوجيات للإعلام والاتصال معطيات جديدة في سوق العمل، وأحدثت تحولات على الاقتصاد ككل، فمع التوجه المستمر لقطاع الخدمات وتشعب وتنوع متطلبات هذا القطاع أصبح التدريب ضرورة للتوافق مع المستوى المرتفع للمتطلبات الجديدة ومواكبة هذه التطورات.

تظهر إحصائيات العمل في الدول المتطورة، وحتى النامية زيادة في عدد العمال المؤهلين، وتتركز الزيادة أكثر في المهن العلمية والتقنية، مما أدى إلى بروز تقسيم للمهن على حسب المؤهلات، فمن جهة الأنشطة التي تعرف كثافة في المعارف والمعلومات، وخصوصا في قطاع الخدمات الذي عرف في العشرين الأخيرتين استحداث فرص عمل كثيرة في قطاع البنوك، التأمينات، المشاريع العقارية، الخدمات الموجهة للمؤسسات، الاتصال، النقل ومن جهة أخرى، أنشطة لا تحتاج إلى مؤهلات كبيرة، وهذا ما انعكس سلبا على حجم العمل، وأصبح العمال يشتغلون بدوام جزئي.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Rapport de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Emploi total par grand secteur dans l'Union européenne en 2010, paris, 2012.

<sup>19</sup>Rapport de bureau international du travail, **Comment les nouvelles techniques changent-elles les règles du jeu**, Revue problèmes économiques, No. 2631, 15 septembre 1999, p : 22.

ومن أوجه تأثير التكنولوجيا نذكر:

استعمال التكنولوجيات للإعلام والاتصال: ساهم في رفع حجم الطلب على اليد العاملة ذو المستوى المعرفي العالي، وفي نفس الوقت قلّص من حجم العمال في المؤسسات بسبب حلول الآلة مكان العامل، ففي دراسة حول التطور الإداري ما بين 1990 و2000 تبين انخفاض كبير في حجم العمال في هذا القطاع نتيجة استعمال الإعلام الآلي، وفي أخرى تمت في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت أنّ حجم التخفيض في اليد العاملة، وصل في قطاع التأمينات مثلاً إلى نسبة 40%<sup>20</sup>.

توجه النشاطات الإنتاجية نحو الدول النامية: رغم المشاكل التي تعاني منها الدول النامية من نقص في الهياكل القاعدية والمداخيل وضعف نظام التكوين، مما يجعل استعمال هذه التكنولوجيات مكلفاً، فإنّ هذا لم يمنع من بروز دول أقل تطوراً تتحكم في التكنولوجيات على غرار الصين والهند اللتان تعتبران من كبرى الدول المنتجة للأجهزة الإلكترونية، بالإضافة للجيل الثاني من الدول الصناعية مثل: ماليزيا وتايلندا، وهذا يعني أنّ ضمان أكبر حد ممكن من التأهيل العلمي والمهني للموارد البشرية، يمكن أن يأتي بنتائج إيجابية في هذا المجال، قد يتم تفسير هذا التوجه بوجود يد عاملة أقل تكلفة، لكن هذا الأمر يعتبر سبب ثانوي، فمن غير الممكن أن تبني المؤسسات العالمية استراتيجياتها على أساس الكلفة وتحمل العامل الأخر وهو النوعية، التي تساهم فيها القدرات الفكرية والمؤهلات العلمية والخبرات الفنية للعمال، وبالتالي فقد ساهم تحول اقتصاد المعرفة إلى الدول النامية في استقطابها للاستثمارات الأجنبية التي وجدت في اليد العاملة المؤهلة فرصة من الفرص المتاحة لتحقيق الأرباح.

#### 2-4. التعليم:

يعتبر التعليم من العوامل الأساسية التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة، حيث ازدادت أهميته بداية من سنوات الستينات لاسيما مع إسهامات نظرية الرأس المال البشري، فإطار حسابات النمو يتركز على أنّ التعليم- من خلال زيادة رصيد رأس المال البشري للأفراد- يحسّن الإنتاجية، وبالتالي سوف يساهم في زيادة النمو الاقتصادي، أما بالنسبة لأدبيات النمو الداخلي، فقد استخدمت عدد من الطرق لتعديل نموذج النمو النيوكلاسيكي من أجل الحصول على معدل النمو في الأجل الطويل.

<sup>20</sup> Rapport de bureau international du travail, Op.cit. , p : 23.

ومن أمثلة هذه الطرق هو إدخال رأس المال البشري في نموذج دالة الإنتاج علي النحو التالي:<sup>21</sup>

$$Y_t = AK_t^\alpha (\mu, HC_t, L_t)^{1-\alpha} HC_{a,t}^Y$$

حيث:

Y: الإنتاج.

k: رأس المال المادي.

$\mu$ : جزء من وقت الفرد الذي يخصص للعمل.

HC = رأس المال البشري.

$\alpha$  HC: متوسط رصيد رأس المال البشري في الاقتصاد القومي، ويعكس هذا وفورات خارجية في

حالة إذا كانت  $y=0$

L: عنصر العمل.

A: مستوى التكنولوجيا المتاحة (رصيد المعرفة)، ويفترض ثبات هذا المستوى.

تحدد عملية تراكم رأس المال البشري طبقاً للمعادلة التالية:

$$\Delta HC_t = \chi(1 - \mu)$$

حيث:

$\chi$ : إنتاجية التعليم.

HC  $\lambda$ : معدل النمو في رأس المال البشري، والذي يعتمد بشكل خطي علي الزمن المخصص

للتعليم ورأس المال البشري الذي تم الحصول عليه، فإذا تزايد الوقت المنفق من أجل الحصول علي رأس المال

البشري، فسوف يتحقق معدل نمو مرتفع ودائم للاقتصاد القومي.

وعلى هذا الأساس، فإن الإنتاجية الحدية لرأس المال البشري تساوي  $\chi(1-\mu)$  أي أن معدل العائد

على رأس المال البشري يتوقف علي الزمن المخصص للتعليم.

<sup>21</sup> مجدي الشورجي، العلاقة بين رأس المال البشري والصادرات والنمو الاقتصادي في تايبوان، الملتقى العلمي الدولي للمعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف، نوفمبر 2007، ص: 5 نقلا عن:

R. Lucas, "On the Mechanics of Economic Development," Journal of Monetary Economics, 1998, Vol. 22, No. 1, p: 3-42.

وطبقاً لنماذج النمو الداخلي المقدمة بواسطة Romer فإنّ خلق أفكار جديدة يعتبر دالة طردية في رأس المال البشري، بمعنى أنّ رأس المال البشري يأخذ شكل معرفة علمية يؤدي إلى خلق أفكار جديدة، ومن ثمّ فإنّ الاستثمار فيه يسبب زيادة في رأس المال المادي، تؤدي بدورها إلى تحقيق زيادة في النمو الاقتصادي، فتراكم رأس المال البشري يسهل استخدام وتطوير التكنولوجيا، الأمر الذي يؤدي إلى رفع حجم النمو، "باستخدام بيانات سنوية للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة (1949-1984)، توصلت دراسة DOUCOULIAGOS إلى وجود علاقة سببية تبادلية (ثنائية) بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي".<sup>22</sup>

من هذا المنطلق، فأهمية التعليم كمحور رئيسي في اقتصاد المعرفة جعل مختلف الدول النامية منها والمتطورة تنفق نسبة معتبرة من ناتجها القومي على التعليم، فمثلاً العناية التي توليها السويد للتعليم، هو أحد أسباب تمركزها في المراتب الأولى عالمياً في تصنيف التنمية البشرية، حيث تبلغ النفقات العامة للتعليم من الناتج المحلي الإجمالي 6.6%.<sup>23</sup>

كما تطورت نفقات التعليم في الدول خاصة المتطورة منها، والتي تفوق في مجملها نسبة 5% من الناتج المحلي على غرار دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.<sup>24</sup>

وعموماً فقد فتحت تكنولوجيا الإعلام الآلي في إطار اقتصاد المعرفة آفاقاً جديدة للوصول إلى أنماط تكوينية أخرى غير تقليدية، والتي تتطلب إمكانيات ضخمة نذكر منها: المحاضرات عن بعد vision conférence، الوصاية عن بعد Tutorat à distance، التدريب عبر الشبكات المعلوماتية، الجامعة الافتراضية Université virtuelle، وغيرها من الوسائل التي تشكل مظاهر لما يسمى بالتدريب عن بعد FOAD.

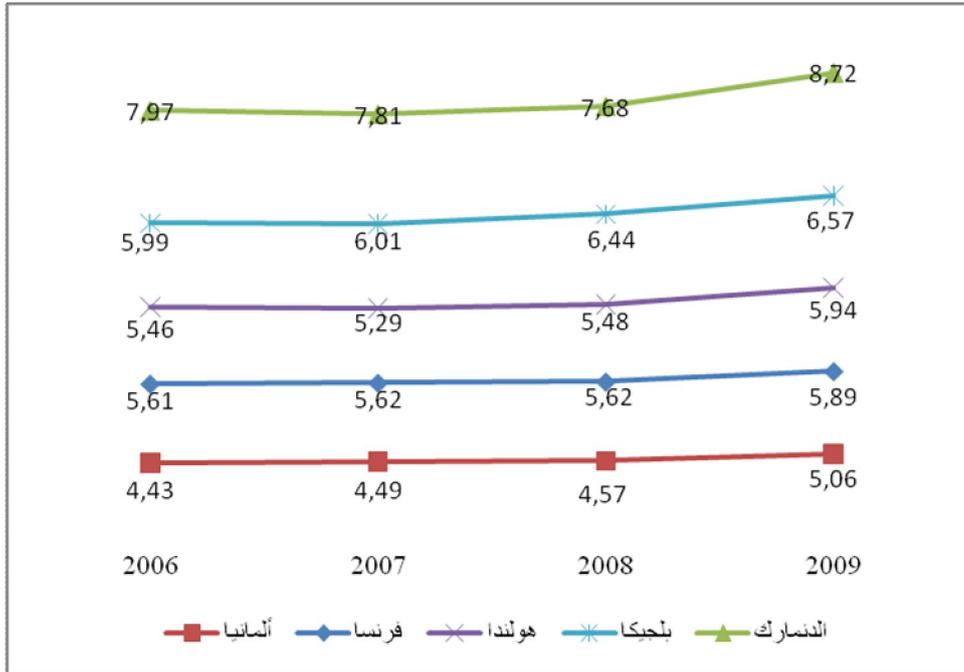
<sup>22</sup> محدي الشوربجي، المرجع السابق، ص: 7 نقلاً عن:

In, C Doucouliagos, "Human Capital Formation and US Economic Growth: A Causality Analysis," Applied Economics Letters, Vol.4, No.5, 1997, p: 329-331.

<sup>23</sup> André GAMBLIN, **images économiques du monde 2004**, éd. Armand colin, Paris, 2004, p : 36.

<sup>24</sup> Frédéric CARLUER, management et économie du savoir, éd. ellipses, paris, 2009, p : 24.

الشكل(04): نفقات التعليم من الناتج المحلي الخام (2009/2006)<sup>25</sup>



فعلى سبيل المثال بلغت نفقات التعليم في فرنسا حوالي 132.1 مليار اورو في 2009 (حوالي 2050 أورو للفرد) نصيب الدولة منها 78 مليار، بينما الباقي يتوزع على المؤسسات والهيئات الأخرى بالإضافة إلى العائلات، تنصدر الأجور والمعاشات الجزء الأكبر من النفقات بـ73.4% تليها الاستثمارات بـ8.1% و نفقات التشغيل الأخرى بـ18.5%.<sup>26</sup>

وقد انعكست نسبة الإنفاق المرتفعة على نسبة المتخرجين، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة جامعية في الفئة العمرية 34/25 سنة: 34% في الاتحاد الأوروبي، 42% في الو.م.ا و 55% في اليابان.<sup>27</sup>

#### 3-4. البحث والتطوير R&D :

تنتشر في اقتصاديات المعرفة مخابر البحث والتطوير، وتولي لها الحكومات والخواص بالغ الاهتمام باعتبارها القلب النابض للتقدم التكنولوجي، يقصد بالبحث متابعة لنقله تكنولوجية رئيسية في ميدان حديث، فالبحث هو تعمق في المعرفة، أما التطوير فهو تطبيق للمعارف التكنولوجية في مجال معروف مسبقا وبالتالي فهو توسع في المعرفة.

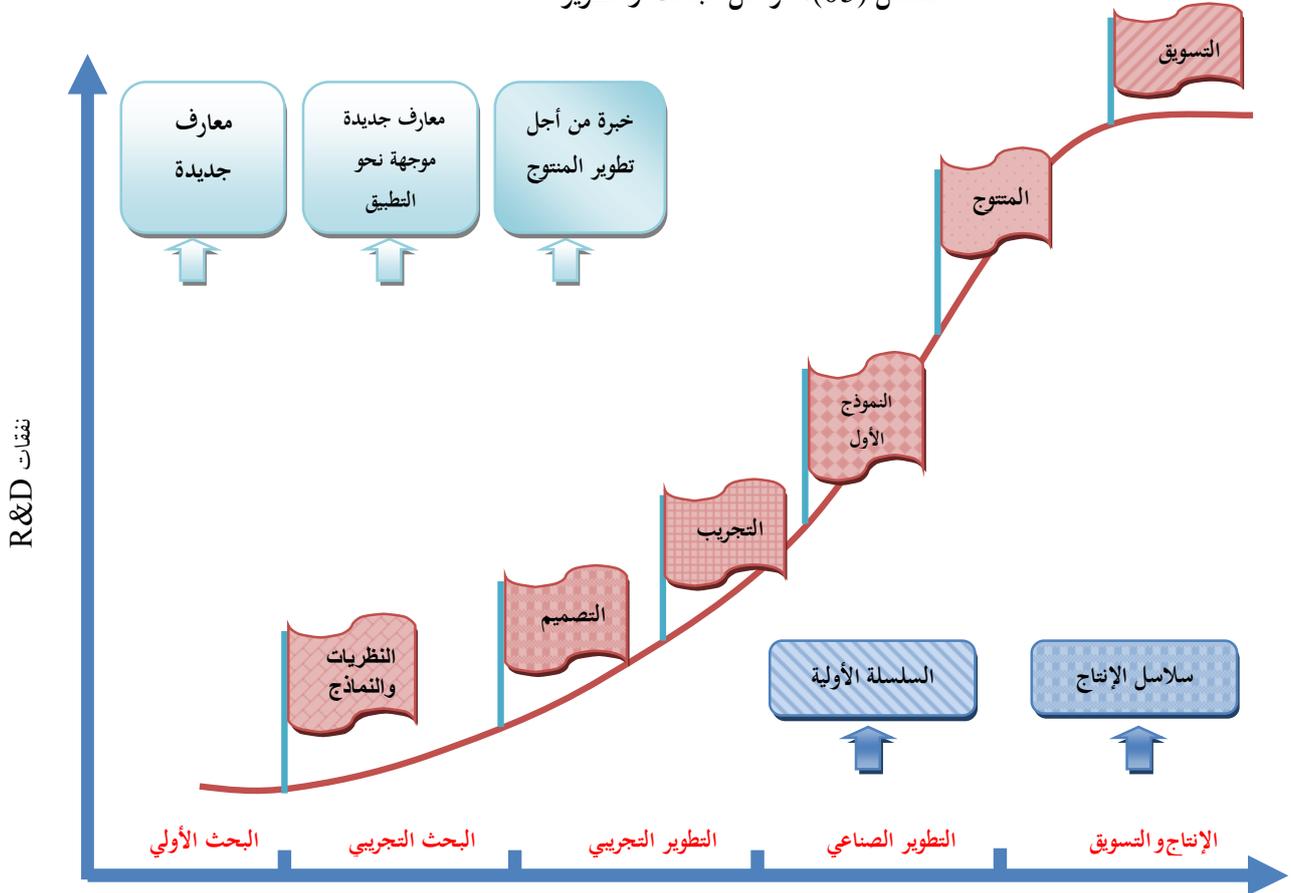
<sup>25</sup>Rapport de l' « EUROSTAT », Les dépenses d'éducation 2006/2009, 2011.

<sup>26</sup> Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Note d'information, Coût de l'éducation en 2009: évaluation provisoire du compte, paris, décembre 2010, p : 01.

<sup>27</sup> J.M. BARROSO, **Innovation: priorités pour l'Europe**, conseil européen du 4 février 2011, p : 2

يمثل البحث والتطوير مجموعة النشاطات التقنية التي تسبق إنتاج سلع وخدمات جديدة، وتتم بعدة مراحل تضمّنها manuel de Frascali رغم أنّ مجال تطبيقها يبقى مختلف بين مثلاً: صناعة السيارات، الدراسات الصيدلانية، البرامج والعلوم الإنسانية.<sup>28</sup>

الشكل (05): مراحل البحث والتطوير<sup>29</sup>



إنّ الاندماج في اقتصاد مجال السوق - الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير من الناتج المحلي الخام (PIB)، إذ تعتبر هذه النسبة إحدى مؤشرات اقتصاد المعرفة، ونجدها في الدول المتقدمة معتبرة ومتقاربة فيما بينها، فالولايات المتحدة خصصت في 2011 حوالي 405 مليار دولار ما يمثل نسبة 2.7% من الناتج المحلي الخام (PIB)، الصين (153 م \$)، اليابان (144 م \$)، ألمانيا (69.5 م \$)، فرنسا (42.2 م \$)، المملكة المتحدة (38.4 م \$)، لكن توزيع الإنفاق في حقل برامج البحث والتنمية تختلف من بلد لآخر، إذ تخصص الولايات المتحدة نسبة 18% من إنفاقها على برامج التسليح، على عكس اليابان التي لا ينصب اهتمامها كثيراً على هذا الميدان.

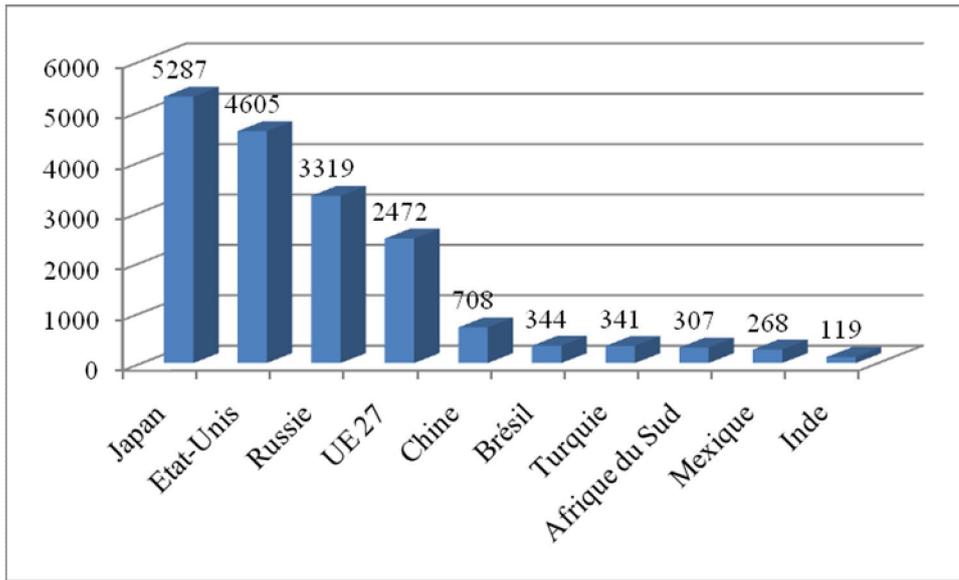
<sup>28</sup> Fabrice DEVAUX, **La boîte à outils du responsable RD**, éd. DUNOD, paris, 2010, p:12.

<sup>29</sup> Fabrice DEVAUX, *ibid.*, p : 13.

كما تقوم الحكومة والقطاع الخاص في الدول المتقدمة بتقاسم الأدوار في الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير، حيث يتكفل القطاع الخاص بتمويل المشاريع التي ينتظر أن تحقق أرباحا خلال 5 سنوات أو أقل، ولكن إذا كانت الفترة 10 سنوات فأكثر، فإن الدولة هي التي تتكفل بتمويلها، بينما يشترك القطاعان في تمويل المشاريع التي تتراوح بين 5 و10 سنوات، وعموما لا تتعدى نسبة الإنفاق الحكومي نسبة 40% من المبلغ الإجمالي، حيث تصل إلى أدنى مستوياتها في اليابان (17%)، مما يدل على مدى القوة التي بات يمثلها هذا القطاع في النمو الاقتصادي الياباني.<sup>30</sup>

أما سوق الباحثين فقد عرف تطور سريع خاصة في البرازيل، الهند، روسيا والصين وجنوب إفريقيا، بحيث يتجاوز مؤشر عدد الباحثين في البحث والتطوير R&D في مليون نسمة في روسيا أكثر من 1.4 مرة مقارنة بالاتحاد الأوروبي.

الشكل (06): عدد الباحثين R&D في المليون نسمة<sup>31</sup>



في تقرير حديث عن مستوى الإبداع الصادر عن المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال، جمع بين عدة عناصر والمتمثلة في مدخلات الإبداع التالية:

- المؤسسات: البيئة السياسية، البيئة التنظيمية وبيئة الأعمال.
- رأس المال البشري والبحوث: التعليم العالي والتعليم الأساسي.

<sup>30</sup>OCDE, *Tableau de bord de l'OCDE, science de la technologie et de l'industrie*, 8<sup>e</sup> édition, 2007, p : 71.

<sup>31</sup> Frédéric CARLUER, op.cit, in Banque Mondiale, *World Development Report*, Washington, 2007.

- البنية التحتية: تكنولوجيا الإعلام والاتصال، البنية التحتية العامة والتنمية المستدامة.
- تطور السوق: القروض، الاستثمارات، التجارة والمنافسة.
- تطور الأعمال التجارية: عمال المعرفة، روابط الإبداع واستعمال المعرفة.

نتائج الإبداع: وتتمثل في:

- نتائج المعرفة والتكنولوجيا: إنتاج المعرفة، تأثيرها ومدى نشرها.
- نتائج الابتكار: الابتكار المعرفي، ابتكار السلع والخدمات والابتكار الإلكتروني.

توصل التقرير إلى النتائج التالية:

الجدول (02): ترتيب الدول في مجال الإبداع<sup>32</sup>

النقاط /100	البلد	الرتبة
68.2	سويسرا	01
64.8	السويد	02
63.5	سنغافورة	03
61.8	فنلندا	04
61.2	المملكة المتحدة	05
60.5	هولندا	06
59.9	الدنمارك	07
58.7	هونغ كونغ	08
58.7	ايرلندا	09
51.7	الو.م.ا	10
56.2	ألمانيا	15
51.8	فرنسا	24
51.7	اليابان	25
45.9	ماليزيا	32
45.4	الصين	34
44.5	إيطاليا	36
34.1	تركيا	74
24.4	الجزائر	124

الجدول المقابل يوضح تقدم الدول الأوروبية في مجال الإبداع وخاصة الاسكنديناوية منها التي تتواجد في المراتب العشر الأولى ( السويد 01، فنلندا 04 والدنمارك 07)، نظرا لاهتمامها الكبير بالعنصر البشري وتوفير بيئة معرفية ثرية للأفراد وهذا ما جعلها تتقدم على العديد من الدول المتطورة الأخرى عل غرار الو.م.ا، المملكة المتحدة، ألمانيا وفرنسا....

فيما يخص الدول العربية، جاءت قطر في المرتبة الأولى عربيا برصيد 45.5 نقطة (المرتبة 33 عالميا)، تليها البحرين (م41)، عمان (م47)، وهي دول خليجية استثمرت من عائداتها البترولية من أجل رفع مستوى الإبداع لديها، وهي مراتب متقدمة مقارنة بدول المغرب العربي (تونس: م59، المغرب: م88 والجزائر: م124).

<sup>32</sup> Daniela BENAVENTE and al., **The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth**, INSEAD, 2012, p: 8.

## المبحث الثاني: نماذج من بناء اقتصاديات المعرفة وآفاقه في الجزائر

## 1. نماذج من اقتصاديات المعرفة:

## 1-1. كوريا الجنوبية:

بعد الحرب العالمية الثانية كان معدل الإنتاج المحلي تقريبا أشبه بأنظمة اقتصاد الدول الإفريقية و الآسيوية الأكثر فقرا في العالم، وفي عام 1953 كان موطن القوة الوحيد هو ارتفاع معدل الاشتراك الطلابي بالتعليم الابتدائي، أما معدل الناتج الوطني الخام للفرد لم يتجاوز 100 دولار،<sup>33</sup> لكن بحلول 2006 اختلف الوضع تماما إذ تضاعف الاقتصاد الكوري عشرين مرة مقارنة بنظام الاقتصاد السابق، ووصل إلى ما يساوي اقتصاد الدول المتوسطة في الاتحاد الأوروبي.<sup>34</sup>

بدأت كوريا نهضتها بتصدير المنتجات خفيفة التصنيع كالأنسجة و الدراجات، وفي بداية السبعينات بدأت تنمي اقتصادا كبيرا منوعا في الصناعات الثقيلة، كصناعة السفن وآلات الدفع الذاتي، الصناعات الكيماوية و الالكترونيات، حيث حصلت على التكنولوجيا من خلال التراخيص و توقيع عقود تصنيع المعدات الأساسية، كما استفادت حركة المشروعات الكبرى من الدعم الذي استهدفته الحكومة ضمن سياستها للارتقاء بالصناعة التي كانت سائدة في آسيا آنذاك، و شملت هذه السياسة الإصلاحية اللوائح التصنيعية، المستحدثات التكنولوجية، التدريب، اعتمادات التفضيل، دعم التصدير و قيود الاستيراد، كما بدأت كوريا في تنمية قاعدة البحث و التطوير من خلال المعاهد الحكومية لتطويع التكنولوجيا المستوردة و مواصلة بحوثها الداخلية، وقد أخذ القطاع الاقتصادي المتنامي يدعم و يمول حركة البحث و التطوير فأضحى الصناعة في العقد المنصرم تتول ما يقدر ب 80% من التكاليف الكلية للبحث و التطوير أي ما نسبته 3% من إجمالي الناتج المحلي.

وتمكنت كوريا الجنوبية من أن تجعل من تعليمها أداة فعالة في مسيرة التنمية الاقتصادية،<sup>(\*)</sup> و أصبحت لها شركات عالمية ذات قدرة تنافسية كبيرة (مجموعة HYUNDAI للباخرة تضمن 34% من الإنتاج العالمي، مما جعل كوريا الجنوبية أول صانع في هذا المجال في العالم متفوقة على اليابان، و شركة SAMSUNG

<sup>33</sup>Robert COHEN, **Diriger une banque coréenne ou le difficile bonheur d'être banquier**, éd. Harmattan, paris, 2010, p : 33.

<sup>34</sup> أبحاث البنك الدولي، بناء اقتصاديات المعرفة: استراتيجيات تنمية متقدمة، مرجع سبق ذكره، ص: 92-93.

<sup>(\*)</sup> يحظى قطاع التعليم من حوالي 21% من ميزانية الدولة، ورغم أن المرحلة الثانوية غير ملزمة وغير مجانية، إلا أن نسبة الالتحاق منن أخوا دراستهم المتوسطة، يصل إلى 94% مقسمين على التعليم الأكاديمي، المهني، التقني و المراسلة، كما تتميز الجامعات بالحضور المكثف لخدمات التوجيه والإرشاد، بهدف مساعدة الطلبة على الاستفادة القصوى من قدراتهم، مع توفير شبكة معلومات تخص كل التخصصات.

التي تشغل 101000 عامل، والتي بدأت بـ 36 عاملا فقط في 1969، صدرت حوالي 46 مليار دولار من منتجاتها الإلكترونية في سنة 2005).

### 2-1. فنلندا:

استغلت فنلندا ثروتها الخشبية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال الترويج لتجارها من الورق والأثاث مع الاتحاد السوفييتي آنذاك، إلى جانب صناعات أخرى كتصنيع آلات تكسير الثلوج، وقد جاء النمو في الصناعة نتيجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة كالأدوات، الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الآلية فضلا عن الصادرات من الأثاث، في أواخر السبعينات بلغ إنفاق فنلندا 1.5% من إجمالي الإنتاج المحلي على البحث العلمي والتطوير.

مع تفكك الاتحاد السوفييتي الذي كانت فنلندا تعتمد عليه في 30% من صادراتها، تراجعت معدلات النمو وارتفعت البطالة إلى 15%، وبالمقابل رفعت الحكومة من الدعم المخصص للبحث العلمي والتطوير رغم ما يكلفه ذلك للاقتصاد، (في أواخر التسعينات كان معدل الإنفاق على البحث والتطوير لأحسن 300 شركة في العالم، حوالي 4.6% من رقم الأعمال، بينما كان في المؤسسات الفنلندية 10.4%)، كما عمدت إلى تنظيم إدارة نظام الابتكار القومي واستثمرت جزءا كبيرا في التعليم وبرامج إعادة التدريب، والنتيجة اليوم هو احتلال فنلندا قائمة الدول الأفضل في الأداء التعليمي في منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.<sup>35</sup>

في بداية العقد الماضي تم إعادة تنظيم المشروعات وبنائها ثانية، ومنها إحدى الشركات التي تقع في مركز الدولة على نهر Nokia المنتجة للكابلات والأجهزة التلفزيونية والمنتجات الورقية، حيث تخصصت الشركة في إنتاج الهواتف وخاصة النقالة منها، مستفيدة من التكنولوجيا المتقدمة في مجال الأشعة والموجات وما تم تطويره من معايير صناعية في الدول الشمالية، ففي سنوات قليلة أصبحت نوكيا رائدة صناعة الهواتف النقالة في العالم، حيث بلغت صادراتها عام 2003 نحو 20% من مجموع صادرات الدولة ونحو 3.7% من إجمالي الناتج المحلي.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Report the Information Technology Advisory Group, New Zealand, 1999, <http://www.knowledge.gen.nz>

<sup>36</sup> أبحاث البنك الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 99-100.

## 1-3-1. الهند:

من مظاهر اقتصاد المعرفة في الهند نذكر ما يلي:<sup>37</sup>

## 1-3-1. القوى البشرية:

تملك الهند قوى بشرية متخصصة في تكنولوجيا البرمجيات، فهي تمتلك ثاني أضخم مجموعة في العالم من القوى العاملة المتخصصة تكنولوجيا، والتي تتقن اللغة الإنجليزية ولا يسبقها في هذا المجال سوى الولايات المتحدة الأمريكية، وللهند أفضلية على هذه الأخيرة، بفضل انخفاض الكلفة كما هو معروف. ولقد بدأت الهند صناعة البرمجيات في منتصف الثمانينات، حيث كان لديها سنة 1985 ما يقارب 6800 مختصا بالبرمجيات، وخلال 12 سنة استطاعت أن تحقق قفزة في عدد المبرمجين ليصل إلى 160000 عام 1997 و 340000 مبرمج عام 2000، ويقدر حجم الطلب العالمي على المبرمجين إلى مليوني مبرمج في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة، وتستطيع أن توفر 60000 مبرمجا كل عام، وبذلك يمكن للهند أن تساهم في الاستجابة للطلب العالمي، بالاستفادة من الخريجين من الكليات التقنية والمعاهد الخاصة... الخ.

## 1-3-2. مهارات الشركات الهندية في إدارة المشاريع:

تمتتع الشركات الهندية بخبرة ثرية في العمل مع شركات برمجيات عالمية ضخمة، وقد حققت إنجازات كبيرة في هذا المجال، مما منحها خبرة أساسية في تنفيذ المشاريع البرمجية، وقد اكتسبت بذلك مصداقية عالية لدى دول أوروبا والولايات المتحدة، وزيادة عدد المشاريع وحجم العقود لتنفيذ المشروعات البرمجية تعكس تلك الثقة، كما أن مهارة الشركات الهندية في إدارة هذه المشاريع تسمح لها بتخفيض الزمن اللازم لتنفيذ أي مشروع وبالتالي تخفيض تكلفته.

## 1-3-3. جودة التكوين:

تلتزم الحكومة بالتعليم الإلزامي المجاني، من سن السادسة إلى سن 14 عاما، وبعد مرحلة التعليم الأساسي ينتقل الطالب إلى المرحلة الثانوية العليا التي تستمر فيها الدراسة لمدة عامين، مع التركيز بوجه خاص على تحسين تعليم العلوم وإدخال برامج التكوين على العمل، وتوجيه الطلبة للإقبال على البرامج العملية لإعدادهم للحياة العملية بدلا من دخولهم الجامعات، وقد وصل عدد الجامعات في الهند سنة 2002 حوالي

<sup>37</sup> إبراهيم بورنان، النموذج الهندي في إقامة اقتصاد معرفي تنافسي: واقع صناعة البرمجيات الهندية، الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، نوفمبر 2007، ص: 8-10.

229 جامعة بها آلاف من الكليات، منها 4338 كلية هندسة ومعاهد تكنولوجية، "ويتخرج بها سنويا أكثر من 200000 مهندس، و300000 من ذوي الشهادات اليسانس، ومجموع المتخرجين من كل الاختصاصات يصل إلى مليوناً متخرج منهم 9000 دكتور، وفي 2008 تخرج من المعاهد التكنولوجية لوحدها 170000 طالب، علماً أنه من بينها من احتل مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات ل2010،<sup>(\*)</sup> هذه الأرقام تؤكد "حجم القوة المعرفية التي تتميز بها الهند، ليس فقط على الصعيد المحلي، وحتى عالمياً حيث أن 30% من موظفي Microsoft ذو أصول هندية".<sup>38</sup>

كما يتميز الاقتصاد الهندي بعدة تسهيلات أبرزها:

تسهيلات في البنية التحتية: تستفيد الشركات البرمجية الهندية من وصلة من المعطيات التجارية العالية السرعة، وتستخدم الشركات هذه الوصلات لتبادل المعطيات مع زبائنهم في الخارج، وقد تم توفير معظم خدمات الاتصالات (فاكس، وصلة انترنت، طاقة مدعومة.. الخ).

ثقافة مهنة عالية في مجال إدارة الأعمال: تتميز الهند بوجود عدد كبير من المدارس العليا للأعمال والإدارة وبوجود كوادر مختصة ذات مستوى رفيع يطابق المعايير الدولية والغربية، كما أن الثقافة الهندية عموماً في مجال الاقتصاد والإدارة مشابهة لمثيلاتها في البلدان الغربية والدول المتطورة، مما يسهل على الشركات الأجنبية تطبيق فكرة تأسيس فروع لها في الهند.

الدعم الحكومي: تتمتع صناعة البرمجيات الهندية بتجربة غير مقيدة لتصريف أعمالها، بأفضل الطرق الممكنة، وبالوسائل التي تراها مناسبة، كما أن الحكومة تشجع صناعة البرمجيات من خلال منح مكافآت مالية للمصدرين، وثمة إجراءات مختلفة لدفع وتدعيم هذه الصناعة، كما يدعم النظام الضريبي الهندي صناعة البرمجيات والتطوير الخارجي للخدمات، فهناك إعفاء ضريبي لمدة 05 سنوات للشركات المزودة للانترنت، وإعفاء لمدة 10 سنوات للمجمعات التقنية.

(\*) نذكر منها، Indian Institute of Technology Bombay (المرتبة 26)، Indian Institute of Technology Madras )

المرتبة 29)، Indian Institute of Technology Kanpur (المرتبة 35). عن: <http://www.4icu.org/top200>

<sup>38</sup> Mouloud MADOUN, **L'avantage compétitif par la formation**, colloque international : Formation, production de compétences et GRH quelles perspectives?, Oran, 04-06 juin, 2005.

## 2. اقتصاد المعرفة في الجزائر:

## 1-2. البنية التحتية التقنية:

أظهرت نتائج مؤشر التنافسية العربية أنّ الهوة الرقمية المقاسة بمدى تطور البنية التحتية التقنية تشكل أكبر التحديات أمام تطوير القدرة التنافسية العربية، ويرجع اتساع هذه الهوة إلى تواضع الأداء العربي في أغلب المكونات التي تقيس هذا الفارق.

استطاعت الدول العربية تقليص الهوة الرقمية فيما بينها وبين بعض دول المقارنة (الواردة في الجدول 03) من 39% إلى 30% بين 2010 و2011، وذلك بفضل استمرار انتشار شبكة المعلوماتية خاصة في دول الخليج العربي، كما حققت الجزائر تقدما ملحوظا بفضل الإصلاحات التي تمت في قطاع الاتصالات، من خلال استقطاب الاستثمار العربي وفتح القطاع للمنافسة.

كما بلغت قيمة الصادرات ذات التكنولوجيا العالية 0.03% وعدد الباحثين لكل مليون ساكن: 0.04، وهي أرقام تبقى بعيدة عن متوسط الأرقام المحققة في عينة الدراسة التي ضمت 30 دولة، بحيث احتلت الجزائر المرتبة 24 متقدمة عن البحرين (25)، ليبيا (26)، مصر (27)، الكويت (28)، سوريا (29) واليمن (30)، بينما احتلت كوريا الجنوبية وإيرلندا والتشيك المراتب الثلاث الأولى.<sup>39</sup>

أما فيما يخص مؤشرات الرأس المال البشري التي تضم على رأسها الإنفاق على التعليم من الناتج المحلي الإجمالي، نسبة الطلبة المسجلين في جميع الأطوار الدراسية.. الخ، فهي كالتالي:

<sup>39</sup> تقرير التنافسية العربي، الإصدار الرابع، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2012، ص: 53.

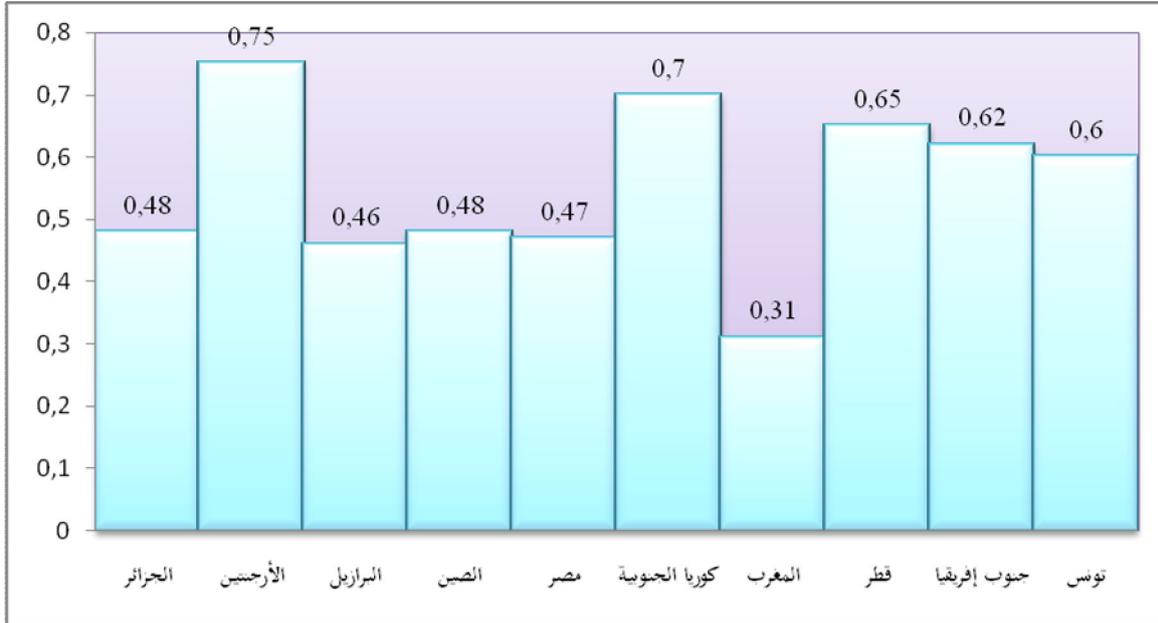
الجدول (03): مؤشر الرأس المال البشري<sup>40</sup>

الدولة	مؤشر الرأس المال البشري	الترتيب
الجزائر	0.48	25
الأرجنتين	0.75	4
البحرين	0.59	15
البرازيل	0.64	8
تشيلي	0.64	7
الصين	0.48	24
التشيك	0.63	10
مصر	0.47	26
اليونان	0.84	1
ايرلندا	0.81	2
الاردن	0.63	9
كوريا. ج	0.70	5
الكويت	0.56	18
لبنان	0.62	12
ليبيا	0.60	13
ماليزيا	0.56	19
موريتانيا	0.12	30
المكسيك	0.58	16
المغرب	0.31	27
عمان	0.51	22
البرتغال	0.79	3
قطر	0.65	6
السعودية	0.57	17
جنوب إفريقيا	0.62	11
السودان	0.18	29
سوريا	0.53	21
تونس	0.60	14
تركيا	0.50	23
الإمارات	0.53	20
اليمن	0.21	38
متوسط الدول العربية	0.48	
متوسط دول المقارنة	0.66	

من الشكل (07) نلاحظ أنّ مستوى الرأس المال البشري في الجزائر يعادل متوسط مستوى الدول العربية 0.48، لكن مع تسجيل فارق ملحوظ لتونس وقطر، بينما تتصدر الأرجنتين وكوريا قائمة الدول بفضل تطور البنية التحتية والاستثمار الكبير في الموارد البشرية.

<sup>40</sup> تقرير التنافسية العربي، المرجع السابق، ص: 55.

الشكل (07): نسبة مؤشر الرأس المال البشري في الجزائر وبعض الدول 2011<sup>41</sup>



## 2-2. فرص اندماج الجزائر في الاقتصاد العالمي للمعرفة:

في جدل الحوار الحضاري العالمي، الإقليمي والجهوي، وفي قلب الحوارات الثقافية، يتنامي التفكير عن دور الموارد البشرية، كثروة حقيقية لأي بلد، تساهم في صياغة العالم المعاصر المتميز بنظام اقتصادي واجتماعي قائم على إنتاج المعرفة.

إنّ هذا التحول يفترض له أن يزداد رسوخا مع نضوج اقتصاد المعرفة كنمط إنتاج استقطابي يؤدي إلى توسيع الفجوة الاجتماعية الاقتصادية بين الطبقات داخل المجتمع الواحد، وبين المجتمعات بعضها البعض شمالا وجنوبا، نظرا لما تتطلبه بنيته وأدواته من مهارات خاصة ومعارف راقية تبدو صعبة المنال على المجتمعات الضعيفة، التي لم تلج الفضاء الصناعي نفسه.

ومن هذا المنطلق، فالحل بالنسبة للجزائر لكي تضمن الاندماج في اقتصاد المعرفة يتطلب إعادة الاعتبار لمفهوم التنمية البشرية، حيث يمكن الاستثمار في قطاع قاعدته هي المجتمع كله أو كتلته الأساسية المندمجة في حركة التعليم العصري، وأنّ منتجات هذا المجتمع حتى وإن لم ترقى إلى مستوى عالمي فإنه يتميز بما يلي:

<sup>41</sup> من إعداد الطالب اعتمادا على تقرير التنافسية العربي، المرجع السابق.

- أن السوق الجزائرية وامتداداتها في إفريقيا لا تزال تحتاج إلى كثير من المنتجات الصناعية الكلاسيكية باعتبارها سوق أقل تقدما في مستويات المعيشة وأنماط الاستهلاك، التي لا تزال تحتاج لإشباع هذا المستوى التكنولوجي، حيث الطلب عليه لا يزال موجودا.
- الاستثمار في الثروة المعرفية يحتاج بطبيعته إلى التركيز على التعليم بمختلف أطواره، وعلى نخبة المتعلمين وعلى مجالات محددة يمكن النجاح فيها، وجميعها محددات تجعل من مثل هذا الاستثمار آلية لتراكم الثروة وتحقيق التفوق على المستوى الوطني، الإقليمي والدولي.

### 2-3. مؤشرات قياس رأس المال المعرفي:

يعتبر اقتصاد المعرفة من النظم الاقتصادية الذي يمثل فيها العلم الكيفي والنوعي عنصر الإنتاج الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية لتكوين الثروة.

تعتبر الكفاءات البشرية المبدعة النواة الرئيسية لتشكيل الرأس المال المعرفي الذي يمكن قياسه من خلال مؤشرات عديدة أهمها: متوسط عدد سنوات التعليم لكل بلد، عدد الصحف والمجلات لكل مليون نسمة، عدد الكتب لكل مليون نسمة، عدد براءات الاختراع المسجلة لكل مليون نسمة، عدد العلماء المهندسين لكل مليون نسمة، عدد الهواتف النقالة لكل ألف ساكن وعدد الاشتراكات في الانترنت لكل ألف ساكن. في دراسة حول تأثير الرأس المال البشري (المقاس بعدد المسجلين في التعليم الثانوي)، ورأس المال المادي (المقاس بتراكم الرأس المال الثابت ABFF)، واليد العاملة (مقاس بمستوى التشغيل) على النمو الاقتصادي في الجزائر (المقاس بمعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي) وفق نموذج Solow<sup>(\*)</sup> المطور بمنهجية Mankiw, Romer, Weil، توصلت إلى:<sup>42</sup>

- وجود أثر موجب وقوي معنويا لمعدل النمو الاقتصادي المتأخر بستتين على معدل النمو الاقتصادي الحالي، ويعني هذا أن زيادة معدل النمو الاقتصادي المتأخر بنسبة 1% سوف تؤدي إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بحوالي 0.36%.

<sup>42</sup> محمد نبيل هني، محمد بن مريم، تقدير العلاقة بين النمو الاقتصادي والرأسمال البشري وفق نموذج سولو المطور باستخدام منهجية MRW في الجزائر، ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، 14/13 ديسمبر 2011، ص. 12.

<sup>(\*)</sup> يعتمد نموذج MRW على فرضية أن الرأس المال البشري يتراكم بنفس تقنية تراكم رأس المال المادي، مما يسمح بالتعبير عنه بوحدة مادية وليس زمنية، دالة الإنتاج المستخدمة هي:  $y = K^\alpha H^1$  حيث ثوابت و يعبر AL عن كمية العمل الفعال.

- وجود أثر موجب وقوي معنوي لمعدل نمو الرأسمال المادي المتأخر بثلاث سنوات على معدل نمو الـ PIB، ويعني هذا أنّ زيادة معدل نمو رأس المال المادي المتأخر بثلاث سنوات بنسبة 1% سوف يؤدي إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بحوالي 0.17%.
  - وجود أثر سالب ومعنوي قوي لمعدل نمو رأس المال البشري الحالي على معدل نمو الـ (PIB النمو الاقتصادي) في الأجل القصير، فقد بلغت القيمة المقدرة للمرونة الجزئية للنمو الاقتصادي بالنسبة لنمو رأس المال البشري حوالي 0.33 -، ويعني هذا أنّ الزيادة في نمو رأس المال البشري الحالي بنسبة 1% سوف تؤدي إلى انخفاض معدل النمو الاقتصادي بـ 0.33% في الأجل القصير.
  - وجود أثر موجب وقوي معنوي لمعدل نمو رأس المال البشري للسنة الماضية على معدل نمو الـ PIB، ويعني هذا أنّ زيادة معدل نمو رأس المال البشري للسنة الماضية بنسبة 1% سوف تؤدي إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بحوالي 0.66%.
  - وجود أثر موجب وضعيف معنوي لمعدل نمو رأس المال البشري المتأخر بستتين على معدل نمو الـ PIB، ويعني هذا أنّ زيادة معدل نمو رأس المال البشري المتأخر بستتين بنسبة 1%، سوف تؤدي إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي بحوالي 0.33%.
- يعتبر التعليم من أهم أسباب التباين في مستوى التطور بين الدول النامية والمتطورة، حيث تتدخل عدة عوامل مفسرة لهذا الفرق من أهمها:<sup>43</sup>

العولمة وسياسات الإصلاح الاقتصادي: فرضت العولمة إيقاعها السريع على كل دول العالم مادياً وبشراً وحضارياً بالصورة التي أدت إلى إزالة الحواجز، والانفتاح الكامل بين الدول وحدوث المواجهة والمنافسة مباشرة بين الدول النامية والدول المتقدمة صناعياً، وهو ما أدى لظهور الفجوة الكبرى بين مستويات التعليم عالمياً، وأضرّ بفرص العمالة نتيجة تغير متطلبات سوق العمل في جانب الطلب، حيث ارتفعت مستويات جودة الأداء المطلوبة والمعرفة التقنية والمهنية ومستويات التدريب والخبرة، اللازمة توافرها لأغراض التشغيل.

القصور في سياسات التعليم والتشغيل: رغم تبني العديد من الدول النامية بعد تحررها من الاحتلال سياسة مجانية التعليم لتعويض الشعوب عما لقيته من حرمان من التعليم والتدريب، إلا أنّ هذه السياسة أدت إلى تردي مستوى التعليم وازدياد أعداد الخريجين غير المؤهلين لمتطلبات أسواق العمل، الأمر الذي أدى لشيوع

<sup>43</sup> أسامة علي عبد الخالق، الصعوبات التي تعوق الموازنة بين سياسات التعليم والتدريب المهني والتشغيل، الندوة القومية حول متطلبات أسواق العمل العربية في ضوء المتغيرات الدولية، مكتب العمل العربي، 14-16 جوان 2005، ص: 8-10.

البطالة بأشكالها المختلفة، وأدت لتشغيل المتخريجين في الجهاز الإداري للدولة دون حاجة فعلية لهم للتخفيف من الآثار السلبية للبطالة، فمازال القطاع العمومي يستأثر بنسبة مهمة من التوظيف حيث بلغ نسبته 34.4% في 2010، معظمهم في مناصب دائمة ومؤمنين اجتماعيا، على عكس باقي النسبة التي لا تعكس مستوى التشغيل الفعلي للقطاع الخاص، بالإضافة إلى محدودية مدة التشغيل وعدم استقرار المناصب.<sup>44</sup>

القصور في تخطيط القوى العاملة: فالسياسة الموجودة تنطوي على حلول مؤقتة للمشاكل الحاصلة، ولأُتبنى على المدى الطويل الذي يتطلب تخطيط لاحتياجات الدولة المستقبلية، والتي على أساسها يتم تحضير اليد العاملة المؤهلة للفترة الراهنة.

عوامل النمو السكاني والهجرة: مما لا شك فيه فإن عوامل النمو السكاني والهجرة تلعب دوراً كبيراً في تشكيل الشريحة السكانية التي تدخل سوق العمل سنوياً، وكذلك في مدى تطور حجمها وزيادتها، فعلى سبيل المثال تعكس الإحصاءات زيادة نسبة مساهمة الإناث في تدفقات سوق العمل، بالشكل الذي رفع من حجم المتطلبات المعرفية بين المتنافسين على مناصب العمل خاصة مع تحسن ظروف التعليم.

إنّ التحول نحو اقتصاد المعرفة بالنسبة للجزائر لا ينفصل عن نوعية الموارد البشرية، كما أنّ المعادلة الاقتصادية التقليدية التي تُحوّل الأرض والمال والعمالة إلى ثروة تصبح غير فعالة، لأنّ التنافس العالمي في مجالات عدة من الاستثمارات أصبح يعتمد أكثر على المهارة لإنتاج أكبر ما يمكن من رأس المال المعرفي المتاح، باعتباره من آليات الاقتصاد في النمو وخلق الوظائف، وللجزائر ميزة نسبية تفوق الثروة النفطية والغازية وتحتاج فقط إلى النظرة المتأنية، وهي أنه مالا يقل عن أكثر من نصف السكان يصنفون في فئة الشباب وهي ثروة حقيقية، بحاجة إلى تمكينها من المعرفة الفعالة ذات الجودة العالية، والسؤال المطروح يكمن في كيفية تقديم أجود أنواع التعليم والمعرفة لهذه الفئة القادرة والمستعدة على الابتكار والتجديد بما يضمن تشغيل هذه الموارد بطريقة فعالة وبصبغة معرفية، فالأشخاص في مجال الأعمال اليوم لا بد لهم من اكتشاف وتطوير التقنيات لتحسين أداء هذه الأعمال.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Données statistiques, **Activité, emploi et chômage**, ONS, Alger, No. 564, 2010, p : 5.

<sup>45</sup> أحمد لعماري، التجديد وفرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص: 319.

## خلاصة الفصل:

خلاصة لهذا الفصل، يمكن اعتبار أنّ تطبيقات المعرفة تجسد العامل الحاسم في تحديد الوضع التنافسي والميزة النسبية لكل بلد وكل مؤسسة، ولذلك تبني الدول المعاصرة خططها التنموية على أساس إنتاج واستخدام المعرفة، وترسم سياساتها وإستراتيجياتها على نحو يُحسّن من وضعها التنافسي، ففي النمط الاقتصادي العالمي الجديد، لا يوجد ما يعرف ببلد غني أو فقير، حيث يتحدد وضع كل دولة في هذا الاقتصاد وفقاً لكمية وجودة المعارف التي تمتلكها، وهذه الثروة تنتجها فقط الموارد البشرية الكفؤة، وبالتالي كان على الجزائر الاهتمام البالغ بهذه المورد، التي يعتبر مصدر ابتداء وابتكار وتجديد، وعامل اندماج في اقتصاد المعرفة.

من هذا المنطلق، يمكن اعتبار أنّ اقتصاد المعرفة أعاد النظر في الكيفية التي تعمل بها المؤسسة، من خلال تبني أساليب جديدة وصياغة مبادئ وأنظمة عمل تواكب التغيرات الراديكالية التي تحتاح عالم اليوم، وبما أنّ المعرفة هي مزيج من التعلم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والإدراك البشري، فإن مجرد وجود معلومات مشتتة في عدة مصادر لا يشكل إضافة حقيقية للاقتصاد باعتبار أنّ المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم، وحينها فقط تصبح المعرفة ذات قيمة لأنّها بهذه الصفة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات يكون العملاء على استعداد لدفع مقابل للحصول عليها، ومن أجل ذلك ولد حقل جديد في الإدارة الحديثة وهو إدارة المعرفة الذي يشكل محور الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة

## تمهيد:

خلال العقود الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم، وقد ساعد ذلك، ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في الاتصالات والشبكات وخصوصا الإنترنت، مثلما سبق وأن أشرنا إليه في الفصل الأول. إنَّ نظام الاتصالات الحديث، بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة، أدى إلى تقدم مدى الاستجابة لحاجات الزبائن، وصارت المؤسسات تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري، الذي يعد عنصرا فاعلا في اقتصاد المعرفة.

فالمؤسسة تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل إستراتيجيتها، وإلى تطوير إمكانياتها واستخدام أدوات ووسائل متجددة، وتسعى إدارة المؤسسة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إيجاد فرص جديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

سنتعرض في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وخصائصها، مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها الأساسية: إنتاج، خزن ومشاركتها في المؤسسة ثم تفسير أهميتها تطبيقها في المنظمات المعاصرة.

## المبحث الأول: مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة

## 1. مفهوم المعرفة:

قبل التعريف بهذا المصطلح لا بد من الإشارة إلى أنه توجد عدّة مصطلحات ارتبطت بالمعرفة ولكن تختلف عنها من حيث المفهوم والتطبيق ونقصد بذلك البيانات والمعلومات: فالبيانات هي مجموعة من الحقائق يتم التعبير عنها كمياً وكيفياً، في حين أنّ المعلومات هي بيانات تمّ تجهيزها ومعالجتها بطريقة ما "لتكون على شكل وثائق أو وسائل سمعية أو بصرية ولها تأثير على سلوك المستقبل".<sup>46</sup>

وعلى هذا الأساس فالمعرفة "هي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات ممّا يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية صنع القرارات".<sup>47</sup>

فيما يراها DAFT بأنّها "حاصل جمع البيانات، المعلومات، المهارات، الخبرات، الممارسات والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات والإبداعات".<sup>48</sup>

أمّا L. PRUSAK & DAVENPORT فيعتبران المعرفة مزيج من التجربة المؤطرة، القيم، المعلومات التي تكون إطار لتقييم وإدماج التجربة والمعلومات الجديدة التي تنشأ وتطبق في عقول مالكيها، أمّا في المؤسسات فتكون مدججة في الوثائق أو الملفات وأيضاً في الممارسات، المعايير والعمليات التنظيمية.<sup>49</sup>

في السياق الاستراتيجي، يمكن اعتبار المعرفة على أنّها "القدرة على استحضار المعلومات المكتسبة سابقاً من أجل تفسير الحقائق وتكملة التحليل النظري، وكلما زادت الموارد المعرفية للمؤسسة زادت ميزتها التنافسية".<sup>50</sup>

يتضح من الشكل (08) أنّ البيانات عندما توضع في نص، تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح موفية، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل - باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار - يصبح سلوكه ذكياً، وكلما كان هذا السلوك متلازماً مع القيم كلما أصبح مستنداً على الحكمة.

<sup>46</sup> T.H DAVENPORT & L. PRUSAK, **Working knowledge: How organizations manage what they know**, Harvard School Press, Boston, 2000, p: 03.

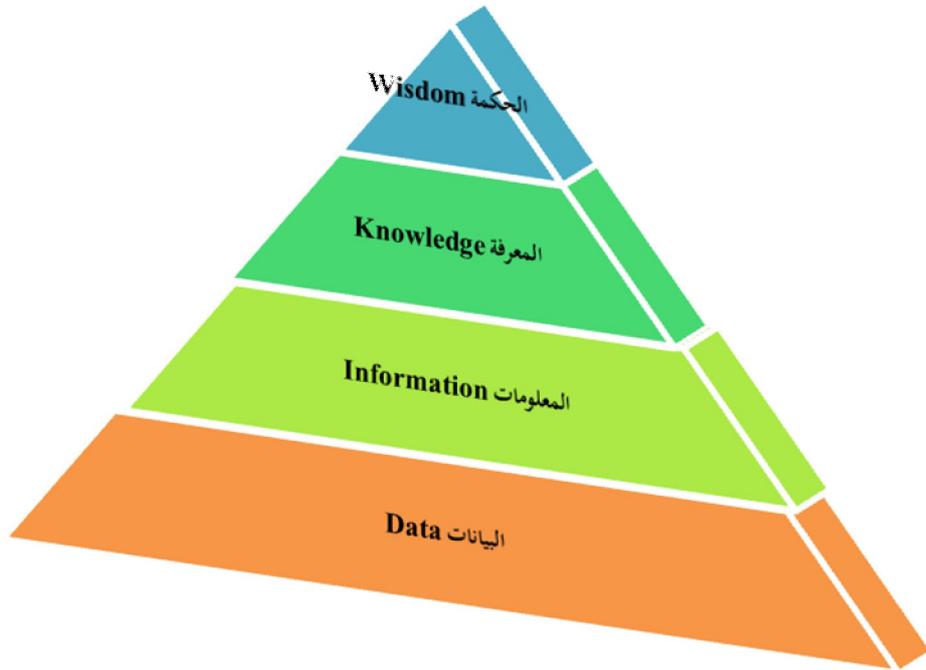
<sup>47</sup> Yuan-Feng WEN, **An effectiveness measurement model for knowledge management**, Knowledge-Based systems, No. 22, 2009, p: 363.

<sup>48</sup> Richard DAFT, **Organization Theory & Design**, South-Western Thomson Learning, 2001, P: 323.

<sup>49</sup> T.H DAVENPORT & L. PRUSAK, op .cit, p: 05.

<sup>50</sup> Rao R. NEMANI, **The Role Of Computer Technologies In Knowledge Acquisition**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 11, No. 3, September 2010, in <http://www.tlinc.com/article235.htm>

الشكل (08): الترتيب الهرمي للمعرفة<sup>51</sup>



## 2. أنواع المعرفة:

### 1-2. المعرفة الضمنية:

هي المعرفة المكتسبة عن طريق العمليات الفردية الداخلية مثل: "الخبرة، التفكير واستيعاب المواهب الشخصية، وبالتالي لا يتم إدارتها بنفس طريقة المعرفة الصريحة، فلا يمكن نقل المعرفة الضمنية عن طريق المحاضرات أو مراجعتها في قواعد البيانات، الكتب والمنشورات، فهي تقتضي استيعابها في العقل البشري من خلال: التعلم، الشبكات، التفاعل والاتصال المباشر، ومشاركتها في نطاق العمل يمنح المنظمة قيمة أكبر."<sup>52</sup> إذن، تتألف المعرفة الضمنية من الحقائق ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات، "والميزة الفردية لهذه المعرفة تجعل مشاركتها بين الأفراد يحتاج إلى ثقافة تشجع نشرها وترجم المفهوم العملي للتضامن بين المستخدمين."<sup>53</sup>

### 2-2. المعرفة الصريحة:

<sup>51</sup> Jennifer ROWLEYM, **The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy**, Journal of Information Science, Vol. 33, No. 2, 2007, p: 164.

<sup>52</sup> Tua HALDIN-HERRGARD, **Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 4, 2000, p : 358-359.

<sup>53</sup> François REGNIER, **connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise**, Revue Française de Gestion, No. 105, Sep-Oct 1995, p : 129.

وهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع والكتب والمدونات والتقارير ووسائط تخزين المعلومات الرقمية، لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها، والمعرفة الصريحة هي المعادل الموضوعي للمعرفة الضمنية؛ حيث أن المعرفة الضمنية هي معرفة الذات العاقلة (معرفة الإنسان)، أما المعرفة الصريحة هي المعرفة بالموضوع (تعقيل للواقع)، أي أنها تحويل الفكر من مجرد تصورات فكرية إلى إنتاج معرفي وإنساني ملموس ومكتوب.<sup>54</sup>

لكن الاعتماد عليها كلياً لا يفيد المؤسسة من الجانب التنافسي، والمثال التالي يبين ذلك: "مع إطلاق حاسوبها الشخصي الأول في عام 1981، اختارت شركة IBM الاستعانة بمصادر خارجية في تصنيع جميع المكونات الرئيسية، فاشترت المعالجات microprocessor من Intel، وتحصلت على الترخيص لنظام التشغيل من Microsoft، وعلاوة على ذلك، استعانت في التوزيع بقنوات خارجية لعدد كبير من تجار التجزئة، وقد سمحت هذه التعبئة الخارجية بتمكين السوق من تصنيع جهاز كمبيوتر في 15 شهراً فقط ومنافسة Apple الشركة الرائدة في السوق، ولكن بمرور الوقت، تيقنت IBM أن الاستعانة بالمعرفة الصريحة من خلال مصادر خارجية يمثل خطر على تطور مستويات الإنتاج والخدمات، لأن الأسواق تصبح مفتوحة أمام المنافسين لاستعمال نفس الطريقة، حيث يمكن شراء نفس نظام التشغيل من Microsoft واستخدام قنوات التوزيع نفسها، ونتيجة لذلك فقدت IBM الكثير من ميزتها التنافسية فضلاً عن عدم تمكنها من التحكم في هندسة الكمبيوتر".<sup>55</sup>

عموماً، يندرج ضمن هذين النوعين من المعرفة تصنيف حسب الغرض يشمل:

المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know-How): وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know-What): وهي التي تتوجه إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

<sup>54</sup> سعد عويض الحارثي، نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009، ص: 7.

<sup>55</sup> Margit OSTERLOH & Bruno S. FREY, **Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form**, Organization Science, Vol. 11, No. 5, September – October 2000, p: 543.

المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know-Why): وهي المعرفة التي تتطلب فهم عميق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظوراً للنظم وبناء إطار لها يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة.

معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا (Care-Why): وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد المرتبط بها.

### 3. خصائص المعرفة:

تعتبر المعرفة سلعة ثمينة متضمنة في المنتجات (المنتجات التقنية المتطورة خصوصاً) وفي المعرفة الضمنية للمستخدمين، وبالرغم أنه يُنظر إليها كسلعة أو ثروة فكرية، إلا أنها تختلف بشكل جذري عن السلع الثمينة الأخرى، حيث تتضمن الخصائص التالية:<sup>56</sup>

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام.
- تحويل أو نقل المعرفة لا يؤدي إلى فقدانها.
- المعرفة وفيرة، لكن القدرة على استعمالها نادر.

وأضاف ص. الكبيسي الخصائص التالية:<sup>57</sup>

التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن لا تبقى بالضرورة كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، وليست بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكن لا تعني أنها تعلق على التغيير.

الدقة والتحديد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

<sup>56</sup> Kimiz DALKIR, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier, Oxford, 2005, p:02

<sup>57</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص:14.

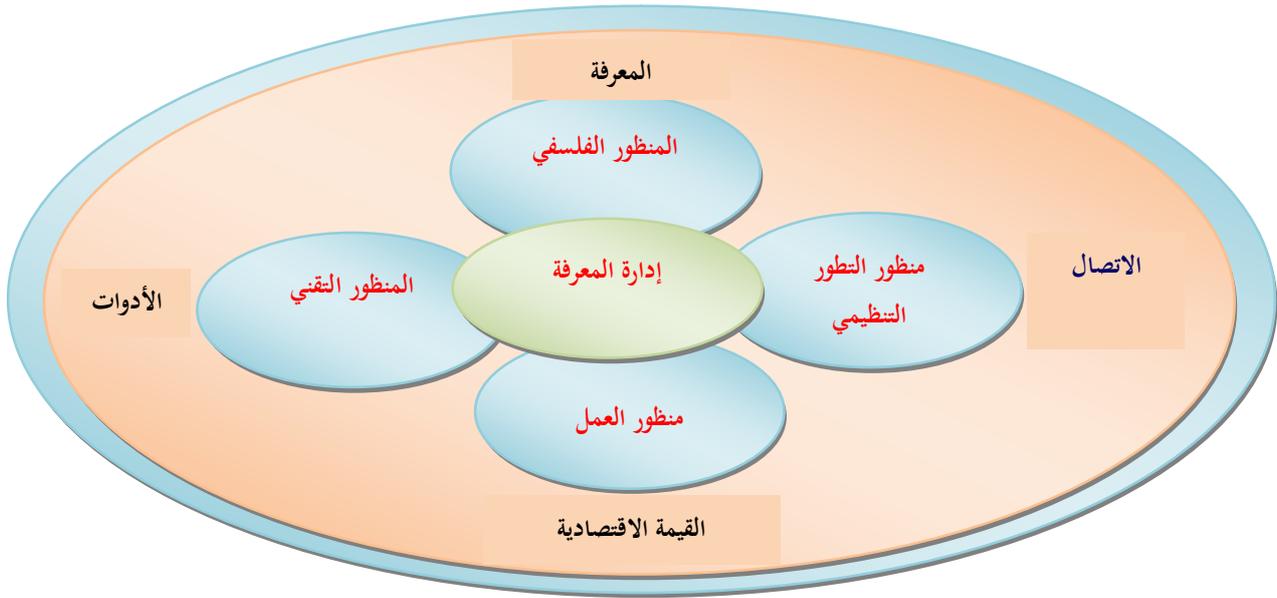
يتضح من الخصائص السابقة أنّ المعرفة ليست كباقي المكونات الأخرى للسلع، بل هي مورد حيوي قابل للتطور والتغير وفق احتياجات المؤسسة ومقتضيات البيئة الخارجية، كما أنّ إنتاجها واستخدامها ومشاركتها خاضع لعدة معطيات تتعلق أساساً بالأفراد وليس بالتكنولوجيا، وبالتالي فالعنصر البشري هو المنتج والحرك والمستخدم للمعرفة، ولهذا يمثل مركز اهتمام إدارة المعرفة باعتباره ثروة المؤسسة ومصدر المعرفة فيها.

#### 4. مفهوم إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة بمفهومها الحالي كانت نتيجة إسهامات P. Drucker في السبعينات، و k. Sveiby في الثمانينات ثم NONAKA & TAKEUCHI في التسعينات حيث واكبت هذه الفترة تغيرات اقتصادية، اجتماعية وتقنية أدت إلى تحويل مسار عمل المؤسسات من حيث:

- التطور النوعي في تكنولوجيا المعلومات باتجاه التصغير التكنولوجي، السرعة لمنظومات الحاسوب، وهي خصائص جوهرية وفرت طاقات اندماجية هائلة لتكنولوجيا المعلومات مع أنماط أخرى من التكنولوجيا وتطبيقاتها في مختلف الأنشطة الإنسانية، بالإضافة إلى ضمان قدرات المعالجة الحاسوبية بسرعة كبيرة وتكلفة أقل.
  - الترابطية واستمرار تزاوج الإعلام الآلي والاتصالات والتي مهدت لانبثاق تكنولوجيا الشبكات، فلم يعد الحاسوب مجرد وسيلة معالجة مستقلة، فالحاسوب بمفرده ليس له قيمة إلا إذا أصبح جزءاً من عناقيد شبكية تضيء على محطات العمل الحاسوبية قيمة من خلال الشبكة (Internet, Intranet, Extranet).
  - العولمة جلبت فرص جديدة ومنافسة متزايدة جعلت المؤسسات تتجه نحو التكتل، اكتساب أصول جديدة وإعادة تنظيم هيكلها.
  - انبثاق نماذج الأعمال الجديدة المستندة على المعرفة وتكنولوجيا الشبكات والممتدة إلى حقول الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية وغيرها من الأنشطة التي غيرت كل شيء تقريباً في الإدارة، التنظيم، وفي وسائل خلق الثروة وإنتاج القيمة وتوزيعها للربائين والمستفيدين.
- في سنوات التسعينات تطور الحديث عند الأكاديميين عن إدارة المعرفة كممارسة جديدة للعمل، حيث بدأت المؤتمرات والمجلات تعنى شيء فشيء بهذا الموضوع، وأصبحت الميزة التنافسية لبعض المؤسسات تفسر بقوة أصولها المعرفية مثل الكفاءات، العلاقة مع الزبون والإبداع.

رغم قصر تطورها التوليخي، اقتربت إدارة المعرفة من عدة ميادين يوضحها الشكل التالي:

الشكل (09): منظور إدارة المعرفة<sup>58</sup>

يرى Wiig أن إدارة المعرفة هي: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية؛ لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات وغيرها".<sup>59</sup>

وقد ركز على تطبيق المعرفة في المؤسسات من خلال: تسهيل النشاطات المتعلقة بالمعرفة، توفير وصيانة البنى التحتية للمعرفة، تحديث، تنظيم ونقل الأصول المعرفية واستعمال الأصول المعرفية واستغلال قيمتها التنافسية.

حسب C.HARMAN إدارة المعرفة هي "اكتساب واستخدام الموارد من أجل خلق بيئة تسهل وصول الأفراد للمعلومات، وتمكّنهم من اكتساب ومشاركة هذه المعلومات المتطورة لمعارفهم، كما تشجعهم على استخدام معارفهم من أجل مصلحة المؤسسة".<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Jianzhong HONG and al., **Co-evolution of knowledge and competence management and its strategic implications**, Department of Business Administration, Lappeenranta University of Technology, Finland, 2005, p:4.

<sup>59</sup> Karl M.WIIG, **Knowledge Management Foundation: thinking about thinking Arlington**, Schema Press, 2002, p; 10.

<sup>60</sup> Christopher HARMAN, **Managing Human Resources in the Knowledge Economy**, 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Vienna, Austria, 26 –29 June 2007, p: 1.

فيما يصفها DAFT "بالجهود الساعية للبحث المنظم عن الرأسمال المعرفي في الشركات وتنظيمه وجعله ميسورا، فضلا عن إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع على التعلم المتواصل والمشاركة المعرفية".<sup>61</sup> وهناك من يَوفِّها بأنَّها "عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة، والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع".<sup>62</sup>

اتفقت هذه التعاريف على أنَّ إدارة المعرفة تشمل العمليات التي تتناول إنتاج، نقل، مشاركة و تخزين واستخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في تحسين الأداء، رفع الإنتاجية، زيادة الابتكار، تلبية حاجيات الزبون... والتي تساهم في دعم تنافسيته.

إنَّ الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة ينطوي على عملية منهجية لإيجاد واختيار وتنظيم وتقديم المعلومات بطريقة تحسّن الفهم العام للأفراد، المطالبين بتفعيل التعاون بينهم، خاصة وأنَّ تبادل الأفكار يُعتبر أحد الحلول المرجعية لإدارة المعرفة.<sup>63</sup>

وقد واجه تطبيق إدارة المعرفة في بداياته واجه عدة صعوباته منها:<sup>64</sup>

- التركيز على استعمال التقنيات أكثر من الاهتمام بالموارد البشرية وضعف المستويات التنظيمية المكلفة بتطبيقها.
  - عدم قابلية ترجمة النظرية إلى الممارسة نظرا لافتقار أكثر أبحاث إدارة المعرفة آنذاك للتجربة العملية.
  - إهمال طرق العمل في تطبيقات إدارة المعرفة واعتبارها كنشاط إضافي من قبل المؤسسات.
  - عدم تحسيس المستخدمين بالآثار الإيجابية عليهم مما أدى إلى نقص عامل التحفيز لديهم.
- لكن مع تطور إسهامات الباحثين في هذا المجال، أصبح هذا المفهوم أكثر نضجا وتقبلا من المدراء، خصوصا مع اتجاهه نحو الاهتمام بالأفراد الذين يشكلون المصدر الأساسي لإنتاج المعرفة، ويمكن اعتبار المسار

<sup>61</sup> Richard.L. DAFT, **Organization Theory & Design**, South-Western Thomson Learning, 2001, p: 323.

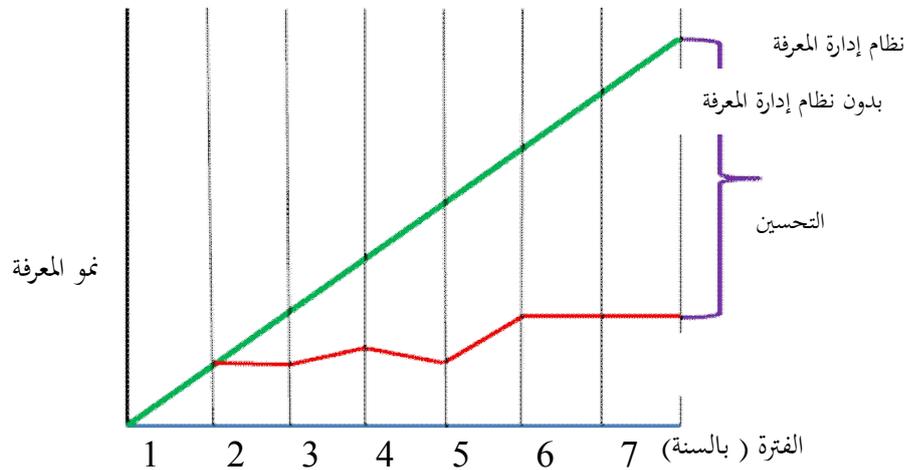
<sup>62</sup> كامل محمد يوسف الحواجرة، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع:2، جوان 2010، ص:280.

<sup>63</sup> Rachelle F. COPE and al., **Innovative knowledge management at disney: Human capital and queuing solutions for services**, Journal of Service Science, Vol.4, No.1, 2011, p : 14.

<sup>64</sup> Caroline De BRÚN, **ABC of Knowledge Management**, NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library, July 2005, p: 9.

الذي مَوَّت بها إدارة المعرفة هو نفسه الذي مَوَّت به إدارة الجودة الشاملة التي واجهت صعوبات في بداياتها قبل أن تنتشر حالياً بشكل واسع.

الشكل (10): استمرارية المعرفة في المؤسسة<sup>65</sup>

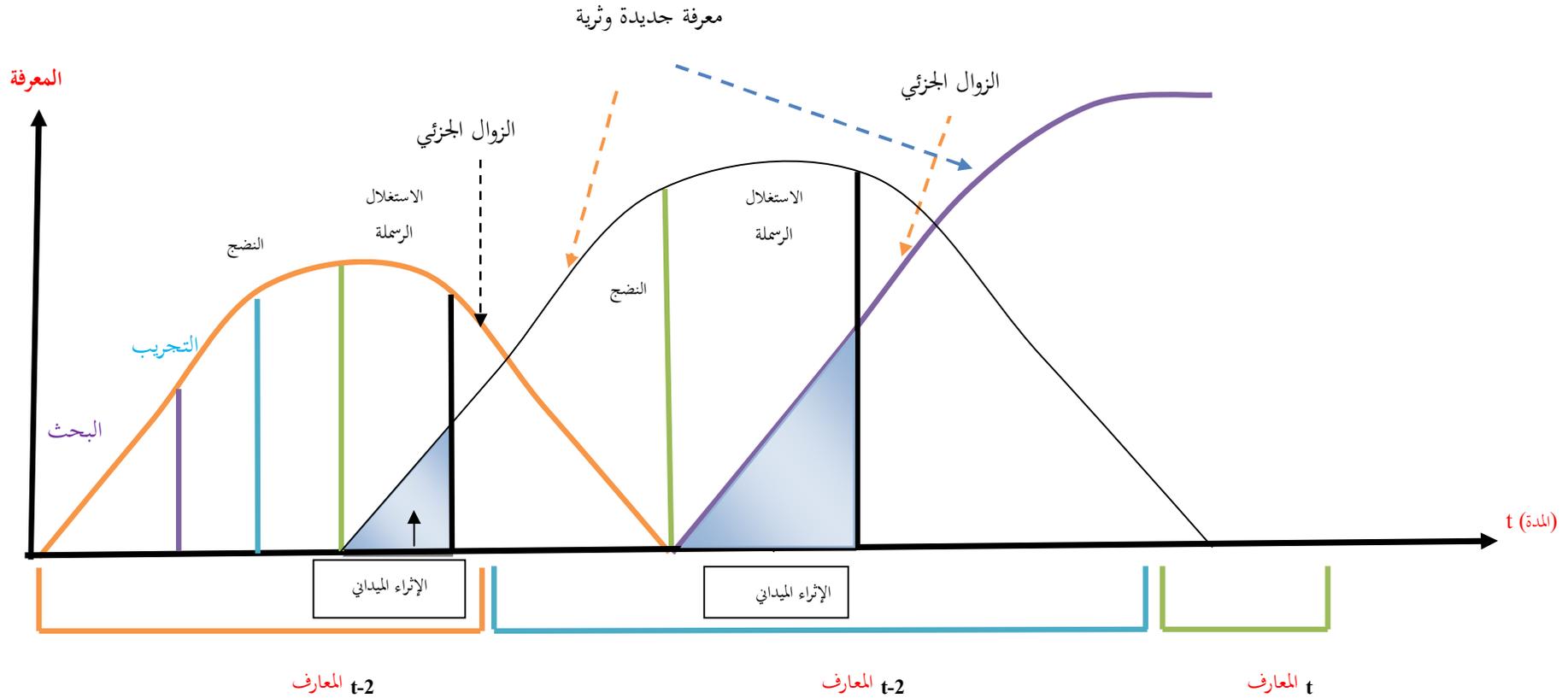


من هذا المنطلق فالمعرفة لها دورة حياة مثل المنتج، يمكن أن تتلاشى إذا لم نحسن إدارته، كما يمكن أن تنمو إذا وجدت إدارة وتحكم سليم، فأول مرحلة فيها تخصص البحث الذي يكون مصدره عادة مشكلة تسعى المؤسسة لحلها، ثم تأتي مرحلة تجريب المعرفة المتحصّل عليها لاختبار فعاليتها، فإن كانت النتائج ايجابية فهذا يعني أنّ المعرفة وصلت إلى مرحلة النضج، ويمكن للمؤسسة استغلالها إلى غاية ظهور بوادر ضعفها، وهي المرحلة الحرجة في دورة حياة المعرفة، حيث يجب إثرائها بما يضمن نموها بالاستفادة من خاصية التراكم المعرفي التي تجعل حجم النمو يرتفع من مرحلة لأخرى، أين تظهر أهمية الرسملة في تحديد هوية المعرفة الحاسمة، سواء الصريحة أو الضمنية الضرورية في القرارات والإجراءات الأساسية المكوّنة لصلب نشاط المؤسسة، عن طريق تحديدها، وصفها وجعلها في خرائط مع تقدير قيمتها الاقتصادية ودرجات أولويتها، أما المحافظة على المعرفة فتقتضي نمذجتها في حالة وضوحها، أو تشجيع انتقالها بين الأفراد إذا كانت ضمنية، وكذلك وضع تقييم لها بالشكل الذي يضمن استغلالها ويجعلها قابلة للتحيين بالتغذية الرجعية للخبرات والمعارف الخارجية، فهي تدمج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Charles H. BIXLER, **Developing a Foundation for a Successful Knowledge Management System**, in "creating the discipline of knowledge management", éd. Elsevier, 2005, p: 55.

<sup>66</sup> Michel GRUNDSTEIN, **De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue**, Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel: « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances », Nantes (France), 2000, p : 06.

الشكل (11): دورة حياة المعرفة<sup>67</sup>



<sup>67</sup> Jean Yves BUCK, **le management des connaissances et des compétences en pratique**, éd. organisation, 2<sup>ème</sup> éd, paris, 2003, p : 18.

## 5. النشاطات الأساسية لإدارة المعرفة:

يشير استقراء الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة إلى تعدد النماذج المقدمة لوصف وترتيب عناصرها وعملياتها، كما قدّم العديد من الباحثين نماذج وصفية لمكونات ومراحل دورة حياة المعرفة ورغم اختلاف مسميات عملياتها ومكوناتها، وتباين ترتيب مراحلها من دراسة لأخرى، إلا أنّ مراحل إدارة المعرفة تدور في معظمها حول خمس عمليات أساسية هي:<sup>68</sup>

## 1-5. إنتاج المعرفة:

إنّ عملية إنتاج أفكار جديدة لا تعني دائماً الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى ابتكارات، لذلك فإنّ أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هي زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يُمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات، وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ولا يكفي لإنتاج المعرفة في المؤسسة مجرد تأسيس وحدة خاصة مثل "البحوث والتطوير" تكون مسؤولة عن الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات الأخرى، وإنما يستلزم الأمر أيضاً إيجاد ثقافة تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تقدّر أهميتها في كل الوحدات التنظيمية، ولا بد من الأخذ في الاعتبار أنّ عملية إنتاج المعرفة لم تعد مقتصرة على العمليات الداخلية في المؤسسة (معارف المستخدمين والتحسينات العملية المستمرة)، فقد تجاوزت حدود المؤسسات الفردية إلى ضرورة بناء شبكات أعمال تضم العديد من المؤسسات والجماعات والأفراد بما فيها المستهلكين، ونذكر منها:<sup>69</sup>

- الاقتداء بأفضل الممارسات وتجارب المؤسسات الأخرى.
- حضور المؤتمرات وتوظيف المستشارين ومستخدمين جدد.
- جمع بيانات من الزبائن والمنافسون.
- التعاون مع المؤسسات الأخرى وتأسيس تحالفات بناءة.
- تشكيل أعمال مشتركة.

<sup>68</sup> علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 7-8.

<sup>69</sup> Rao R. NEMANI, op.cit.

بالإضافة لإسهامات Takeuchi&Nonaka في هذا المجال اقترح Levinthal&Cohen نموذجا شاملا لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، من خلال النقاط الرئيسية التالية:<sup>70</sup>

- توليد المعرفة هو جهد بشري.
- تأثير الأبعاد الضمنية والصريحة للمعرفة في عملية توليدها.
- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

## 2-5. ترميز وتخزين المعرفة:

غالبًا ما يكون للمعرفة معنى حينما يتم ترميزها وتصنيفها وفقًا لنوعها ومحتواها والغرض منها ووضعها في شكل مفيد، وتخزينها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام في الوقت المناسب وبواسطة الشخص المناسب، وكذلك تجعلها قابلة لإعادة الاستخدام عند الحاجة إليها ليس فقط بواسطة مالكيها ولكن أيضًا بواسطة الآخرين، كما يجب تصنيف المعرفة بطريقة تتناسب مع الأهداف التنظيمية، كل هذه الأمور يصعب عادة تنفيذها فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية التي تتواجد في أذهان الأفراد مما يمثل تحديًا أمام المسؤولين عن إدارة المعرفة في المنظمات، حيث تواجه هذه الأخيرة اليوم خطر فقدان المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر خاصة التي منها التي تعاني من معدلات عالية لدوران الموارد البشرية، لأن هؤلاء يأخذون المعرفة الضمنية غير الموثقة معهم.

فغالبًا ما تلجأ المؤسسات إلى استعمال الوسائل التقنية في تخزين المعرفة باستعمال الأقراص الممغنطة للقراءة والإطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة، إلا أن أفضل الوسائل للبحث والوصول للمعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار navigation الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة، حيث أن المعرفة تكون قابلة للتلف والتقاعد، وعمر الخبرة محدود بسبب الظهور المستمر للتقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والشركات تجديد معارفهم، ويتطلب ذلك فحصًا دقيقًا وجذريًا لمعادلة المعرفة القديمة: "المعرفة = القوة"، إذن يجب خزنها، والتحول إلى معادلة المعرفة الجديدة هي أن: "المعرفة = القدرة"، إذن يجب المشاركة بها.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Wesley COHEN, Daniel A. LEVINTHAL, **Absorption capacity: A new perspective on learning and innovation administrative**, Science Quarterly, Vol. 35, No.1, 1990, p: 141.

<sup>71</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

## 3-5. مشاركة ونشر المعرفة:

يشير مصطلح المشاركة حسب Wille&Buelens في المعرفة إلى قدرة الأفراد على نقل معارفهم الضمنية والصريحة إلى الآخرين وقدرة الآخرين على استقبالها وفهمها وتشير هذه العملية إلى قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها، وكذلك عمليات اكتشاف المعرفة من خلال البحث والتنقيب المستمر عن البيانات والمعلومات، وتتم عمليات مشاركة المعرفة من خلال نشر أفضل الممارسات، وتنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، وأيضاً من خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة عبر الوحدات التنظيمية.<sup>72</sup>

فالمؤسسات غالباً ما تهدر الكثير من أموالها وتفقد كمية كبيرة من مواردها بسبب تكرار الأخطاء نفسها، وإعادة تنفيذ الأعمال نفسها، وأيضاً بسبب عدم الدراية بالمعرفة التي يمتلكها الآخرون داخل المؤسسة نفسها، والنشر الفعّال للمعرفة لا يعني فقط نقل المعرفة من موقع لآخر داخل المؤسسة، ولكن أيضاً التدوير المستمر لهذه المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية بطريقة تؤدي إلى زيادة عمليات التعلم داخل المؤسسة، مثلاً لجأت شركة HP للسماح لموظفيها بالانتقال بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية داخل أرجائها، فالمعرفة لا تترك مالكها عندما يتم نقلها للآخرين، ولكن تنمو وتزداد قيمتها في كل مرة تتم فيها عملية النقل للآخرين، وسمحت هذه السياسة في قبول أكثر من 100 مشروع لإدارة المعرفة في 1999، وكذلك الحال لشركة siemens الرائدة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تلزم موظفيها باستعمال طرق أخرى لمشاركة المعرفة إضافة لاتصالهم غير الرسمي اليومي.<sup>73</sup>

لذلك فإنّ المهارات والقدرات الفكرية غالباً ما تتجه للزيادة والتحسين باستمرار بالنسبة لهؤلاء الذين يحرصون دائماً على مشاركة ما لديهم من معرفة مع الآخرين، وتتوقف القيمة الحقيقية التي يتم إضافتها للمعرفة على الكيفية التي تتم بها عملية نقل وتدوير المعرفة بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ونشير إلى أنّ نجاح عملية نشر المعرفة الضمنية خاصة تتوقف على:

- مدى إدراك وتفهم الشخص للمعرفة وقدرته على نقلها.

<sup>72</sup> Halimah Abdul MANAF, Najib Ahmad MARZUKI, **The Success of Malaysian Local Authorities: The Roles of Personality and Sharing Tacit Knowledge**, international conference on administrative development: towards excellence in public sector performance, The Institute Of Public Administration (IPA), Al Riyad, Nov. 2009, p : 8.

<sup>73</sup> Thomas H. DAVENPORT, Sven C. VÖLPEL, **The rise of knowledge towards attention management**, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 3, 2001, p: 219 -218.

- تحفيز الشخص للقيام بذلك، حيث أنه من خلال تحفيز التبادلات بين الأفراد يتم مشاركة المعرفة، بل وإنتاج معارف أخرى جديدة.<sup>74</sup>
- تذليل الصعوبات التي تعيق نشر المعرفة، ذكر RIEGE. A عدد من الموانع التقنية الفردية والتنظيمية ومنها:<sup>75</sup>
  - هيمنة تبادل المعرفة الصريحة على حساب المعرفة الضمنية التي تحتاج للمهارة والخبرة يتم اكتسابها بالتدريب العملي والتعلم والملاحظة والحوار والتفاعل وحل المشكلات؛
  - التدرج الهرمي المتسلسل المبني على السلطة والقوة؛
  - قلة الوقت المخصص لتبادل المعارف وتحديد الأفراد المعنيين بذلك؛
  - نقص الوعي والإدراك لفائدة وقيمة امتلاك الآخرين للمعرفة؛
  - نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بأن مشاركة المعرفة يقلل من فرص المحافظة على الوظيفة؛
  - نقائص في التقييم والاتصال وعدم تجاوز أخطاء العمل السابقة والتي من شأنها تعزيز التعلم الفردي والتنظيمي؛
  - الفارق في السن وفي المستوى التعليمي بين الأفراد؛
  - الافتقار لمهارات الاتصال البينية؛
  - تخوف ذوي الخبرة من عدم الحصول على اعتراف المديرين والزملاء عند مشاركة معارفهم وخبراتهم؛
  - الافتقار للمهارات الشخصية واختلاف التجربة بين المستويات التنظيمية؛
  - اختلاف الثقافات ووجود خلفيات عرقية ولغوية للتمييز بين الأفراد في المؤسسات التي تحوي أقليات مهاجرة.

#### 4-5. توظيف المعرفة والاستفادة منها:

تعتبر عملية توظيف المعرفة والاستفادة منها من أهم عمليات إدارة المعرفة، وتستلزم هذه المرحلة توفر عنصرين أساسيين هما:

<sup>74</sup> Isabelle CORBETT-ETCHEVERS, **La gestion des connaissances dans un groupe industriel**, revue française de gestion, No.213, 2011, p : 79.

<sup>75</sup> A. RIEGE, **Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider**, Journal of Knowledge Management, Vol.9, No. 3, 2005, p: 23.

- العنصر البشري المدرب بشكل جيد على كيفية تحويل المعرفة المتاحة لدى المنظمة إلى ممارسات عمل يومية وتحقيق الاستفادة القصوى منها استرشاداً بأفضل الممارسات في الصناعة، ويجب على الإدارة العليا للمؤسسات منح هذا العنصر القدر الكافي من التمكين وتزويده بالسلطات والصلاحيات والموارد اللازمة للقيام بعمله مع التنمية والتدريب المستمر له.
- العنصر التكنولوجي من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال وقواعد معلومات ومحركات بحث وغيرها، فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتاحة اليوم في جميع مجالات الأعمال وتوظيفها بشكل فعال إلا من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة.

### 5-5. تحديث وتطوير المعرفة:

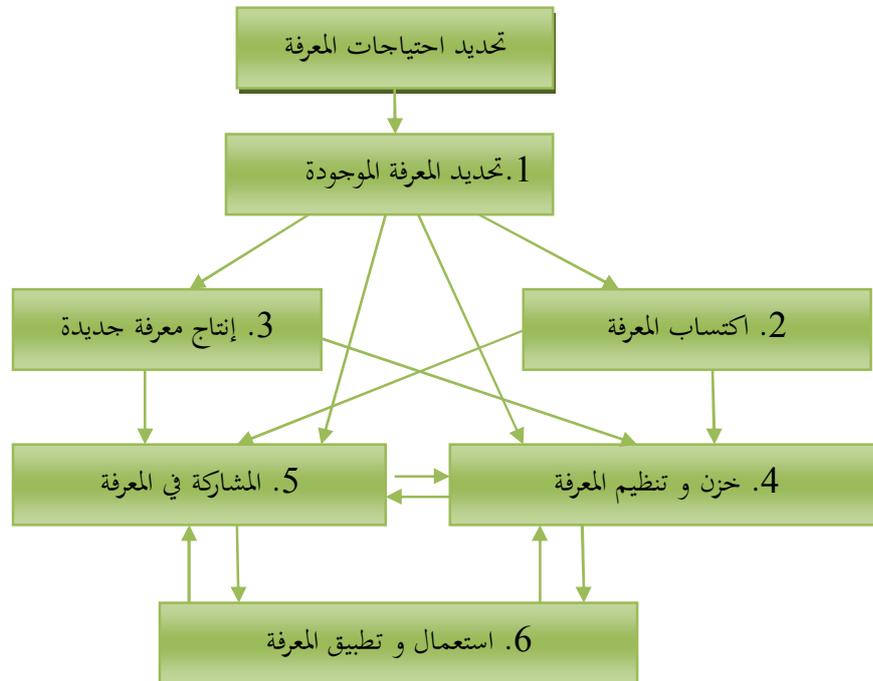
إنَّ المعدل الذي يتم به إنتاج وتقدم المعلومات والمعرفة اليوم أسرع بكثير مما كان عليه من قبل، الأمر الذي جعل دورة حياة المعرفة تقصر بشكل واضح، ولذلك يجب أن تلجئ المنظمات إلى مصادر متجددة للمعرفة باستمرار، وأن تخصص لإدارات البحث والتطوير ميزانيات كافية وأن تمنحها قدرًا أكبر من الاهتمام، كما يجب أن يتوفر لدى المؤسسات فرق عمل بحثية تتمتع بقدر كاف من المهارات والقدرات، ولديها رغبة عالية في التعلم والابتكار، وقد لا تتوفر لدى المؤسسة المنفردة الموارد والإمكانات اللازمة لتحديث وتطوير المعرفة في المجال الذي تنتمي إليه، ولذلك يجب أن تتشكل شبكات أعمال تضم المنظمات العاملة في الصناعة نفسها أو تلك التي تنتمي إلى نفس التجمعات الصناعية لمشاركة ما لديها من معرفة، والعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار من خلال الاستفادة برصيد الخبرات المتراكمة لديها وعن طريق تكامل إمكانياتها ومواردها المالية والبشرية.

ومن الجدير بالذكر، أنَّ إدارة المعرفة تحتاج إلى دعم تنظيمي وقيادة فعالة حتى يمكن تقليل الفجوة بين ما تملكه المنظمة من معرفة وما هو متوفر منها في مجال عملها، فيجب على قادة فرق العمل بالمؤسسات القيام بدور الميسر في عملية مشاركة المعرفة، والقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يتعرف على مؤشرات فجوة المعرفة في الإدارة أو القسم الذي ينتمي إليه ومحاولة سدّها، وعندما تصبح هذه القيادة جزء من ثقافة المنظمة، سوف يكون مالكو المعرفة الضمنية أكثر استعداداً للكشف عما لديهم من معرفة وخبرات ومشاركتها مع الآخرين.<sup>76</sup>

<sup>76</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 8-9.

ويرى البعض أنه من الأفضل أن تكون هناك نظم حوافز تشجع على إيجاد ومشاركة المعرفة في المنظمات، ويرى البعض الآخر أن وجود مثل هذه النظم يعتبر أمراً صعباً نظراً لصعوبة قياس أداء المعرفة من ناحية، وطبيعة العمل الجماعي في إدارة المعرفة من ناحية أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التمييز بين إسهامات الفرد وإسهامات الجماعة، كما أن الحوافز المالية لمشاركة المعرفة قد تؤدي إلى تنمية سلوك إنتاج اصطناعي لمعرفة لا تفيد ولا ترتبط بالأهداف التنظيمية، ولكن بصفة عامة لا بد أن ترسخ في ثقافة المنظمة أهمية مشاركة وتوظيف وتحديث وتطوير المعرفة، ويكون الحافز على ذلك هو الرغبة في التطوير والتنمية الذاتية لكل من الفرد والمؤسسة.

الشكل (12): عمليات إدارة المعرفة<sup>77</sup>



وفي نفس السياق يهدف نموذج FRIM لضمان الكفاءة والاتساق بين النشاطات الأربعة من

خلال:<sup>78</sup>

1. الاستشراف Foresight (F): تصور مسار المتطلبات الرئيسية للتقنيات المستقبلية بتحليل

العمليات وتصور السيناريو في ظل التغيرات المستمرة لاقتصاد المعرفة.

<sup>77</sup> France BOUTHILLIER & Kathleen SHEARER, **Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective**, Information Research, Vol. 8, No. 1, October 2002, p: 16.

<sup>78</sup> Augusta Maria PACI, Cecilia LALLE, Maria Stella CHIACCHIO, **Knowledge Management For Open Innovation: Collaborative Mapping Of Needs And Competencies**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 11, No. 1, March 2010, p: 4.

2. التخطيط (R)Roadmapping: قيادة مجموعة العمل لفحص وتخطيط التقنيات المستقبلية وتأثيراتها المتوقعة على العمل.

3. التطبيق (I) Implementation: تنسيق الجهود وتطوير خطط الأولويات، تحقيق الحد الأقصى من الأهداف مثلاً: تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات الجديدة، تطوير نماذج العمل من أجل الوصول لأفضل الممارسات.

4. المراقبة (M) Monitoring: تقييم نتائج عملية الإبداع، هذا النشاط متعلق بأسر المعرفة وخصوصاً في اختيار الحقول الإستراتيجية.

لخص عبد الستار العلي عمليات إدارة المعرفة في ما يلي:

الجدول (04): خلاصة عمليات إدارة المعرفة<sup>79</sup>

عمليات إدارة المعرفة	نظم إدارة المعرفة	آليات توضيح إدارة المعرفة	توضيح تكنولوجيات إدارة المعرفة
1 اكتشاف المعرفة	التوافقية (المشاركة) الاجتماعية	الاجتماعات، المحادثات الهاتفية، تعاونيات الوثائق الالكترونية. تدوير العاملين على الإدارات، العصف الذهني، المشاريع المشتركة، التعلم.	قواعد بيانات، المواقع الالكترونية، الممارسات الفضلى والدروس المتعلمة. المؤتمرات المرئية، البريد الالكتروني.
2 امتلاك المعرفة	الخارجية الداخلية	النماذج، الممارسات الفضلى، النمذجة، الروس المتعلمة. التعلم من خلال العمل، التدريب خلال العمل، التعلم بالمشاهدة، المقابلات وجها لوجه.	النظم الخبيرة، جماعات المحادثة، قواعد بيانات متعلمة. الاتصالات والمحاكاة المبنية على الحاسوب.
3 مشاركة المعرفة	التبادلات الاجتماعية	ملاحظة المذكرات، أدلة العمل، الرسائل، العرض.	الملاحظة عبر أدوات تعاون الفريق، الوصول لبيانات عبر المواقع الالكترونية، قواعد الممارسات الفضلى.
4 تطبيق المعرفة	التوجيه الروتين	العلاقات الهرمية التقليدية، مراكز الدعم والمساعدة. السياسات التنظيمية، ممارسات العمل، المعايير.	امتلاك ونقل معرفة الخبراء، نظم دعم القرار، نظم التحليل باستخدام الحاسوب. النظم الخبيرة، نظم تخطيط موارد الشركة، نظم المعلومات الإدارية.

<sup>79</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 302.

## المبحث الثاني: أهمية إدارة المعرفة

## 1. مبررات التحول نحو إدارة المعرفة:

اعتبر M.GRUNDSTEIN أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أبعادها الأربعة التالية:<sup>80</sup>

البعد الاقتصادي والاستراتيجي: حيث أن البيئة التنافسية المدعومة بالعملة وتحرير السوق، أظهرت حاجة المنظمات إلى تحديد معايير للتنمية المستدامة والاهتمام أكثر فأكثر بالرأس المال الفكري.

البعد التنظيمي: الذي يدمج قيم المؤسسة، هيكلها، كيفية قيادتها وسيرها، معاييرها الاقتصادية والمالية، كفاءتها المميزة، قيمتها المضافة ونشاطات رسمية وتنظيم وتطوير المعارف.

البعد الاجتماعي والثقافي: الذي يحوي سلوك المجموعة والأفراد، الذين يمثلون مصادر المعرفة في المؤسسة من خلال حاجاتهم، مسؤولياتهم، كفاءاتهم وكفاءات تحفيزهم، ثقافتهم المهنية واستعداداتهم لبناء علاقات ذكية (من خلال: احترام الذات واحترام الآخرين، تكاملية الكفاءات، تناظر التبادلات وشفافية القرارات المتعلقة بالعمل الجماعي).

البعد التكنولوجي: الذي يحوي مجموعة المعارف، التقنيات ووسائل دعم مسار رسمية المعارف.

من هذا المنطلق، يمكن تفسير تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لوجود عدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، تندرج ضمن الأبعاد السابقة الذكر وتتمثل فيما يلي:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتحقيق الإيرادات الجديدة، فالمعرفة أصبحت لها قيمة قابلة للتطبيق وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>81</sup>
- العمولة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالإنترنت التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

<sup>80</sup> Michel GRUNDSTEIN, **De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management**, INT – Entreprises 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management, avril 2003, p : 12.

<sup>81</sup> Charles H. BIXLER, op.cit, p: 66.

- إدراك أسواق المال العالمية أنّ المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
  - تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
  - تزايد الإدراك بأنّ القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
  - الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانيات تعزيزها بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
  - اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
  - التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
  - اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتنوع.
  - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف للتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
  - خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.
- اختصر K.DALKIR الاهتمام المتزايد اليوم في تطبيق إدارة المعرفة في أربع مواضع رئيسية:<sup>82</sup>
- عوامة العمل فالمؤسسات اليوم بطبيعتها أصبحت أكثر عوامة ومتعددة الثقافات واللغات والمواقع .
  - مرونة العمل في المؤسسات الذي أصبح أسرع، ويحتاج لعمال أذكى وأكثر معرفة.
  - تنقل القوة العاملة، الذي من شأنها خلق مشاكل استمرارية المعرفة وتنقص من مخزونها في المؤسسة.
  - التقدم التقني من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصالات التي توّبت المسافات، وجعلت من عملية اتخاذ القرار سهلة وسريعة.
- من هذا المنطلق، تساهم إدارة المعرفة في منح فرص أفضل لتنمية في الأداء البشري، بالإضافة إلى تقوية الميزة التنافسية للمؤسسة، فالشركات التي بدأت في تطبيق برنامج إدارة المعرفة استفادت من عدة

<sup>82</sup> Kimiz DALKIR, op.cit, p: 18.

جوانب: تحسين التعاون، تفعيل الاتصال، رفع مهارات المستخدم واتخاذ القرارات بشكل أفضل وإبداع متزايد.<sup>83</sup>

هذا الأمر أدى إلى تعاظم حصة الأصول المعرفية لتصل إلى 80% من قيمة الشركات المتعددة الجنسيات في قائمة أكبر 500 شركة بالعالم بالإضافة إلى صعود عمال أو صناعات المعرفة Knowledge Workers حسب تعبير Drucker الذي يتزامن مع هبوط في إنتاج السلع المادية المجردة لصالح الخدمات والمعرفة التي أصبحت أساس النمو الاقتصادي والإنتاجية، وبالتالي أصبحت المعرفة الخاصية الجوهرية المحددة للنشاط الاقتصادي بدلاً من الموارد المادية والطبيعية، كما ازداد تأثير عمال المعرفة في جميع الشركات التي تستند على تكنولوجيا المعرفة المتقدمة، ويصف Bill Gates هذه الظاهرة عندما يقول أن خروج 20% من العاملين الرئيسيين في شركة Microsoft يعني أن الشركة ستواجه خطر الإفلاس.<sup>84</sup>

وإدراكاً منها لأهمية إدارة المعرفة في تحسين الفعالية، قامت المؤسسات الأمريكية بالخصوص منذ بداية التسعينات بالاهتمام بهذا المجال، ففي دراسة شملت 82 مؤسسة أمريكية في 1995، توصلت إلى وجود مسئول وهياكل دعم تهتم بها من أجل تبادل المعلومات والوثائق والحلول المبتكرة من أجل إيجاد حلول لمشاكل العملاء.<sup>85</sup>

## 2. عوامل نجاح إدارة المعرفة:

### 1-2. انتقاء فريق إدارة المعرفة:

يُعرف فريق العمل على أنه "مجموعة الأفراد المستقلين والملتزمين بتحقيق مجموعة من الأهداف، العمل المشترك وتحمل مسؤولية النتائج المحققة، أي تجمعهم مبادئ موحدة بغض النظر عن الخلفيات الثقافية المتعددة للأفراد".<sup>86</sup>

<sup>83</sup> M. E. JENNEX, **Knowledge Management in Modern Organizations**, Idea Group Publishing, Hershey PA, 2007, p: 7.

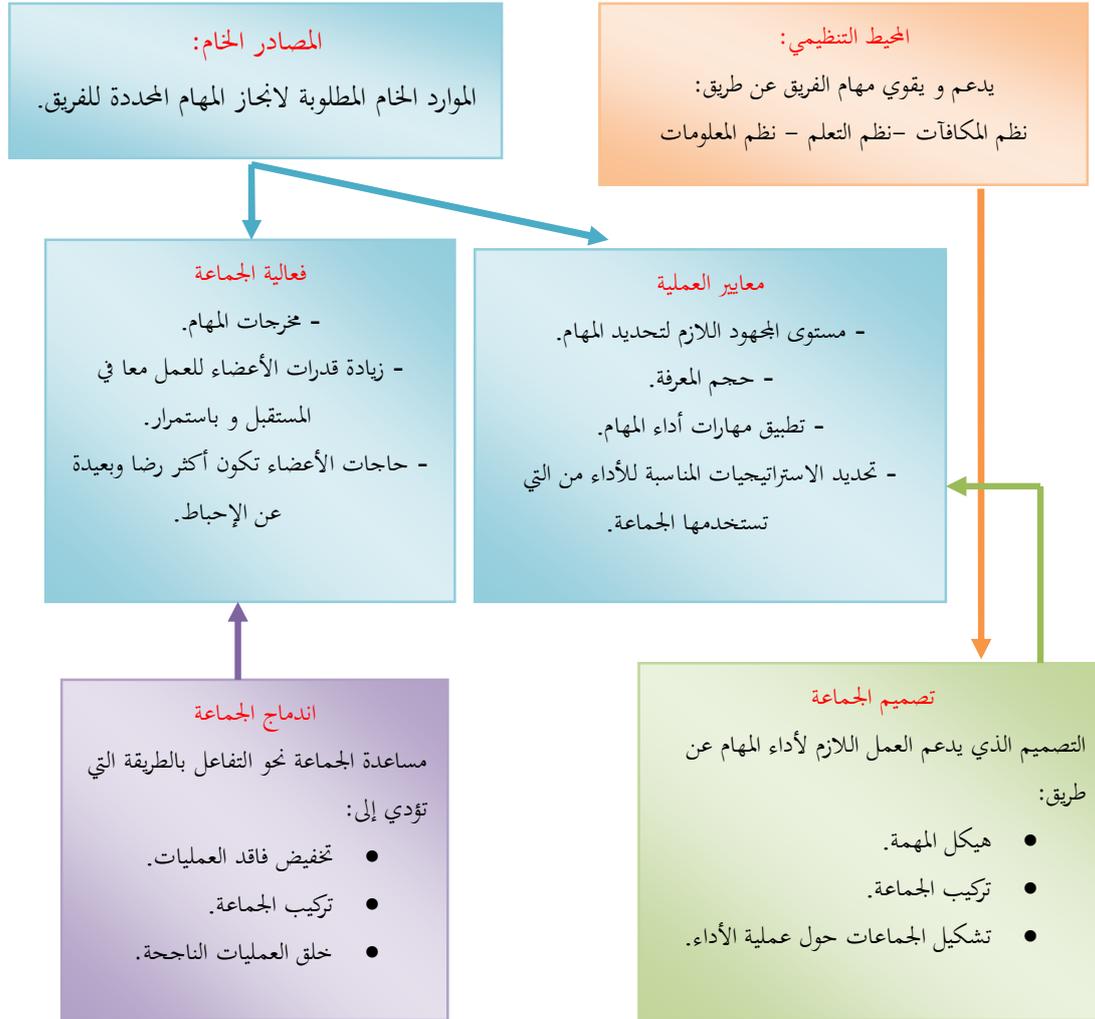
<sup>84</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة وشبكات القيمة، المؤتمر العلمي الخامس : اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005، ص:3.

<sup>85</sup> S. DUIZABO et N. GUILLAUME, **Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises**, centre de recherches DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Université Paris Dauphine, paris, 1997, p : 3.

<sup>86</sup> Désiré LOTH, **Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication**, Revue internationale sur le travail et la société, Vol.8, No.1, 2010, p : 42.

إنّ أول الخطوات هو تحديد فريق العمل الذي سيقود نشاط إدارة المعرفة، فأعضاء الفريق يجب أن يكون لديهم معرفة جيدة للعمل، كفاءة تقنية وقدرة على التواصل، القيادة، تخطيط إستراتيجي، معرفة منهجيات إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات وخبرة في مستويات العمل الداخلية.

الشكل (13): نموذج Hackman لقياس أداء الفريق<sup>87</sup>



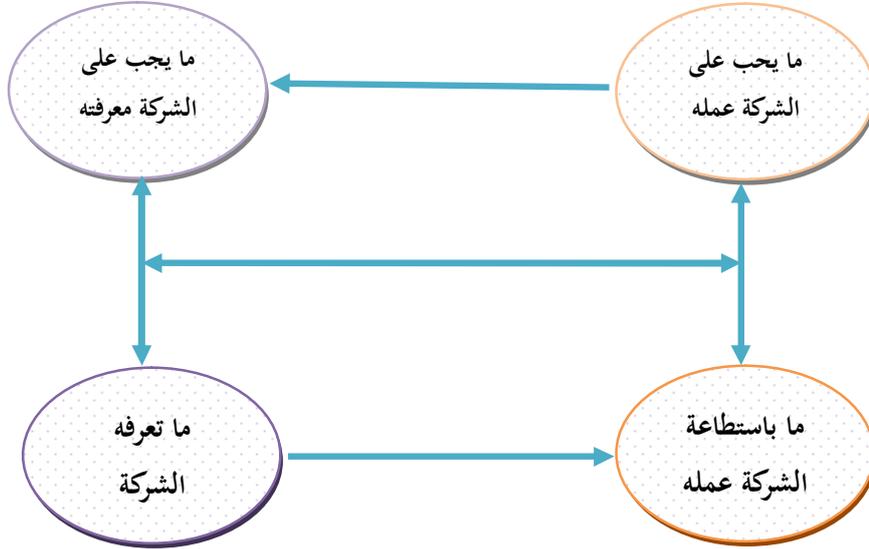
## 2-2. تأسيس إستراتيجية لإدارة معرفة:

الهدف الأساسي لبرنامج إدارة المعرفة هو تدعيم إنجاز أهداف العمل الإستراتيجية، لذلك فنقطة البداية هي فهم إستراتيجيات عمل المؤسسة مع تحديد نقاط الضعف والفرص التي من شأنها توفير قاعدة

<sup>87</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، ص: 22.

لوضع إستراتيجية للمعرفة، فبعد تحديد موقع الشركة التنافسي، يمكن تحليل الفجوة وهي الفرق بين ما يجب أن تفعله المؤسسة من جهة وما تفعله الآن من جهة أخرى وهو ما يعرف بفجوة المعرفة.<sup>88</sup>

الشكل (14): فجوة المعرفة والفجوة الإستراتيجية<sup>89</sup>



من هذا التحليل يمكن للمؤسسة أن تحدد المعرفة التي يجب عليها تطويرها أو اكتسابها إذا كانت مفقودة، فالتزاوج بين إستراتيجية المعرفة وإستراتيجية العمل يؤثر ايجابيا على فعالية المؤسسة بشكل واضح، وبالتالي فنشاط إدارة المعرفة يجب أن يكون وجهه نحو الجوانب الإستراتيجية المهمة في المؤسسة على غرار تعظيم قيمتها وحل قضايا العمل، أشار Skyrme بأن هناك ثلاث عوامل أساسية في إعداد هذه الإستراتيجية : قيمة الأصل، المنفعة المتوقعة وتأثير التكلفة، فتقدير قيمة الأصل يكون أساسه سعر السوق أو التكلفة البديلة أما المنافع فهي مادية ومعنوية، المادية منها تتعلق بالأداء المالي مثل تخفيض التكاليف وتعظيم الربح، أما المنفعة المعنوية فتتضمن: تحسين الفروق في الأداء بين الأقسام، تسريع الإبداع، مضاعفة فرق العمل وتحسين مدة وكيفية حل المشاكل.<sup>90</sup>

<sup>88</sup> M. H. ZACK, **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol.41, No. 3, 1999, p.:133.

<sup>89</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2006، ص:32.

<sup>90</sup> Andrew GOH, **Adopting Knowledge-Centred Principles in Innovation Pursuits: The Case of Singapore Airlines** : knowledge Management in Modern Organizations, Idea Group publishing, London, 2007, p : 336, in D Skyrme, Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise, Butterworth-Heinemann, Boston, 1997.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يرتبط بمدى تطبيق المراحل التالية:

### 2-2-1. تقييم وتدقيق المعرفة:

نقصد بتدقيق المعرفة فحص أصول المعرفة التنظيمية بما في ذلك الموقع، المصدر والاستخدام، فالموقع الجيد لبدء تقييم المعرفة هو تحديد نقاط القوة والضعف في قدرة المؤسسات على رفع مستوى المعرفة من خلال تحديد النشاطات التي تعمل بشكل حسن والتي تعمل بشكل سيء.

إن فحص وتقييم المعرفة يدرج العوامل التنظيمية المؤثرة على إدارة المعرفة على غرار الثقافة، القيادة، عمليات المعرفة، الهيكل التنظيمي والبنى التحتية التقنية، التي من الممكن أن تساعد أو تعيق بيئة إدارة المعرفة، فالثقافة تعتبر إحدى أكثر العناصر الحرجة في تطبيق هذا المفهوم، فهي مؤشر على الثقة، الانفتاح، التعاون، تحمّل للأخطاء واللغة المشتركة التي تميز فريق العمل، أما القيادة القوية فتساهم في توضيح اتجاه المؤسسة وتحديد مسار خلق بيئة للمعرفة المشتركة والهيكل التنظيمية والتقنية المستعملة من المستخدمين بشكل غير رسمي.

### 2-2-2. تقييم تكنولوجيات الإعلام IT:

تتضمن أصول IT: التطبيقات (مدى دعم تكنولوجيا الإعلام في العمل)، البنى التحتية التكنولوجية (توافقها مع التغييرات والنمو التنظيمي)، وتنظيم IT (الاندماج الكامل بين تكنولوجيات الإعلام والعمل)، وتساهم تكنولوجيات الإعلام في ربط الشبكات، المؤتمرات عبر الفيديو، منتديات المناقشة وغيرها، حيث دخلت التكنولوجيا في كل أنشطة خلق القيمة الواجب توفرها لإنتاج السلع النهائية من المواد الأولية، فتوفر المعلومات الدقيقة في كل نشاط يؤدي إلى السرعة في الإنتاج مع تقليل التكاليف مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، الشكل (15) يوضح الهيكل العام لسلسلة القيمة بدخول العنصر التكنولوجي كما يلي:<sup>91</sup>

أولاً: الأنشطة الاقتصادية لسلسلة القيمة: هي الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بالإنتاج وهي:

مرحلة شراء المواد الخام والنقل الداخلي: تشمل استلام وتخزين المواد الخام، وتوزيعها على مواقع التصنيع كما هو مقرر ومطلوب، وهنا يظهر البعد التكنولوجي في هذه المرحلة باستخدام شبكة الإنترنت في التواصل مع الموردين، وتعجيل الحصول على المواد الخام مع إمكانية توسيع الاتصال إلى موردين جدد والمفاضلة بين عروضهم.

<sup>91</sup> إجد عزت مقدادي، البعد التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية و صناعة المجتمع المعرفي، المؤتمر العربي الثاني حول أثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، 2010، ص: 450-451.

مرحلة العمليات: وهي العمليات التي تتم فيها تحويل المدخلات إلى منتجات تامة الصنع، ويتمثل البعد التكنولوجي باعتماد معظم الصناعات الحالية على أنظمة حاسوبية خاصة بعمليات التصنيع وفي كل المجالات، كأن يُستخدم الحاسوب في تصنيع وتغليف منتج غذائي آلياً، إلى أن ينتهي الأمر في استخدامه في صناعات إستراتيجية ضخمة كصناعة الطائرات.

مرحلة النقل الخارجي: تشمل تخزين وتوزيع السلع التامة الصنع، وهنا تستخدم شبكة الانترنت كبعد تكنولوجي يسهل عملية التواصل مع المستهلكين.

مرحلة التسويق والبيع: وهي مرحلة التعرف على احتياجات العملاء والترويج للمنتجات من أجل بيعها، وقد ساهمت التكنولوجيا كثيراً في هذا الجانب، إذ أصبح بالإمكان عرض الكتالوجات الخاصة بالمنتجات في المواقع الالكترونية، خاصة مع ظهور مفهوم التسوق الالكتروني ليُجعل من هذه العملية أكثر يسراً.

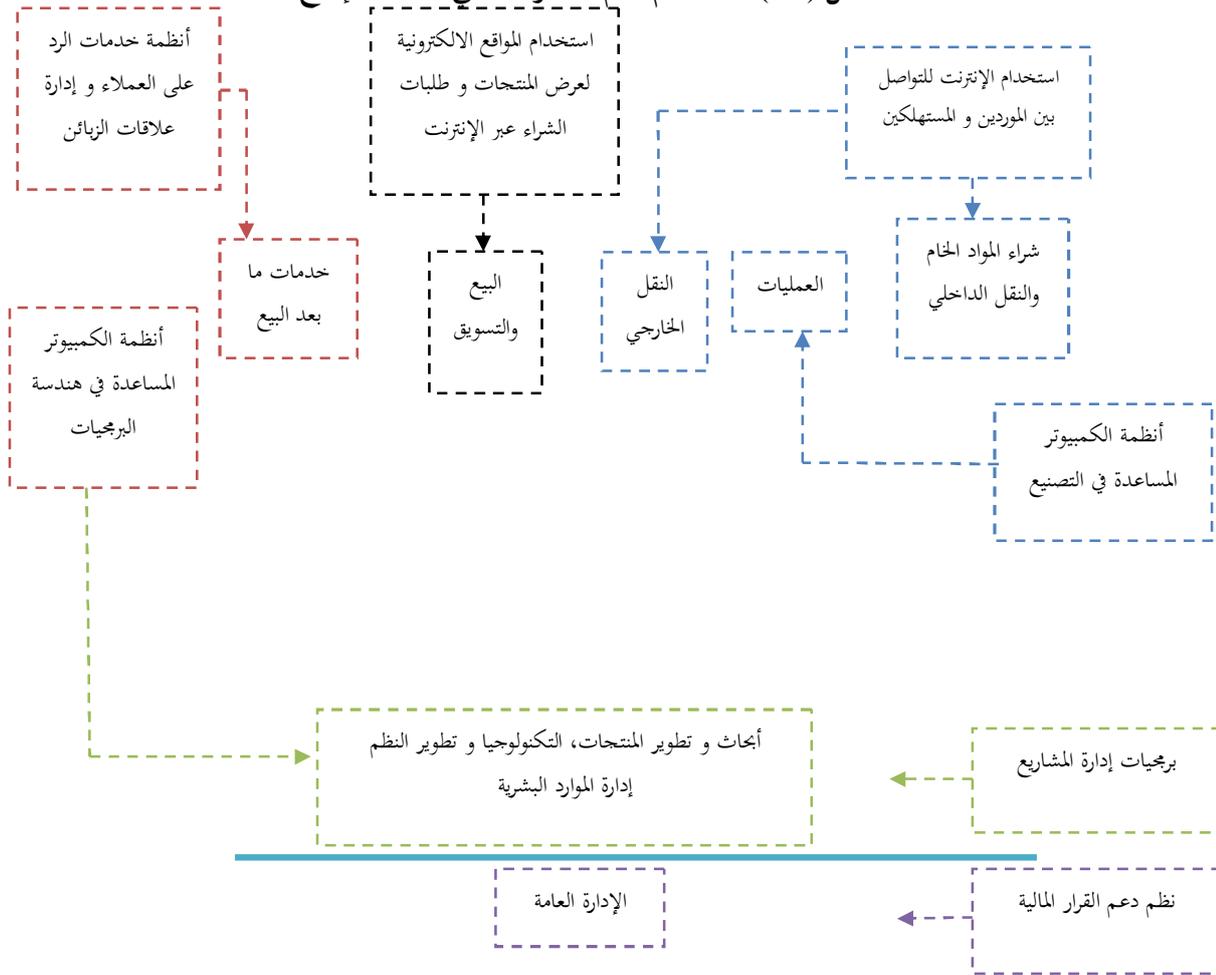
مرحلة خدمات ما بعد البيع: وهذه مرحلة الدعم الذي يُقدم للزبائن بعد أن تتم عملية بيع المنتج أو تقديم الخدمة، وقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة في هذه المرحلة بأن وفّرت نظم معلومات حاسوبية تحتفظ بكافة المعلومات المتاحة عن الزبائن ومشترياتهم لتسهيل عملية إدارة العلاقة معهم.

ثانياً: الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة: هي الأنشطة التي ليس لها علاقة مباشرة بالمنتج وهي:

أبحاث وتطوير المنتجات: باستخدام هندسة البرمجيات في تحديث المنتجات.

إدارة الموارد البشرية: وتُتعلق بنشاطات التوظيف، التدريب والتعويض وكل ما يتعلق بالعاملين، ومن أمثلة توظيف التكنولوجيا في هذا المجال، استخدام برمجيات إدارة المشاريع وقواعد البيانات الخاصة بالموارد البشرية من اجل الإلمام أكثر بمستويات الأداء.

الشكل (15): استخدام نظم المعلومات في سلسلة الإنتاج<sup>92</sup>



بالرغم من أنّ تكنولوجيا المعلومات تساعد في إنتاج، أسر ومشاركة المعرفة إلا أنّها لا تساهم في تكوين السلوك، التغيير الثقافي أو التنظيمي في المشاركة أو البحث عن المعرفة وخلق المنظمة المتعلمة.

### 2-2-3. تطوير خطة المشروع:

يجب أن تتضمن تحديد الأهداف والأدوار والمسؤوليات، وتعريف متطلبات المصدر مع تطوير خطة

الاتصال و وصف التغيير التنظيمي والتقني، ولزيادة فرص نجاح برنامج إدارة المعرفة يجب:<sup>93</sup>

- تبني الإدارة العليا تطبيق برنامج إدارة المعرفة تأكيدا لأهميته.

<sup>92</sup> أمجد عزت مقدادي، مرجع سبق ذكره، نقلا عن:

Leonard JESSUP, Joseph VALACICH, **information systems today's**, 3ed, éd. pearson practice hall, 2008.

<sup>93</sup> James A. ALBERS, **A Practical Approach To Implementing Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 1, March 2009, p:2

- تبنى بيئة تعاونية للمشاركة في المعرفة.
  - تحفيز ومكافأة العمال الذين يشاركون في المعرفة.
  - تعيين مسؤول ذو كفاءة لإدارة وتحديد النظام.
  - التأكد من استفادة المستخدمين من هذا البرنامج.
  - تطوير نظام معلومات بالشكل الذي يسهل استغلال البرنامج.
  - التعلّم بالعمل والتعلّم بالملاحظة.
  - تغيير في عمليات العمل.
  - الوصاية والتدريب المباشر في العمل والاجتماعات.
  - إنشاء مشاريع تعاونية عبر الأقسام وتدوير المستخدمين بينها.
  - المراجعة الدورية لخطة إدارة المعرفة وربطها بأداء العمل وحجم التأثير عليه من خلال: درجة الوصول إلى المعلومات المهمة، نوعية المحتوى، تأثير تدفق المعرفة وكفاءة إدارة المعلومات ومنهجيات قياس الرأس المال الفكري.<sup>94</sup>
  - تأسيس مجتمعات الممارسة التي تعمل على ترقية إنتاج المعرفة والمشاركة فيها داخل المؤسسة.
- فمجتمعات الممارسة هي مجموعة من المستخدمين ذوي التنظيم والإدارة، يشتركون في جهد تقني، أو في ابتكار إداري ويرغبون في الاتصال والمناقشة فيما بينهم، يقودها منسق المجموعة وفي الغالب تتألف من (10-12) شخص.
- <sup>94</sup> يعرف Wenger مجتمعات الممارسة على أنّها "مجموعة من الأفراد لها مصالح مشتركة، ويواجهون خلال عملهم حالات مختلفة تعمق من مستوى المعرفة والخبرة لديهم من خلال التفاعل المستمر بينهم".<sup>95</sup>
- وتعرف أيضا بالالتزام في مشروع مشترك من خلال قدرة المشاركين على تشبيك معارفهم مع بعضها البعض "القدرة الاستيعابية" وكذلك تفعيل نقل المعرفة، ومادام أنّها التزام مشترك تقوم على فكرة الانخراط في

<sup>94</sup> James A ALBERS, op.cit, p: 07

<sup>95</sup> Marie-Lyne GOURY, Alain SPALANZANI, **Le rôle d'un outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique : le cas d'une chambre de commerce et d'industrie**, Cahier de recherche, CERAG, No. 2009-11, 2010, in E WENGER&W.M SNYDER, Communities of practice: the organizational frontier, Harvard Business Review, Vol. 78, No. 01, 2000, p. 139-145.

العمل الجماعي فهذا يجعلها وسيلة للتعلم، فالأفراد وبشكل عفوي يتقلون فيما بينهم خبراتهم وتجاربهم السابقة ويساهمون في حل مشاكل العمل، وهذا يرفع من مستوى التعلم الجماعي.<sup>96</sup>

كما تعد وسيلة لاكتساب الكفاءة أيضا، بشرط أن تُوجّه جهود الإدارة نحو إزالة الموانع وخلق مجالات مناسبة للأفراد للمشاركة، مع تجنب توسع هذه المجتمعات بين الوحدات الداخلية والخارجية للمؤسسة الذي يستدعي وجود ترابط بين الإدارة المحلية والإدارة المركزية، وهذا من شأنه أن يبيّط من مسار عمل مجتمعات المعرفة ويؤدي إلى عدم تقدير واعتراف الأعضاء غير المنتسبين إليها.

### 3. معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة:

يتم قياس فعالية نظام إدارة المعرفة على عدة مستويات هي:<sup>97</sup>

الأفراد: بقياس معدل خدمة الأفراد، اتجاهات العمل لدى الأفراد، متوسط أقدمية الفرد في المنظمة، عدد الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية، عدد الأفراد العاملين في إدارة المعرفة وتكاليف التعليم والتدريب.

المعلومات: من خلال تحديد معدل تدفق واستخدام شبكات الأعمال، معدل التحديث والتقييم الدوري للمعرفة، درجة هيكلية نظام شبكة المعلومات، التنسيق والتكامل بين المعلومات الداخلية، إمكانيات إدارة المعرفة ومدى تكامل مصادر المعلومات ودرجة اكتمال البيانات.

البيانات: وتضم حساب المعدل الزمني للاستجابة لشكاوى العملاء، عدد المقترحات المقدمة من الأفراد، درجة توفر معلومات نظامية، مدى وجود إجراءات نمطية لتوثيق المعرفة، مدى وجود خطط لإدارة المعرفة ومدى توافر قاعدة بيانات العملاء.

المعرفة: من خلال معدل العائد على الابتكارات، معدل استخدام وتوظيف المعرفة، مدى دعم الإدارة العليا للمعرفة، درجة مشاركة المعرفة بين الأفراد، مدى ربط الدخل بالأداء ومدى استخدام الابتكارات التكنولوجية.

الابتكار: بتحديد مدى احترام حقوق الملكية الفكرية، قدرة الأفراد على الابتكارات، مدى الاستثمار في الأفراد المهنيين، عدد الأفراد الحاصلين على شهادات ذات اعتراف دولي، متوسط دخل الأفراد العاملين في مجال الابتكارات وعدد براءات الاختراع التي تم الحصول عليها.

<sup>96</sup> Saïda HABHAB-RAVE, **Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites**, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, No. 241, 2010, p : 46.

<sup>97</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

في دراسة حديثة للتعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي قدم Kiessling وزملاؤه نموذجاً يوضح أنّ تكامل وتراكم المعرفة على مستوى كل من الفرد والمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وقد تمّ قياس الأداء التنظيمي باستخدام ثلاثة مؤشرات هي: تطوير المنتج، وتحسين الموظفين، وزيادة الابتكارات التنظيمية، فالأفراد يمتلكون الكثير من المعرفة الضمنية التي يجب أن تُدار ويتم التنسيق بينها حتى يتم تحقيق الأهداف وتحسين الأداء التنظيمي.<sup>98</sup>

الشكل (16): أهداف إدارة المعرفة<sup>99</sup>



<sup>98</sup> عن علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 22، نقلا عن:

T. KIESSLING, R. RICHEY, J. MENG, and M. DABIC, **Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy**, Journal of World Business, 372, 2009, p: 1-13.

<sup>99</sup> Kimiz DALIKIR, op.cit, p: 20.

## خلاصة الفصل:

تعد المعرفة قاعدة ارتكاز مهمة في التنمية الإنسانية كونها وسيلة لتوسيع خيارات البشر وتنمية قدراتهم والارتقاء بحالتهم، وبالتالي فهي طريق آمن لبناء المجتمعات المزدهرة في القرن الحادي والعشرين، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة معنية مباشرة بتقديم رؤية إستراتيجية لمتطلبات إقامة مجتمع المعرفة عبر عملية إبداع جماعي على المستوى الداخلي.

إنّ مؤشرات نشر المعرفة وإنتاجها وباقي عملياتها، تستدعي الاستثمار المستمر في البنى التحتية ورأس المال الثابت، حيث أنّ الزيادات المتحققة في القدرات الإنتاجية نتيجة لتلك الاستثمارات المرافقة لنقل وامتلاك وسائل الإنتاج وتقنياتها سرعان ما تتعرض للتقادم فتصبح المنتجات غير قادرة على المنافسة حتى في السوق المحلية، إذا لم تواكبها عملية الابتكار المتواصلة.

وقد أتاحت مراجعتنا للأدبيات والمداخل المختلفة لإدارة المعرفة إلى استخلاص إطار تحليلي يمكن تطبيقه في الدراسات التطبيقية، مما يسمح لنا بالتعرف على أهم العناصر التي يجب توفرها لصياغة وتنفيذ إستراتيجية ناجحة لإدارة المعرفة داخل المنظمة، نلخص أهمها على النحو الآتي:

- نظراً لأن المعرفة هي ضمنية على نطاق واسع ويمتلكها الأفراد، فإنّ المهمة الأساسية تتمثل في كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة يسهل إدارتها والتحكم فيها بشكل فعال.
- تحديد الهدف من إدارة المعرفة، ذلك أنه من الضروري أن ترتبط إستراتيجية إدارة المعرفة بالهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه والغرض من تبني إستراتيجيتها، الفوائد المتوقعة منها ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

## الفصل الثالث:

مقاربات تنمية المعرفة في  
المؤسسة

## تمهيد:

ترتبط تنمية المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة منها ما يتعلّق بتكنولوجيا المعلومات الذكية ونظم المعلومات الشبكية وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى سرعة التغيّر النوعي في بيئة الأعمال والاتجاه المستمر نحو التشبيك والتعاقد في اقتصاد المعرفة، هذه الأبعاد والمجالات المتنوعة والمتعددة جعلت من إدارة المعرفة حقلاً معرفياً متخصصاً يتجاوز حدود الارتباط برافد معرفي وتطبيقي منفرد لتكنولوجيا المعلومات، ليصبح ذو علاقة بميادين أخرى على غرار إدارة الجودة الشاملة.

إنّ البحث عن تصور لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتأثيراتها على تنمية المعرفة يتطلب بناء إطار نظري يدرج مبادئ المفهوم الأول المتمثلة في: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، المعلومات والتحليل، إدارة العمليات، الموارد البشرية، التركيز على الزبون، وإيجاد الروابط التي من خلالها تتمكن المؤسسة من إنتاج، نشر وتطبيق المعرفة، باعتبارها الركيزة الأساسية لتحسين الأداء، خصوصاً في اقتصاد يتمييز بتغيير مستمر في بيئة المؤسسة.

من هذا المنطلق، كان محور هذا الفصل هو استعراض أهم المقاربات التي تناولت كيفية تفاعل عمليات إدارة المعرفة، من خلال النماذج التي قدمها المختصين في هذا المجال، وأوجه التقارب التي تربطها بإدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول: نماذج إدارة المعرفة

تمثل هذه النماذج نظرة شمولية إلى إدارة المعرفة (العمال، المؤسسة والتكنولوجية) تم مناقشتها على نطاق واسع من قبل أكاديميون وباحثون على حد سواء بما يجعلها تتمتع بالثقة والصلاحية.

#### 1. نموذج Krogh&Roos:

يُميّز هذا النموذج بين نوعين من المعارف التي تتمثل في المعرفة الفردية والمعرفة الاجتماعية (Individual knowledge and social knowledge)، ويهدف للإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف ولماذا يسعى الأفراد في المؤسسة إلى المعرفة ؟
- كيف ولماذا تسعى المؤسسات ككيانات اجتماعية للمعرفة ؟
- كيف يتم تقييم معرفة الفرد والمؤسسة ؟
- ما هي عوائق المعرفة للفرد والمؤسسة ؟

ترى نظرية المعرفة التنظيمية في المعرفة كمسار تنظيم ذاتي في أي فرد بحيث نستوعب المعلومات خلال أحاسيسنا، ونستعمل هذه المعلومات لبناء نماذجنا الفكرية وبهذه الطريقة تلتقط المؤسسة معلومات من بيئتها وتعالجها على نحو منطقي، فالكفاءات المعرفية للمؤسسة ترتبط بتعبئة مصادر المعرفة الفردية. من هذا المنظور، لا تستقر المعرفة في عقول الأفراد فحسب بل تتعداها إلى العلاقة بينهم، إذ يتبنى Krogh&Roos نظرة ترابطية في نموذج إدارة المعرفة بحيث تستقر المعرفة في أفراد المؤسسة، وعلى الصعيد الاجتماعي في العلاقات بين هؤلاء الأفراد.

وقد فحص Krogh وآخرون في دراستهم الطبيعة الهشة لإدارة المعرفة في المؤسسات في الجوانب التالية:<sup>100</sup>

- تفكير الأفراد (Mind-set of the individuals).
- الاتصال في المؤسسة (Communication in the organization).
- الهيكل التنظيمي (The organizational structure).
- العلاقة بين الأعضاء (The relationship between the members).
- إدارة الموارد البشرية (The management of Human Resources).

<sup>100</sup> Von KROGH and al., **Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge**, London, Sage Publications, 1998, p: 196.

وقد توصلوا إلى أنّ هذه العوامل الخمسة يمكن أن تعرقل الإدارة الناجحة للمعرفة التنظيمية للإبداع والميزة التنافسية وأهداف تنظيمية أخرى، فعلى سبيل المثال:

- إذا كان الأفراد لا يدركون أنّ المعرفة لها قدرة حاسمة، فالمؤسسة سيكون لها عراقيل في تنمية الكفاءات.
- إذا لم توجد هناك لغة صريحة لإبداء المعرفة الجديدة في الفرد، فإنّ المساهمات سيكون مآلها الفشل.
- إذا كان الهيكل التنظيمي لا يسهل الإبداع، فإدارة المعرفة ستفشل.
- إذا لم يشارك الأفراد بتجارهم مع زملائهم على أساس الثقة والاحترام المتبادل، فلن يكون هناك معرفة جماعية داخل المؤسسة.
- أخيراً، إذا لم يتم تقييم المعرفة المساهمة والاعتراف بها من الإدارة العليا، سيفقد الأفراد الحافز للإبداع وتطوير المعرفة الجديدة للمؤسسة.

## 2. نموذج Takeuchi Nonaka:

درس الباحثان كيفية نجاح الشركات اليابانية في الإبداع، وتوصلا إلى أنّه لا يرتبط بالمعالجة الميكانيكية للمعرفة الموضوعية، بل يعود للإبداع التنظيمي للأفراد، من خلال استغلالهم الجيد لقدراتهم المعرفية.

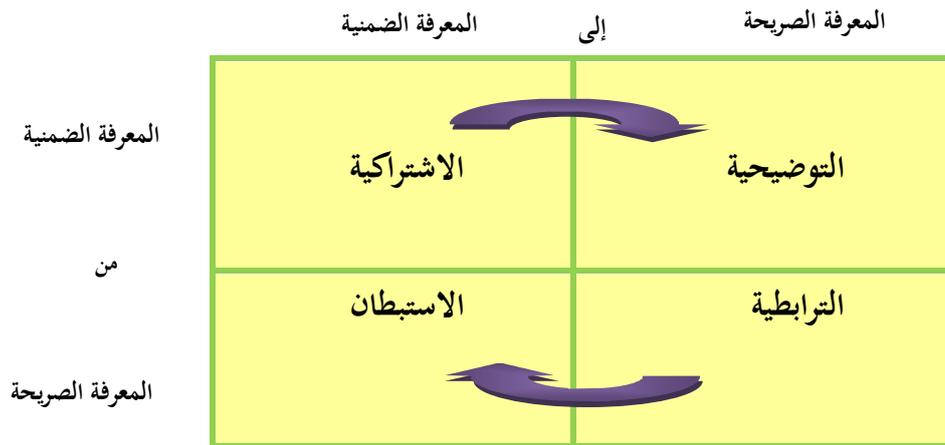
### عملية إنتاج المعرفة:

يبدأ إنتاج معرفة بالفرد دائماً، على سبيل المثال، فالخس والرؤية التي يتمتع بها قد تؤدي في النهاية للحصول على براءة اختراع، أو حدس المدير حول اتجاهات السوق قد تصبح المحفز لتصوير المنتج الجديد، وتجربة العامل في المؤسسة مهما كان مستواه قد تكون مصدر لإبداع يوفر ملايين الدولارات، في كل هذه السيناريوهات، المعرفة الخاصة للفرد تفيد المؤسسة.

طبقاً لهذا النموذج توجد أربعة أنماط لتحويل المعرفة:

1. الاشتراكية: من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية.
2. التوضيحية: من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.
3. الترابطية: من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الواضحة.
4. الاستبطان: من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية.

الشكل (17): نموذج إدارة المعرفة لـ Nonaka & Takeuchi<sup>101</sup>



**الاشتراكية Socialization (الضمنية إلى الضمنية):** تشمل المشاركة في المعرفة لشخص أو لعدة أشخاص بصفة طبيعية من خلال تفاعلات اجتماعية، فالاشتراكية هي من بين الأشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل، لكن المعرفة تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها ومن الصعب توثيقها، فالمعرفة الضمنية هي معرفة معقدة تتبلور عند صاحبها في فترة زمنية طويلة، ومن الصعب إعادة إنتاجها في وثيقة أو قاعدة بيانات، فهي مندمجة في أفعال وممارسات العامل.

إنّ عملية اكتساب المعرفة الضمنية لا ترتبط باستعمال اللغة بقدر ما ترتبط بالقدرة على نقلها والرغبة في المشاركة فيها وما يرتبط بها من التجارب والعواطف المرتبطة بسياقات المضمون، فهي تشمل المشاركة في التجارب من خلال الملاحظة، تقليد وممارسة، فمثلا تنظم شركة Honda اجتماعات ما يسمى "فرق الإبداع" يتم خلالها مناقشة مفصلة للمشاكل الصعبة التي تواجههم في تطوير المشروعات، تتم عادة هذه اللقاءات خارج مواقع العمل، حيث أنّ كل عامل يستطيع المساهمة في المناقشة للوصول للاقتراحات البناءة واستعمالها في تطوير المنتجات الجديدة وكذلك تحسين أنظمتها الإدارية وإستراتيجياتها التجارية، بهذا الشكل تخلق المعرفة الضمنية الانسجام بين العمال وتشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة ومرتبطين بعضهم البعض بمشاركتهم في نفس الأهداف.

**التوضيحية Externalization (الضمنية إلى الصريحة):** تُحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم، فرضيات أو نماذج، فكون المعرفة ملموسة ودائمة يجعل المشاركة فيها ونشرها في كافة أنحاء المؤسسة أكثر سهولة مع الآخرين.<sup>102</sup>

<sup>101</sup> I.NONAKA&H.TAKEUCHI, **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford University press, New York, 1995, p: 62.

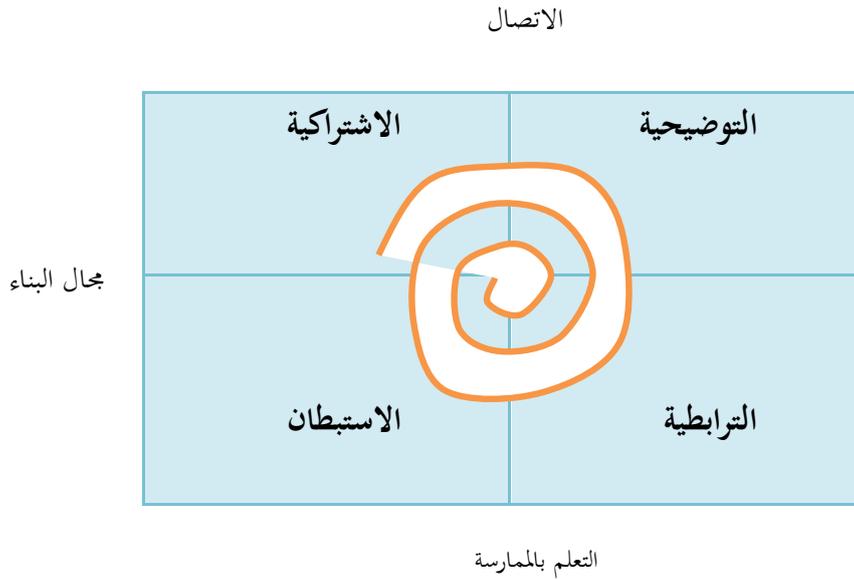
<sup>102</sup> I.NONAKA&H.TAKEUCHI, op.cit, p:64 .

**الترابطية Combination** (الصريحة إلى الصريحة): هي عملية إعادة توحيد الأجزاء المنفصلة من المعرفة الصريحة في شكل جديد مثل إعادة مراجعة التقارير وتنظيم محتوى قاعدة البيانات، فهي ليست بمعرفة جديدة بقدر ما هو إعادة تمثيل للمعرفة الصريحة، مثل اعتماد المعرفة الصريحة في تطوير برامج التدريب في المؤسسة.

**الاستبطان Internalization** (الصريحة إلى الضمنية): هو تحويل تجارب ومعرفة فردية إلى النماذج العقلية الفردية، فالاستبطان هو التعلم عن طريق العمل، من قبل المستخدمين الذين يوسعون ويعيدون تشكيلها عن طريق معرفتهم الضمنية ويظهر التغيير في عمل وظائفهم ومهامهم بشكل مختلف، على سبيل المثال، طورت General Electric نظام توثيق شكاوى وانشغالات الزبائن في قاعدة بيانات التي يمكن أن يطلع عليها المستخدمون، هذا النظام سمح لهم باستجابة سريعة لأسئلة الزبائن الجدد واستخدام تجارب الزملاء في حل هذه المشاكل.

إن إنتاج المعرفة ليست عملية متسلسلة بل يعتمد على تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الضمنية والصريحة في كافة أجزاء الدائرة الأربع، فلولب المعرفة يبين كيفية الحصول وتنظيم المعرفة الضمنية الفردية، فهو نشاط مستمر من تدفق المعرفة وتقاسمها وتحويلها بين الأفراد والمؤسسة نفسها، حيث أن المرحلتين الأكثر صعوبة في لولب المعرفة تتمثلان في تغير نوع المعرفة، ويتعلق الأمر بالتوضيحية externalization، التي تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة، والاستبطان internalization الذي يحول المعرفة الواضحة إلى المعرفة الضمنية، هاتان الخطوتان تتطلبان درجة عالية من الالتزام، لتضمّنها نماذج فكرية واعتقادات وقيم شخصية.

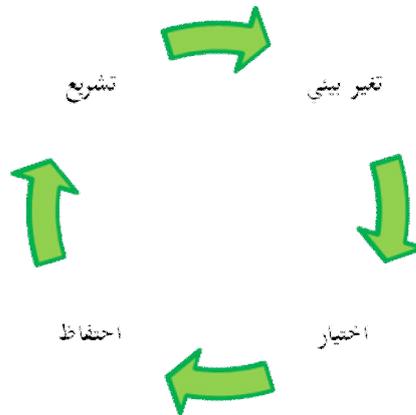
الشكل (18): لولب المعرفة<sup>103</sup>



يعتبر هذا النموذج من الإسهامات الرئيسية في حقل المعرفة وتظهر أحد ايجابياته في بساطته وسهولة تطبيقه ولكن من عيوبه أنه لا يفسر كامل مراحل إدارة المعرفة، وتركيزه على تحول المعرفة بين الصريحة إلى الضمنية لا يفسر كيفية اتخاذ القرار في كل شكل من أشكال هذه المعرفة.

### 3. نموذج Choo :

يركز نموذج Choo على كيفية اختيار المعلومات واستعمالها في الممارسة العملية، التي تنتج من التركيز عليها واستنباطها من البيئة الخارجية في كل دورة متعاقبة، يرى Weick بأن هذا النموذج يشمل أربع عمليات متكاملة:

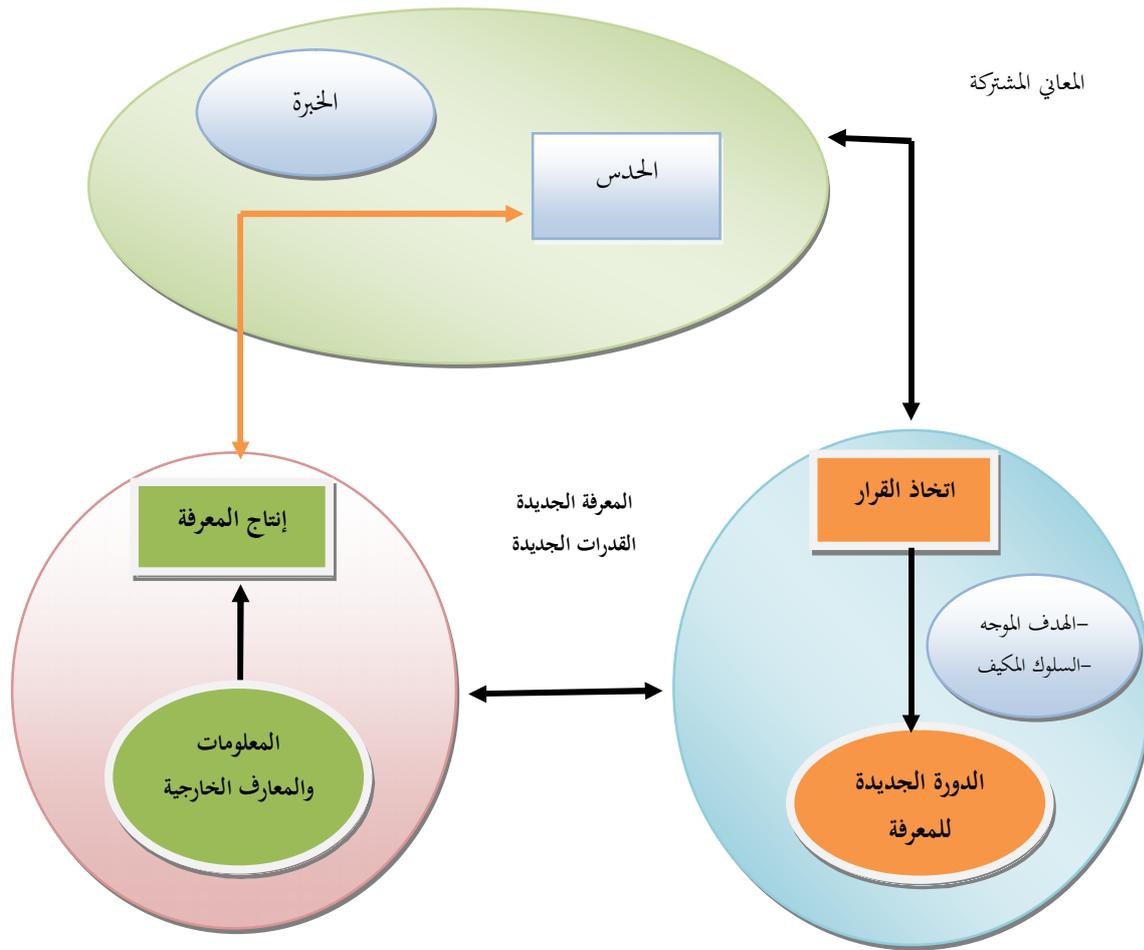


<sup>103</sup> I.NONAKA&H.TAKEUCHI, op.cit, p: 71.

يعرقل التغيير البيئي تدفق المعلومات إلى المشاركين ويسبب تغييرا بيئيا في المؤسسة، وفي مرحلة التشريع يُحاول الأفراد بناء وإعادة ترتيب أو هدم عناصر معينة من المحتوى، أما الاختيار والاحتفاظ فهي المراحل التي يحاول فيها الأفراد ترجمة السبب الجوهرى للتغييرات الملاحظة والمشورة من صناعة الاختيارات، فعملية الاحتفاظ تزود المؤسسة بذاكرة تنظيمية من التجارب الناجحة، هذه الذاكرة يمكن أن تستعمل ثانية في المستقبل لترجمة التغييرات الجديدة وتحويل التفسيرات الفردية إلى وجهة نظر تنظيمية متماسكة من الأحداث والأعمال، كما تستخدم هذه المراحل أيضا لتقليص الغموض المرتبط بالمعلومات.

تتمثل قوة نموذج Choo في المعالجة الشمولية لعمليات دورة المعرفة الرئيسية وتمتد إلى اتخاذ القرارات التنظيمية، وهذا ما تفتقر إليه النظريات الأخرى لإدارة المعرفة، مما يجعل نموذج Choo أحد النماذج الواقعية ومناسب بشكل جيد في المحاكاة والفرضيات واختبار التطبيقات.

الشكل (19): نموذج إدارة المعرفة لChoo<sup>104</sup>

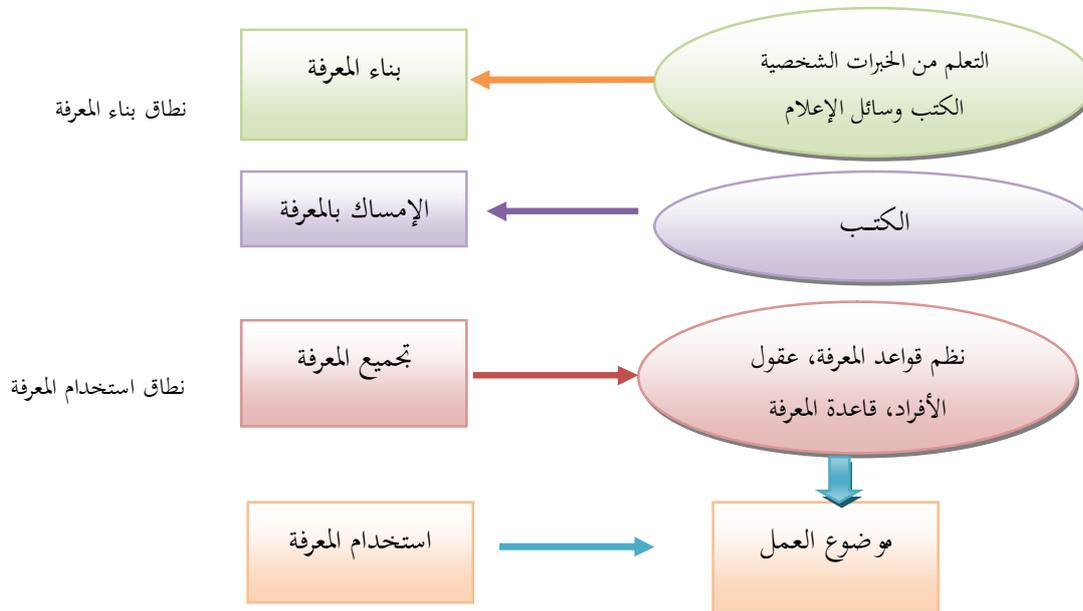


<sup>104</sup> Choo, C, **The knowing organization**, Oxford University Press, New York, 1998. In Kimiz DALKIR, op.cit, p: 59.

4. نموذج إدارة المعرفة عند Wiig:

قدّم Wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسة هي: بناء المعرفة والاحتفاظ بها وتجميعها واستخدامها، وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، أنّها عملية تسهّل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنّه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، وتكرار الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، كما يتبين من النموذج، فالاهتمام يتركز أيضا حول الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، في الكتب، في قواعد المعرفة المحسوبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يأخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات غير الرسمية إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل، فإنّه يمكن استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على المواقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنّه تمّ دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري، فإنّ هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

الشكل (20): نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig<sup>105</sup>



<sup>105</sup> هيثم علي حجازي، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج

لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) - افريل، 2005، ص: 6-8 نقلا عن: Karl M. WIIG, Knowledge Management Foundations: Thinking about how people and organizations create, represent, and use knowledge, Schema Press, U.S.A, 1993, p: 53.

## 5. نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال العمليات المتسلسلة التالية:<sup>106</sup>

الاقتناء، التوليد، الحزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر والتطبيق والمصادقة.

يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات وتفاعلها، والتي تكون غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، حيث تقع إدارة المعرفة في مركز بناء المنظمة المتعلمة، والتي تقود المعرفة خلال كل المراحل المذكورة.

الشكل (21): نموذج إدارة المعرفة لـ Marquardt<sup>107</sup>



## 6. نموذج Duffy:

بدوره يرى Duffy أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال مشاركة الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهيكل تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المؤسسة، فإدارة المعرفة تتضمن الحصول على كل من المعرفة الضمنية والصريحة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهرية فيها،

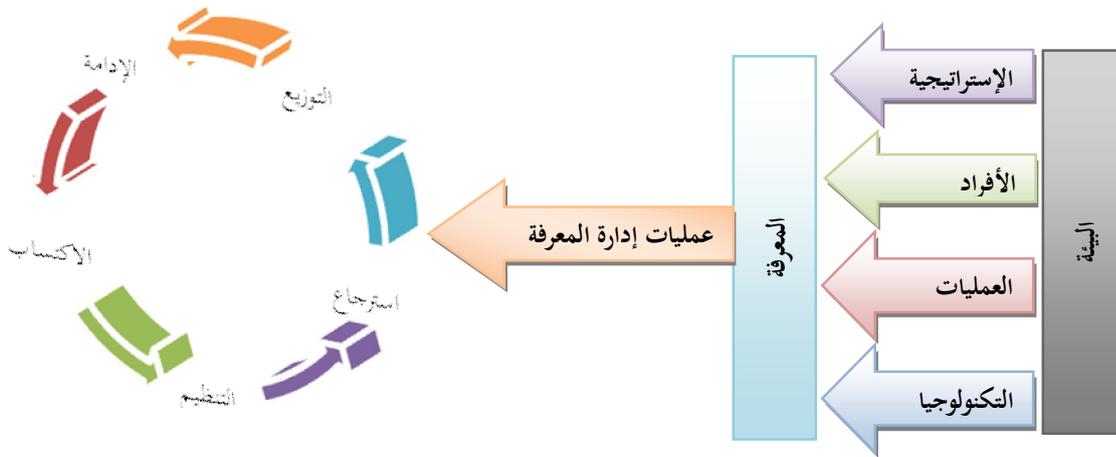
<sup>106</sup> هيثم علي حجازي، وجمع سبق ذكره، ص: 5.

<sup>107</sup> Michael J. MARQUARDT, **Building the Learning Organization**, Davis – Black publishing Company, U.S.A, 2002, p: 27

و تسمين التجارب المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب نموذج Duffy (الشكل 23) فإن عمليات إدارة المعرفة تكون كالتالي:

- الحصول على المعرفة تشمل: الأسر والشراء والتوليد.
- عملية التنظيم تشمل: التصنيف والتبويب والرسم.
- عملية الاسترجاع تشمل: البحث والوصول.
- عملية التوزيع تشمل: المشاركة والنقل.
- عملية الإدامة تشمل: التنقيح والنمو والتغذية.

الشكل (22): نموذج إدارة المعرفة ل Duffy<sup>108</sup>



أكدت دراسة Dufy المعنونة "إدارة المعرفة تكون أو لا تكون"، على أنّ المعرفة تدعم جهود الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، حيث أنّها تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة ولدورها في صنع القرارات.

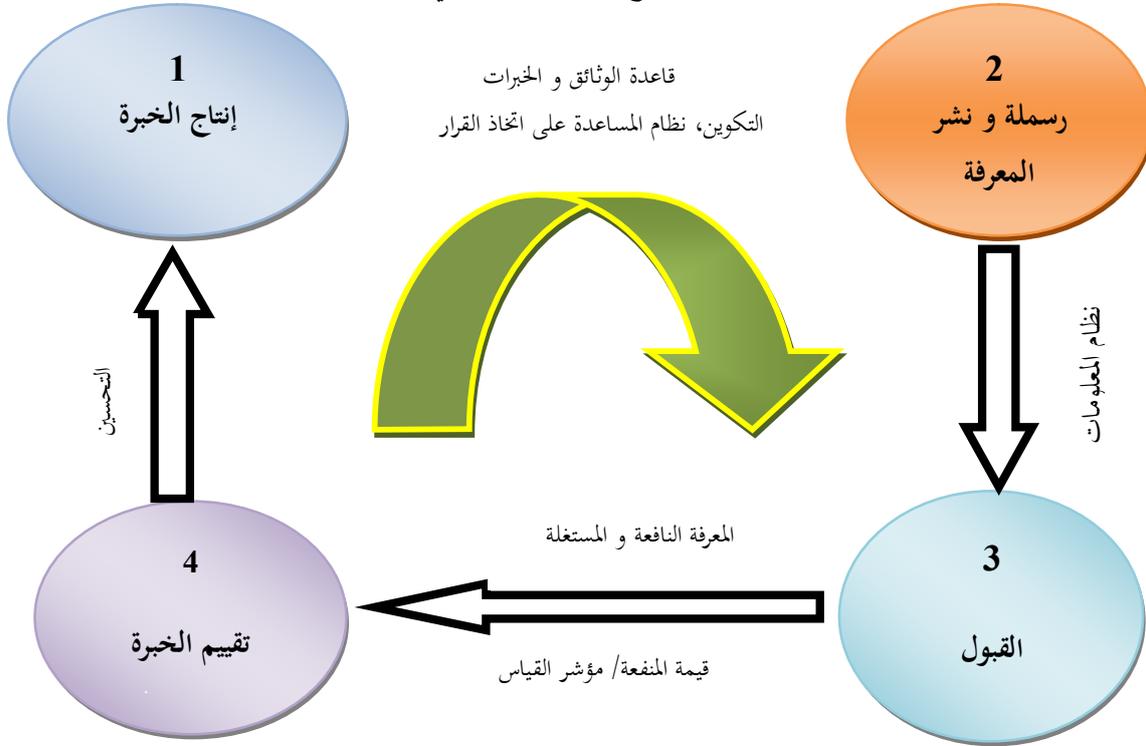
### 7. نموذج J.Y.BUCK:

حسب Jean Yves BUCK تبدأ الإدارة الفعالة للمعرفة من الخبرات المتراكمة الناتجة عن سنوات العمل في المؤسسة، والتي يمكن ترميزها ونشرها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام سواء عن طريق توثيقها، أو من خلال التدريب أو نظام المساعدة في اتخاذ القرار، ثم تأتي مرحلة تطبيق المعرفة من خلال نظام المعلومات وعلى

<sup>108</sup> Jan DUFFY, **Knowledge Management: To Be or Not to Be?**, Information Management Journal, Vol. 34, No. 1, January 2000 , p : 65.

ضوئها تتحدد قيمتها الفعلية في المؤسسة (استغلال قيمتها، إضافة معارف جديدة لها أو تحسينها)، وهذا ما ينعكس إيجابيا على رصيد الموارد المعرفية.

الشكل (23): نموذج J Y BUCK في إدارة المعرفة<sup>109</sup>



بملاحظة النماذج السابق ذكرها، نستنتج أنّها مختلفة من حيث التصور، لكنها أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية مشتركة تشمل التوافق في العمليات الجوهرية، فهي عملية من مراحل متعددة تتكامل مع سير الأعمال في المنظمة وتتطلب التغيير في هيكلها وأنظمتها الداخلية، وخلق قوة عاملة متعددة المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر ونشر ثقافة المشاركة.

<sup>109</sup> Jean Yves BUCK, op.cit.

## المبحث الثاني: تنمية المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

## 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها بغرض المساعدة في مواجهة التحديات الجديدة والبحث عن رضا الزبون، وقد حققت المؤسسات الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل: اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وفرنسا، وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً وضرورياً في المؤسسات الحديثة.<sup>110</sup>

وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام مراكز البحث به، التي قدمت الكثير من الأعمال التي ساهمت في تطبيقه على نطاق واسع، بحيث يعرف معهد الجودة الفيدرالي الجودة الشاملة على أنها " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسن الأداء".<sup>111</sup>

## 2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، حيث تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية. ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur D- LITTLE وفق دراسة على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على قواهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم، ولا يتحقق التمايز إلا إذا عمّ الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء: المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، ويمكن للمؤسسة أن تتمايز عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: التكلفة الأقل، الجودة، الوقت والمرونة.

<sup>110</sup> موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد، 29/27 نوفمبر 2004، ص: 369.  
<sup>111</sup> سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة التنمية الإدارية، ع: 78، أويل 1993، ص: 17.

باعتبار أنّ التكلفة الأقل هي من مزايا اقتصاديات الحجم، وتعويض لانخفاض هامش الربح الناتج من تخفيض الأسعار، فإنّ مفهوم الجودة عند الزبون يتحدد عند اتخاذه لقرار الشراء بالبحث عن النوعية الأفضل إلى جانب السعر المناسب، وفي عالم اليوم زاد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات، ويتم التعبير عنه كبعد تنافسي من خلال ثلاثة عناصر (وقت التسليم السريع – التسليم في الوقت المحدد – وسرعة التطوير)، أما العنصر الرابع المتمثل في المرونة فيقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي مع التغيرات البيئية وعمليات الطلب، وهكذا فإنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية.

فالتحسين المستمر والتركيز على تدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عملية الفحص ومطابقة الجودة، فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة المواثمة، وتمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية.<sup>112</sup>

### 3. الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة المعرفة:

ترتبط إدارة المعرفة بعدة عوامل على غرار: الإستراتيجية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والتسويق، وكذلك الجودة، حيث توجد علاقة متينة بين المفهومين خاصة فيما يتعلق بالتحسين المستمر وتمكين قدرات العمل، فهي تمثل فرصة لتطوير العوامل الحرجة، العمليات وأفضل الممارسات، حيث تم تصميم نماذج جودة مبنية على المعرفة موازاة مع توجه إدارة الجودة الشاملة نحو نشاطات المعرفة.<sup>113</sup>

### 3-1. نموذج KnoVA:

من النماذج المبنية على المعرفة والمقدمة لتحسين الجودة خاصة في المؤسسات الصناعية، نجد نموذج KnoVA (Knowledge Valorization and Acquisition) الذي يأخذ بعين الاعتبار المعارف والمهارات المعرفة بـ 6P وهي: تصميم المصنع plan design، تصميم المنتج product design، تصميم القطع part design، تصميم العمليات process design وتصميم الأسعار price design، بحيث يهدف هذا النموذج لتصميم تصور عملي من أجل التسيير الكمي للمعارف في إطار ما يعرف بالمؤسسة المبدعة، ويقوم هذا النموذج على:

<sup>112</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ع: 2007/5، ص: 34/33.

<sup>113</sup> Pieris CHOURIDES and al., **Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures**, Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 2, 2003, p : 32.

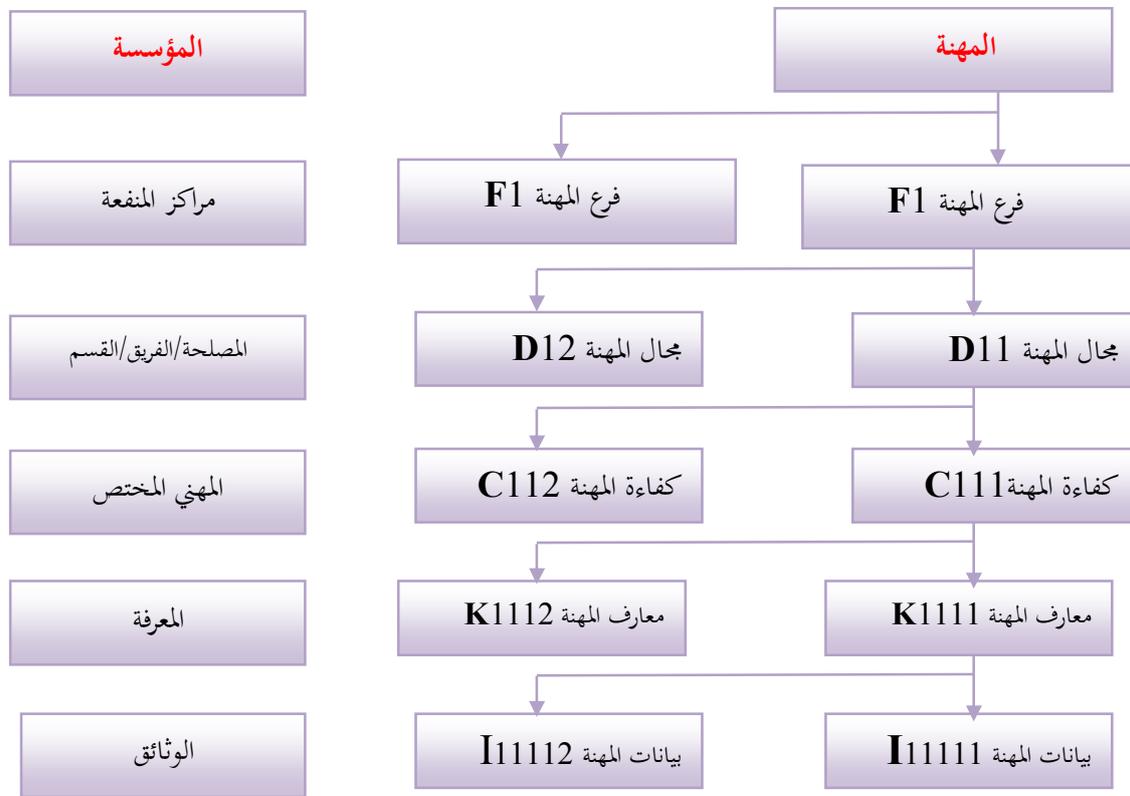
المهنة: تتحدد وفق مقتضيات المنتج/السوق والكفاءات التقنية اللازمة للتطور والفعالية الإنتاجية.  
 فرع المهنة: يتحدد على مستوى الفروع العملية للمؤسسة ومنظم حول مراكز المنفعة وله ميزانية سنوية مستقلة.

مجال المهنة: يتمحور حول فريق العمل المستقل الذي يتقاسم نفس المهام.  
 كفاءة المهنة: تتمحور حول الفرد وتعني مدى استعماله للمهارات في عمله، فمجال المهنة يحوي العديد منها، والكثير من الأفراد قد يمتلكون نفس الكفاءة، وعلى نفس المنوال، يمكن لنفس الفرد أن يتحكم في العديد من كفاءات المهنة.

معارف المهنة: هي تركيبة أساسية من كفاءة المهنة، لها طابع روتيني نموذجي وأيضا مبدع نتيجة للخبرات الفردية.

المعلومات: رسالة على شكل نصي أو شفهي وفق طبيعة وسيلة الاتصال.  
 المعطيات: وحدة من المعلومة مستغلة من خلال الإعلام الآلي غالبا.

الشكل (24): نموذج KnoVA<sup>114</sup>



<sup>114</sup> Patrick SERRAFERO, *Vers la mesure de la quantité de connaissance et de compétence industrielle : le modèle KnoVA*, 1<sup>er</sup> Colloque Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel, Nantes, 2002, p : 3-4.

3-2. الأبعاد المشتركة لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة:

تشمل مبادئ الجودة الشاملة التي تشترك مع عمليات إدارة المعرفة ما يلي: (\*)

أ. القيادة: تعرف القيادة بأنها العلاقة التي تسمح للفرد بمراقبة أداء الآخرين والتحكم في تصرفاتهم.<sup>115</sup>

وقد أشار MELE&COLURCIO بأن القيادة في سياق TQM، لا تركز كثيرا حول القوة والسلطة والسيطرة، لكن أكثر على: التفويض وتبادل المعلومات والاعتراف وتطوير وإكساب الثقة للأفراد، لذلك تعد من أكثر الطرق الفعالة للقائد لتعبئة طاقة المجموعة لتصبح أكثر إبداعاً.<sup>116</sup>

إن القيادة الإدارية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحسين الكفاءات والمهارات وتساعد على التعلم التنظيمي في موقع العمل، خصوصا في نشر سلوك إدارة معرفة البيئة التي تشجع العامل على تطبيق المعرفة الضمنية لحل المشاكل الظاهرة.

كما أكدت العديد من الدراسات بدور القيادة في نجاح نشاطات إدارة المعرفة في المؤسسة، ونقصد بذلك: اكتساب المعرفة، نشرها والمشاركة فيها، والتي تعد مورد حيوي لتحسين قدرة التعلم الجماعية في المؤسسات، ففي دراسة Storey & Barnett و جدا أن دعم القيادة الإدارية يجب أن يكون مستمرا بطريقة عملية وموجهة إلى الجوانب التي تساهم في نجاح إدارة المعرفة.<sup>117</sup>

التخطيط الإستراتيجي: يعتبر التخطيط الإستراتيجي النشاط التي يهدف إلى تحقيق النجاح وإبقاء الوضعية التنافسية للمؤسسة في أي قطاع، ويقتضي التخطيط إستراتيجي توفر بعض الشروط والظروف التي تساهم في رفع أداء المؤسسة، نذكر منها: المعرفة الخاصة للمستخدمين، القدرة على إنتاج المعرفة الجديدة المبتكرة، والمحور الإستراتيجية التي تريد المؤسسة الوصول في المدى المتوسط والطويل .

(\*) تم إعداد هذه المبادئ وفق جائزة الجودة الوطنية Malcolm Baldrige حيث صادق مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي في بداية الثمانينيات على ضرورة استحداث جائزة سنوية ماثلة لجائزة Deming وكان الغرض من هذه الجائزة هو تحفيز الشركات الأمريكية بشأن تحسين الجودة فقد أدرك مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي حقيقة أن النجاح غالبا ما يتوقف على قدرة الشركة إما على القيام بأمر ما بطريقة مختلفة ، وإما بشكل أفضل من الغير فالتمييز عن المنافسين يتطلب من الشركات أن تدرك تماما حاجات زبائنها.

<sup>115</sup> B.O, EHIGIE, R.C AKPAN, **Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management Leadership**”, The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, No. 1, 2004, p: 25.

<sup>116</sup> C MELE, M COLURCIO, **The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value**, International Journal Quality Reliability Management, Vol. 23, No. 5, 2006, p: 474.

<sup>117</sup> J. STOREY, E. BARNETT, **Knowledge management initiatives: learning from failure**, Journal Knowledge Management, Vol. 4, No. 2, 2000, p: 148.

إذن، من العوامل الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة أن يكون لها بعد إستراتيجي، يدعم المؤسسة في تنظيم قدراتها ومواردها لتحقيق أهدافها، ففي دراسة للمركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أستنتج أن الشركات التي تتبنى إستراتيجيات إدارة المعرفة تحقق نجاح أكبر عندما تكون الإستراتيجية المستخدمة مرتبطة بخطة العمل الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس، فالمؤسسات التي تتبنى تطبيق إدارة المعرفة، عليها ضمان برنامج معرفة يتماشى ومهام المؤسسة.

ب، التركيز على الزبون: ذكر SILA أن نجاح المؤسسة علي المدى الطويل يعتمد على زبائنه، بإرضاء حاجاتهم بكفاءة وبصفة مستمرة، فالاهتمام بمتطلبات الزبون الحالية والمتوقعة، التركيز على إدارة علاقة إيجابية معه، والتكيف مع تغيرات البيئة يجعل من نشاطات الجودة في المؤسسة تتوجه نحو جمع المعلومات والتصرف وفق حاجات الزبائن.

تمثل دراسة الزبائن جمع المعلومات حول توقعاتهم وتوزيعها داخليا في المؤسسة، بمشاركة المعرفة بين المستخدمين، خصوصا أولئك التي تكون مهامهم معتمدة على المهام الأخرى لزملائهم، والتي تقتضي التنسيق في التقييم الشامل لطلباتهم، فمثلا وضعت شركة فيليبس في هولندا مبدأ رضا الزبائن كهدف رئيسي، وأي قرار متخذ في الشركة يجب يكون مركز نحو الزبائن والاهتمام باقتراحاتهم، التي تدخل في صلب نشاطات إنتاج وخزن المعرفة، فتقييم الشكاوى هي معلومة مستقاة من الزبائن تتحول إلى معرفة عند استعمالها لإرضاء حاجات الزبون، وإدراكاً منها بأهمية هذا العامل تمتلك شركة USAA وهي إحدى شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية- نظام يعمل على تحديد وتصنيف آراء واقتراحات الزبائن، وقد ساهم هذا النظام في تحسين قاعدة معرفة الزبائن.<sup>118</sup>

ج: إدارة العمليات: من عوامل اكتساب الميزة التنافسية في السوق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، في اتجاه يؤكد أهمية إدارة العمليات في إدراك رضا الزبون، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المؤسسات هم مدراء العمليات، حيث أن توفر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات، والاستثمار فيها يؤدي إلى تحقيق الخطط الإستراتيجية المرسومة والمنتجات المطابقة للمواصفات وذات الجودة العالية، مع التأكيد طبعا على التحسين المستمر.<sup>119</sup>

<sup>118</sup>C.O'DELL and al., **Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies**, Benchmarking International Journal, Vol. 6, No 3, 1999, p: 202.

<sup>119</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة السراء الخاصة، الأردن، 2005، ص:44.

في هذا الصدد، يؤدي خزن المعرفة إلى تخفيض وقت المهندسين من خلال مراجعة التجارب والمعلومات السابقة الموثقة، أما نشر المعرفة فهو مصدر تحسين المهارات وأداء العمل بأكثر كفاءة. إذن، فالمسألة الأهم في العلاقة بين عمليات TQM ونشر المعرفة هو الاستعمال المنظم لإدارة العمليات الذي يعمل على توظيف المعرفة في الميادين المناسبة، فالشركات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة هي التي نجحت في التحسين المستمر للعمليات باستعمال المعرفة وفق الحاجة.

#### د: إدارة المورد البشرية:

- مصدر ارتباط المعرفة بالأفراد:

إنّ الدراسات التي تناولت علاقة المدراء بالموارد البشرية في إنتاج ونشر المعرفة، توصلت إلى أنّ المؤسسات ذات التركيز المعرفي تفضل التسيير اللامركزي للأفراد والذي له تأثير إيجابي على اكتساب ونشر المعرفة، حيث أكدت دراسة LIN إلى أنّ الأفراد يميلون إلى مساعدة بعضهم البعض وفي نفس الوقت يحسنون من مهاراتهم، فبدعم من الإدارة العليا من الممكن الوصول إلى المشاركة في المعرفة وتحقيق الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة، كما أنّ هذه المشاركة قد تمتد حتى إلى خارج أماكن العمل.<sup>120</sup>

- جودة خدمات الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مصدر خدمة رئيسية لدعم الإدارات الأخرى، بحيث تقيم جودة الخدمة من خلال درجة رضا العملاء الداخليين، وتتبع مراحل تتمثل في المدخلات (الهيكل التنظيمي، وسائل الدعم المادية مثل تكنولوجيات الإعلام والاتصال والكفاءات)، مسار العمليات (بما فيها الإتقان والتفاعل الذي يساهم في المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية)، والمخرجات (الإبداع الذي يمكن تعريفه في هذا الجانب على أنه درجة التطور في الخدمات المقدمة من مهني الموارد البشرية للعملاء الداخليين، الشمولية (توفير خدمات بحلول شاملة، والتشخيص الداخلي للعملاء والذي يوفر خدمات متنوعة ترضي جميع الاحتياجات).<sup>121</sup>

ولنجاح المشاركة الإستراتيجية لا بد من منح خبراء الموارد البشرية مزيد من السلطة والاستقلالية في المؤسسة، مع استغلال الخبرات والمعرفة المتخصصة لتقديم الخدمات وتلبية احتياجات العملاء الداخليين، وهذا يشجع على الإدارات الأخرى لتتعاون معها من أجل حل مشاكلها، بالاعتماد على المعارف الخاصة التي توفرها

<sup>120</sup> H.F. LIN, "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", International Journal of Manpower, Vol.28, No.3/4 2007, p: 318.

<sup>121</sup> R. L.JOHNSON and al., "Measuring service quality: A systems approach", Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 5, 1995, P: 9-10.

إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في زيادة الثقة وقوة الارتباط ويعزز سلطة وشرعية الموارد البشرية في المشاركة الإستراتيجية.

الشكل (25): إدارة المواد البشرية في سياق الجودة الشاملة<sup>122</sup>



و. المعلومات والتحليل:

في العصر الرقمي الحالي، تلعب المعلومات جزء مهم في إدارة العمليات وقاعدة البيانات الخاصة به، لدوره في اتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن ومراقبة الجودة، فتحسين أداء المؤسسة خصوصا منها المشتغلة في حقل التكنولوجيا، تقتضي توفر معرفة إدارة المعلومات والتي تعتبر ركيزة إدارة المعرفة، من جهة أخرى، فتحليل المعلومات يساعد المستخدمين لترجمة المعلومات المتوفرة بشكل جماعي عن طريق دعم قنوات الاتصال، واستخدام هذه المعرفة في إفادة المؤسسة ككل.

أما أوجه الاختلاف بين المفهومين فتتمثل في ما يلي:<sup>123</sup>

- التحسين المستمر: تركز إدارة المعرفة على الابتكار أكثر من التحسين المستمر ولذلك فإنها تضع مجموعة من الأدوات وفرص الدعم لإعادة هندسة العمليات بغرض تحقيق المنافع التي منبعها الابتكار

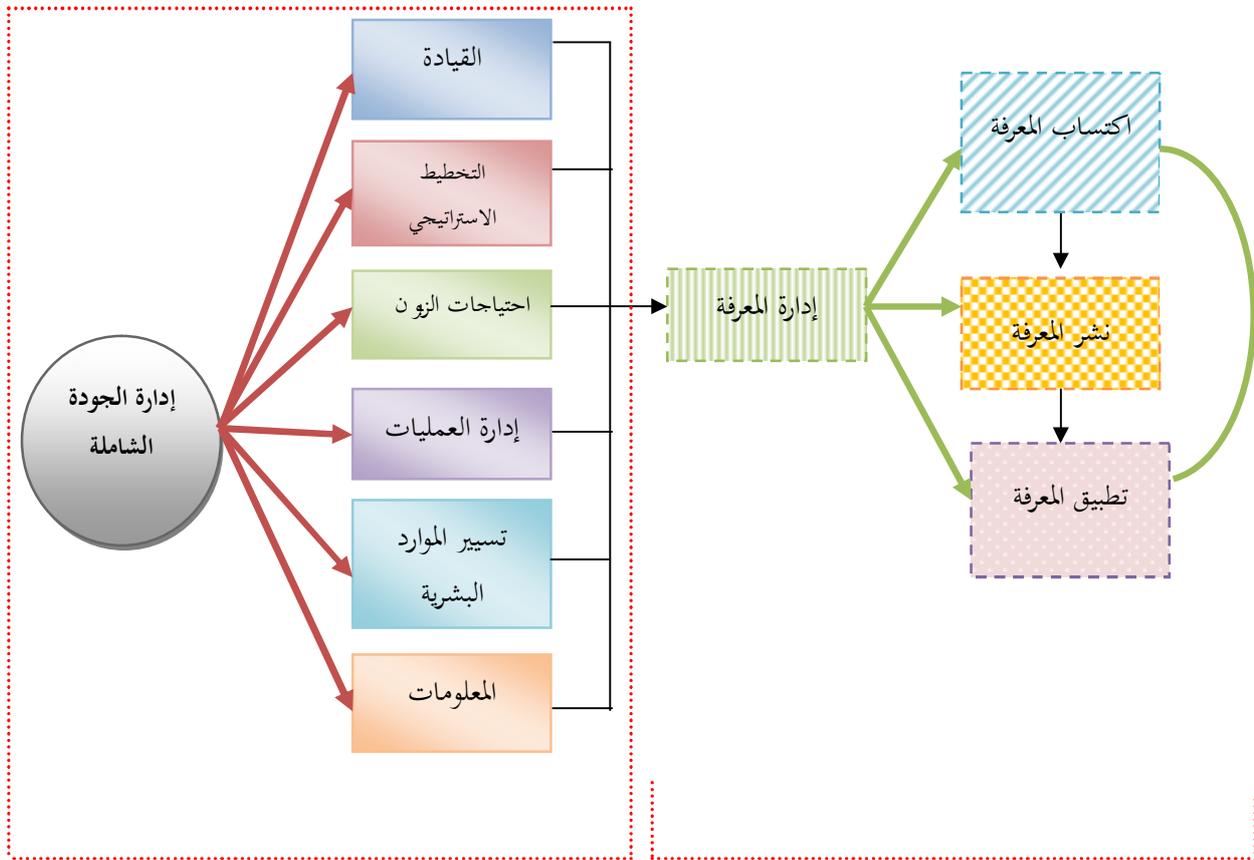
<sup>122</sup> Mouloud MADOUN, **Knowledge Management (KM) et Management de la Qualité (TQM) Opportunités et obstacles pour l'entreprise et la Gestion des Ressources humaines (RH)**, Colloque international : Formation, production de compétences et GRH, quelles perspectives?, op.cit, p : 06.

<sup>123</sup> عبد الستار العلي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

والإبداع، في حين تركز إدارة الجودة الشاملة على إدارة العمليات والاتجاهات التي تتبنى عملية التحسين المستمر للخدمات أو المنتجات كما يتوقعها الزبون ويعمل بموجبها المنافسين.

- الإدارة بالحقيقة management by fact: إن مقاييس إدارة المعرفة لحد الآن تركز على المنافع الضرورية التي تقدمها للأعمال من خلال القيمة المضافة لها ولا زالت هذه المقاييس بحاجة إلى المزيد من البحث والعمق، في حين نجد أن إدارة الجودة الشاملة تعرف مستويات الأداء الحالي لمنتجاتها وخدماتها وتعمل على قياس التحسين المستمر من خلال مقاييس حقيقية وأرقام فعلية ليست مبنية على مدى الشعور بالتحسين المستمر.

الشكل (27): نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة<sup>124</sup>



<sup>124</sup> Keng-Boon OOI, **TQM and knowledge management: Literature review and proposed framework**, African Journal of Business Management Vol.3, No.11, November 2009, p: 636.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لأهم الإسهامات التي رافقت تطور إدارة المعرفة بداية بالنموذج المشهور لـ NONAKA&TAKEUCHI الذي قدم الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة: الاشتراكية والتوضيحية والترابطية والاستبطان، مروراً برؤية CHOO المبنية حول الخبرة واتخاذ القرار من خلال التأثير المستمر للبيئة، و WIIG الذي قدم نموذجاً يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة والاحتفاظ بها وتجميعها واستخدامها، ونموذج DUFFY الذي يشمل الحصول على المعرفة، تنظيمها، استرجاعها، توزيعها وإدامتها، وأخيراً النموذج المقدم من J Y BUCK الذي يضم إنتاج الخبرة، رسملة ونشر المعرفة، القبول وتقييم الخبرة وتحسينها.

تميزت هذه النماذج بتحليلات تختلف من حيث النسق وتشارك في هدفها المتمثل في ترقية المعرفة في المؤسسة من خلال العمليات المعروفة من إنتاج، نخون ومشاركة واستخدام المعرفة، فهي تمثل أساسيات في الفكر الإداري الحديث ومصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة.

من هذا المنطلق، تهدف المؤسسة الحديثة إلى تحقيق الجودة وفي نفس الوقت تهتم بتنمية المعرفة في كل المستويات التنظيمية، خصوصاً في ظل الاقتصاد الحديث الذي يتطلب الجودة ومستوى عالي من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة، إذن فالتخطيط الاستراتيجي، القيادة، اللإبائن، إدارة العمليات، التحليل والمعلومات هي أدوات تحقيق الجودة الشاملة وفي نفس الوقت وسائل لإدارة المعرفة، هذا التوجه الجديد جعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على هدف الوصول إليها، بل تجاوزه ليحفل منها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى غلى غرار الاهتمام بالمعرفة.

الجزء الثاني:

مدخل إدارة الموارد البشرية  
في تنمية المعرفة

## الفصل الرابع:

الاستثمار في الرأس المال  
البشري

ودوره في تنمية المعرفة

## تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لشروة المنظمة وازدهارها، وأصبح نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحالية مرهوناً بقيمة هذه الموجودات وإستراتيجية إدارتها، بفضل دورها في توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبرات المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة، ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات مصطلح رأس المال الفكري الذي يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تمتلكها مجموعة محددة من العاملين ومن الصعب الاستغناء عنهم أو استبدالهم.

فالنماذج الأولى التي تناولت هذا المفهوم انطلقت من مقارنة شبيهة بتلك التي بدأتها إدارة المعرفة، وهي الاعتماد على الوسائل الصريحة التي منبعها التطور التكنولوجي على غرار الإجراءات والتقنيات المستعملة في مختلف عمليات ومهام المنظمة- تدريجياً- أصبح لهذا المفهوم اتصال أكبر بالعامل البشري القابل للتطور وتثمين مكتسبات المنظمة بثمين متوسط سنوات الخدمة، مستوى التعليم، النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة، تكلفة التوظيف، الإلمام بتكنولوجيا المعلومات، ساعات التدريب /الموظف، رضا العملاء.

في هذا الفصل ستناول مفهوم الرأس المال الفكري، مكوناته مع التركيز على رأس المال البشري باعتباره مصدر المعرفة الضمنية التي تشكل رهان إدارة الموارد البشرية الحديثة.

### المبحث الأول: الرأس المال الفكري ودوره في تكوين قيمة المؤسسة

#### 1. مفهوم الرأس المال الفكري:

يشكّل الرأس المال الفكري أحد أوجه اقتصاد المعرفة، بدأت تظهر أهميته بداية من سنوات التسعينات بتغير ترتيب أولوية عوامل الإنتاج، فمن المعروف -من السياق التاريخي- أنّ الثروات الطبيعية كانت مصدر نشاط المؤسسات، ثم حلّ مكانها رؤوس الأموال والموجودات المادية، ليكون رأس المال الفكري اليوم أول مصدر لثروة المؤسسة وأهم عوامل الميزة التنافسية.

حسب Jay CHATZKEL "يتمثل في المعرفة والخبرة التطبيقية، التكنولوجيا التنظيمية، العلاقات والمهارات المهنية التي تساهم في إكساب المؤسسة تنافسية في السوق."<sup>125</sup>

اعتبر Steward أنّ رأس المال الفكري "يعكس المعرفة، المهارة، الملكية الفكرية والخبرة المستعملة لخلق القيمة".<sup>126</sup>

هذه المقاربة تأخذ بعين الاعتبار الأفراد الذين يشكلون المنظمة والعلاقات وأبعادها الهيكلية، فهو تعريف له وجعية في الموارد البشرية ويؤكد على أنّ الموارد غير الملموسة تتركز على التجارب الضمنية للفرد التي من شأنها أن توفر الميزة التنافسية المطلوبة، وتبعاً لذلك يمكن تحديد رأس المال الفكري فيما يلي:

- يمثل جزء من رأس المال البشري للمنظمة.
- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.
- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.
- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة.
- لا يتركز في مستوى إداري معين.
- لا يشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

<sup>125</sup>Jay CHATZKEL, **Intellectual capital**, Capstone Publishing, Oxford, United Kingdom, 2002, p: 06.

<sup>126</sup> Santiago MELIAN GONZALEZ, **Improving human resources management: some practical questions and answers**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2004, Vol. 16, No. 1, 2004, p : 60, in T A Steward, La nueva Riqueza de las Organizaciones : EL Capital Intelectuel, Granica, Buenos Aires, 1997.

الجدول (05): المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري<sup>127</sup>

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثيري - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدة، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

## 2. مكونات رأس المال الفكري:

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:<sup>128</sup>

### 2-1. الأصول البشرية (رأس المال البشري) :

هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات.

<sup>127</sup> عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس : اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص:6.

<sup>128</sup> أمية أبو الفتوح محمد، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وزارة التجارة والصناعة قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القاهرة، 2010، ص: 04.

## 2-2. الأصول الفكرية:

وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات والتقنيات المستخدمة من مجموعة العمل للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

## 2-3. رأس المال الهيكلي:

إذا كان الرأس المال المالي يمثل الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن الرأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المنظمة، في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، ويشير M.W.McElroy إلى أن رأس المال الهيكلي يمثل كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد مكان عملهم، ولأن رأس المال الهيكلي، بوصفه المعرفة الصريحة، فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المنظمة.

## 2-4. رأس مال العملاء:

هو مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المؤسسة التي تخص أصحاب القرار، العناوين والهياكل التنظيمية والشبكات.

## 2-5. الملكية الفكرية:

وتتضمن العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديلو كذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر، حيث تعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

## 2-6. رأس مال العلاقات:

وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسها.

الشكل (27): نموذج skandia<sup>129</sup>



حيث أن:

- القيمة السوقية للشركة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري.
- رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.
- رأس المال الهيكلي = رأس مال العملاء + رأس المال التنظيمي.
- رأس المال التنظيمي = رأس مال العمليات + رأس المال الابتكاري.
- رأس المال الابتكاري = الأصول الفكرية + الملكية الفكرية.

<sup>129</sup> Saari BIN AHMAD, Abbas MEZEAL MUSHRAF, **The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry**, International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR vol.6, IACSIT Press, Bali, Indonesia, 2011 , p : 105.

الشكل (28): المكونات الفرعية لرأس المال الفكري<sup>130</sup>



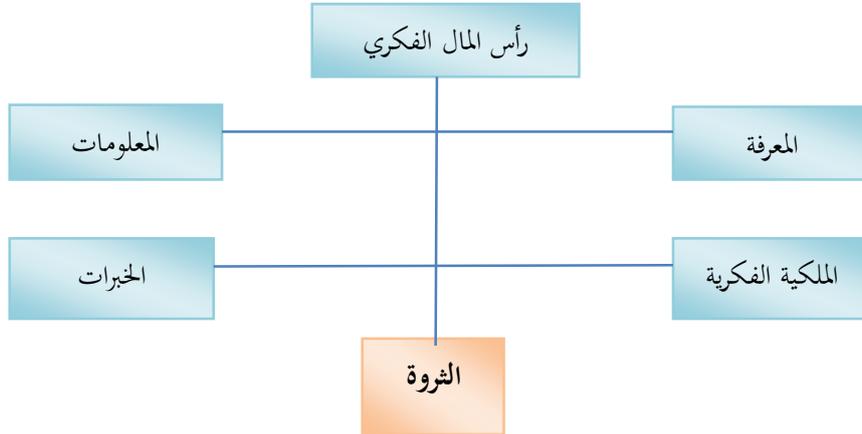
أما المكونات الفرعية لكن عنصر فتمثل في متوسط سنوات الخدمة، مستوى التعليم، النسبة المثوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة، تكلفة التوظيف، الإلمام بتكنولوجيا المعلومات، ساعات التدريب/الموظف، رضا العملاء بالنسبة للرأس المال البشري، أما رأس المال الهيكلي فيحوي المصروفات الإدارية/المبيعات، إعادة استخدام المعرفة: عدد مرات الدخول على مواقع الإنترنت، الممارسات الأفضل المكررة... الخ،

<sup>130</sup>توماس. أ. ستوارت، ثروة المعرفة - رأس المال الفكري، ترجمة علا أحمد إصلاح الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص:

وبدوره يضم رأس مال العملاء: النصيب في السوق، ولاء العملاء، متوسط مدة علاقة العميل، رضا العملاء، نسبة اتصالات المبيعات إلى المبيعات المنجزة.

بينما ارتكز نموذج Stewart على الموارد المعرفية من معلومات وخبرات والتي تشكل مصدر لثروة المنظمة.

الشكل (29): نموذج Stewart<sup>131</sup>



من هذا المنطلق، يشمل هذا المفهوم رؤيتين:<sup>132</sup>

أولاً: رؤية الأصول الفكرية: وهذه رؤية شاملة وواسعة لكل الأصول الفكرية التي تتوزع في كل الأقسام ووحدات الشركة، فهي تغطي المعرفة بأنواعها الصريحة والضمنية، وجعلها هي المكافئ لرأس المال الفكري، أي أنّ الرأس المال الفكري يتمثل في رأس المال الصريح والضميني.

الصريح هو كل المعرفة الصريحة التي يتم استخدامها والتعبير عنها بشكل كمي ورمزي كما في الوثائق، قواعد البيانات، البرمجيات والروتينيات التنظيمية وقواعد العمل، في حين أنّ رأس المال الضمني يتمثل في المعرفة الضمنية الذاتية وغير الرسمية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحسية غير القابلة للنقل والتعلم ويتم التوصل إليها بالاستعلام والاستيطان المعرفي.

ثانياً: رؤية رأس المال غير الملموس: التي تهتم كثيراً بالأصول الفكرية للشركة وأهمية تحويلها من أصول غير ملموسة (غير محسوبة وغير مقاسة) إلى رأس المال الفكري غير الملموس القابل للتحديد والقياس، وبالتالي تجنب مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول الفكرية والنقص في مقاييس احتسابها.

<sup>131</sup> Saari BIN AHMAD, Abbas MEZEAL MUSHRAF, ibid.

<sup>132</sup> نجم عبود نجم، رأس المال الفكري، بحث مقدم لمؤتمر "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 5/4.

الشكل (30): تحويل الأصول غير الملموسة لرأس مال غير ملموس<sup>133</sup>



### 3. خصائص رأس المال الفكري:

من مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن تحديد

الخصائص الآتية:<sup>134</sup>

أ. التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أنّ رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلّها، وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد

<sup>133</sup> Bryan LOWELL and al, **Race for the World**, Harvard Business School Press, Boston, 1999, p: 179.

<sup>134</sup> محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 2، ع: 2، 2010، ص: 48/47.

الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

ب. المهنية: الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الإثرائي، وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة.

ج. السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يتجه إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

د. الإبداع: وردت في الأوعية الإدارية العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع التي تشير إلى تبني سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة، إذاً يمكن القول أن الإبداع بصورة مبسطة هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء أكان منتجاً جديداً أم تصرفاً جيداً، وتتنوع مصادر الإبداع سواء كان هذا المصدر داخلياً أو خارجياً، ونذكر أن مصادر الإبداع التكنولوجي تتركز في المختبرات البحثية، الدوريات المهنية، براءات الاختراع، المصادر الحكومية، أفراد التسويق والزبائن فضلاً عن المستشارين والعاملين.

#### 4. رأس المال الفكري وخلق القيمة:

قدم Griffithbs وزملاؤه تقدير كل من قيمة المنظمة ورأس مالها الفكري حيث قام ببناء نموذج لتقدير قيمة المنظمة لا يستند على الأرباح المحاسبية أو القيمة السوقية للمنظمة وإنما على الافتراضات الآتية:<sup>135</sup>

❖ أن عائد الملكية في منظمات الأعمال هو حصيلة تفاعل خمسة عناصر هي:

$I$ : تمثل معدل الفائدة المحددة من قبل البنك المركزي على عمليات الاقتراض.

$W$ : يعبر عن معدل العائد لقطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة.

$N$ : كفاءة وفعالية الإدارة والعاملين.

$X$ : معدل المخاطرة غير النظامية.

$E$ : التفاؤل والتشاؤم .

<sup>135</sup> مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، ع: 3، 2009، ص: 177-178.

❖ يتكون رأس المال من صافي القيمة الدفترية للموجودات الملموسة وغير الملموسة المسجلة في الدفاتر، والقيمة غير المسجلة في الدفاتر للموجودات غير الملموسة والمتمثلة في الملكية الفكرية لبراءات الاختراع، والعلامات التجارية والتصاميم وغيرها التي تعبر عن رأس مال المنظمة بما يلي:

$$V_{it} = S_{it} + IK *_{it} \dots \dots \dots (1)$$

حيث أن  $V_{it}$  = رأس مال المنظمة.

$S_{it}$  = مجموع صافي القيمة الدفترية للموجودات الملموسة وغير الملموسة.

$IK *_{it}$  = القيمة غير المسجلة للموجودات غير الملموسة.

وبناء على الافتراضين فإنَّ عائد الملكية سيتمثل بالمعادلة رقم (2):

$$M_{it} = (r_i + m_i) (S_{it} + IK *_{it}) + (x + n) (S_{it} + IK *_{it}) + E_{it} (S_{it} + IK *_{it}) \dots \dots \dots (2)$$

ولأنَّ  $(r_i, m_i)$  هي مقادير تخص المنظمة ويفترض أن تكون ثابتة لا تتغير عبر الزمن، فإنه يمكن اعتبار

الجزء الأول من المعادلة رقم (2) على أنه يعالج التأثيرات الثابتة للمنظمة وسيرمز له  $\alpha$  أما الجزء الأخير والذي يتعلق بالتفاوت والتشاؤم فيمكن وصفه على أنه يمثل الخطأ العشوائي  $u$ ، وعليه يمكن إعادة صياغة المعادلة السابقة على النحو الآتي :

$$M_{it} = \alpha + (r + n) (S_{it} + IK *_{it}) + u$$

أما تقدير الجزء غير المسجل من الموجودات غير الملموسة  $IK *_{it}$  فإنَّ هذا النموذج المستخدم في الدراسة، يفترض أن قيمة هذه الموجودات تعتمد على ثلاثة عناصر هي براءة الاختراع، والعلامة التجارية والتصميم، التي تمَّ الإشارة إليها في الدراسة بـ  $(P, T, D)$  على التوالي، وأنَّ قيمة هذه العناصر تستند على ثلاثة مرتكزات هي تطبيقات الملكية الفكرية، وعدد سنوات التمتع بحقوق الملكية اعتباراً من تاريخ أول تسجيل رسمي لها، وأخيراً معدل عمر الانتفاع من الملكية الفكرية مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، وباستخدام المعلومات المالية للفترة الممتدة من 1989 ولغاية 2002 لعينة مكوّنة من 1922 منظمة أسترالية، تمَّ تقدير رأس المال الفكري وقيمة المنظمة، وعلى أساس ذلك التقدير تمَّ اختبار فرضية الدراسة التي أظهرت نتائجها وجود ارتباط موجب وقوي بين رأس المال الفكري وقيمة المنظمة، وأنَّ قيمة رأس المال الفكري تختلف تبعاً لاختلاف حجم المنظمة وعمرها، الأمر الذي يقود إلى استنتاج مفاده أنَّ العلاقة بين خلق القيمة ورأس المال الفكري تختلف تبعاً لاختلاف عمر المنظمة وحجمها.

الجدول (06): تطور نماذج الرأس مال الفكري نحو الاعتماد على المعرفة<sup>136</sup>

اسم النموذج	المؤلف	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
ذكاء رأس المال الفكري	Fitz 1994	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من الأفراد لتحديد مستوى ذكائهم.	- معلومات عن السوق. - معلومات عن المواد. - معلومات عن الملكية الفكرية.
انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري	Petrash 1996	تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقولوب ابتداء من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن.	- رأس مال بشري. - رأس مال تنظيمي. - رأس مال زبوني.
كلفة محاسبة الموارد البشرية	Johansson 1996	سياسة الأثر الخلفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية	- مساهمة الموجودات البشرية. - نفقات الرواتب والأجور. -النمو. -إعادة الإبداع. -الكفاءة. -الاستقرار.
مراقبة الموجودات	Sveiby 1997	تحديد الموجودات غير الملموسة بثلاث أنواع: القدرات المميزة للأفراد، الهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية.	- القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية للمنظمة. - فاعلية دور المنظمة. - الدور التنافسي للمنظمة.
منهجية التقييم الشامل	M.Pherson 1998	تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة المنظمة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية.	إيرادات رأس مال المعرفة = الإيرادات الاعتيادية/ الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية. - المهارات والمعرفة الضمنية. - القيم والمعايير الجماعية. - التكنولوجيا والمعرفة الصريحة. - العمليات الرئيسية وعمليات الإدارة. - الموجودات الفكرية.
إيرادات رأس مال المعرفة	Lev 1999	حساب إيرادات رأس مال المعرفة.	- المهارات. - نشاطات توسيع الموارد. - نشاطات التعلم المنظمي ورضا العاملين. - تكنولوجيا المعلومات. - القيم. - الثقافة التنظيمية. - الخبرة الشخصية.
تقدير القيمة	Andriessen & Tiessen 2000	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد إلى المقدرات الجوهرية.	- المهارات. - نشاطات توسيع الموارد. - نشاطات التعلم المنظمي ورضا العاملين. - تكنولوجيا المعلومات. - القيم. - الثقافة التنظيمية. - الخبرة الشخصية.
الموارد والاستثمارات الالاملموسة	Canibano 2000	هناك مستويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما الموارد والاستثمارات الالاملموسة.	- المهارات. - نشاطات توسيع الموارد. - نشاطات التعلم المنظمي ورضا العاملين. - تكنولوجيا المعلومات. - القيم. - الثقافة التنظيمية. - الخبرة الشخصية.
بنية صانع المعرفة	Awad & Ghaziri 2004	تشمل بيئة صانع المعرفة مجموعة الخصائص والمهارات والمهمات التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال المنظمة.	- المهارات. - نشاطات توسيع الموارد. - نشاطات التعلم المنظمي ورضا العاملين. - تكنولوجيا المعلومات. - القيم. - الثقافة التنظيمية. - الخبرة الشخصية.
القياس الموزون	Chen 2005	رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين، وهذه العناصر هي رأس المال البشري، الهيكلي، الإبداعي والزبوني.	

$$IC = \sum_{j=1}^m C_{ij} * Q_{ij} \sum_{j=1}^m Q_{ij}$$

IC رأس المال الفكري :

Cij قيم عناصر رأس المال الفكري  
M عدد عناصر رأس المال الفكري  
Q وزن عناصر رأس المال الفكري

<sup>136</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ، ص: 277-284.

يلاحظ من دراسة النماذج السابقة أن رأس المال البشري يشكل عنصراً جوهرياً مهماً ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، وسيتم التركيز في المبحث الثاني على هذا العنصر المهم في تشكيلة رأس المال الفكري.

ففي دراسة لـ Pedro López Sáez وآخرون، حول نسبة مدى مساهمة مكونات الرأس المال الفكري لـ 52 مؤسسة ناشطة في الميدان التكنولوجي توصلت إلى أن رأس المال البشري يأتي في المقدمة بـ 36%، يليه رأس المال الهيكلي بـ 29%، ثم رأس المال الزبوني بـ 19%، ثم التحالفات الإستراتيجية بـ 16% وهي نتيجة انتقال المعارف بين المؤسسات المشتركة في إنتاج معين.<sup>137</sup>

### 5. أبعاد رأس المال الفكري ودوره في خلق القيمة:

من خلال العرض المفاهيمي الذي سبق ذكره عن مفهوم ومكونات رأس المال الفكري، ومن خلال مراجعة الأدبيات الفكرية، فيمكن صياغة أبعاده كالتالي:

الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالمستفيدين، التدريب والتطوير ويمكن تعريف كل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:

الاستقطاب: وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبها واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين: مصادر داخلية ومصادر خارجية.

الصناعة: إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، فهم بمثابة خزان واسع من المهارات والمعرفة، التي يعتمد عليها في بناء المنظمة .

إنّ بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية، يقتضي تطوير القدرات التالية:

- توسيع الذكاء.
- تشجيع الابتكار والتجديد أي القدرة على توليد أفكار خلاقية وجديدة.
- ممارسة التكامل في العلاقات أي التوحيد في الأفكار والأعمال.

التنشيط: إذا كانت المنظمة تهتم بكفاءات وخبرات الأفراد العاملين لديها، فيتوجب عليها العناية بها، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وبالتالي لا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة

<sup>137</sup> Pedro LÓPEZ SÁEZ and al, **Intellectual Capital, in Knowledge-Intensive Firms, Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities**, Information Science Reference, london, 2007, p: 37.

في عقول الأفراد أولاً بأول، من خلال تعبئة قدراتهم الذهنية وتوفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار، كاستخدام أساليب فكرية، مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

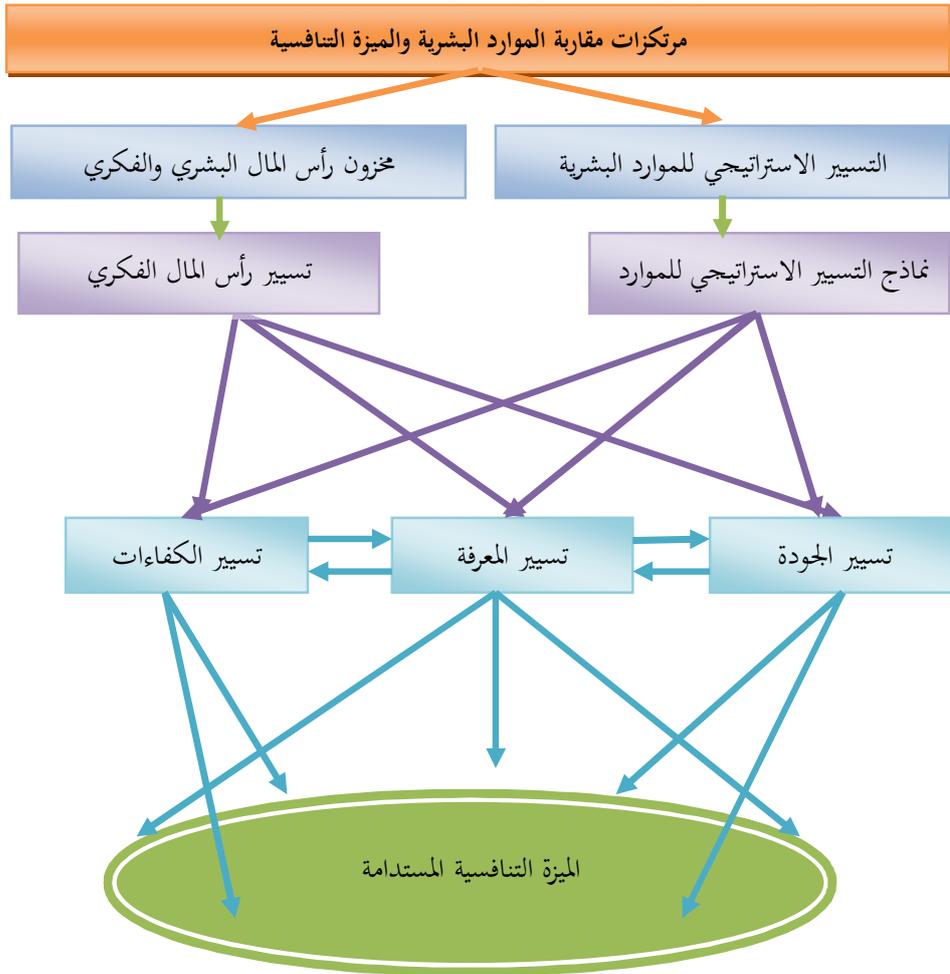
المحافظة: إن الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة تحتاج إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك نشاطات يمكن للمنظمة الاهتمام بها لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتدريب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية، وهناك أساليب يمكن استخدامها بهدف المحافظة على رأس المال الفكري، منها: تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقادم التنظيمي وتعزيز التميز التنظيمي.

الاهتمام بالمستفيدين: يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية، لاسيما في ظل ثورة المعلوماتية باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتكوين قاعدة بيانات الزبائن، فالرضا يترجم شعور الأفراد بالسعادة الناجمة عن مقارنة أداء المنتج وما يتوقعه الزبون، فإن كان الأداء يفوق التوقعات، تزداد درجة الرضا.

التدريب والتطوير: التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المنظمات، إذ من خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين، بما يعزز من قدراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق، لذلك فإن تطوير الأفراد وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية، والتطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء مهامهم.

إن مصدر الميزة التنافسية يكمن في التسيير الاستراتيجي لمخزون رأس المال البشري والفكري، بما يمكن من استقطاب، تثمين، تجنيد وصيانة الموارد البشرية في بيئة تشهد تنافسية، خاصة في ظل خطر تغير مخزون الرأس المال الفكري والبشري مع الزمن بسبب التقاعد أو التسريح أو ارتفاع معدل دوران المستخدمين، وبالتالي تظهر أهمية الاهتمام بهذا المورد من أجل ضمان تنافسية أفضل للمؤسسة.

الشكل (31): الرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة<sup>138</sup>



### 6. استراتيجيات الموارد البشرية في الحفاظ على رأس المال الفكري:

من الأساليب المستعملة من أجل الحفاظ على الرأس المال الفكري في المنظمة نذكر:

الأسلوب الأول: موازنة الوظائف مع الأفراد وهي الطريقة التقليدية في تصميم الوظيفة، والمتضمن اختيار الشخص المؤهل القادر على شغل الوظيفة، أي بمعنى أن الموظف للوظيفة (ثم إجراء عمليات تطويرية) وفقا للنموذج الانجلوسكسوني.

الأسلوب الثاني: موازنة الأفراد مع الوظائف وهو أخذ قابليات ومهارات ورغبات وخبرات الأفراد السابقة بعين الاعتبار، وإعطائها الأولويات على تصميم الوظيفة وتطويرها وفق تلك المكتسبات التي يحملها الفرد بما يعزز تطوير وإثراء العمل، وهذا ما يسمى بنظام الجدارة الذي يأخذ به النظام الأمريكي.

<sup>138</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص: 64.

الأسلوب الثالث: وهو ويحج بين الأسلوبين السابقين ويسمى بالمدخل التكنواجتماعي، حيث يمنح المرونة وحرية التصرف في الحصول والحفاظ على الرأس المال الفكري بالشكل الذي يلي رغباته واتجاهاته نحو توسيع وإثراء العمل والارتقاء به نحو المنافسة والانتشار، حيث يحقق للفرد أعلى روح معنوية ويعزز ولائه وانتمائه الوظيفي.

يتم تنفيذ الأدوار الثلاثة وفق أساليب تصميم الوظائف اللازمة سواء في كفاءة الاختيار، تطوير الدورة المعرفية والمحافظة على رأس المال الفكري، بحيث تتبنى إدارة الموارد البشرية سياساتها وفق البعدين التاليين:

البعد الخارجي: الذي يتحدد وفق بُعد المنظمة التنافسي في الخدمات والسلع وضمن البيئة الخارجية العامة (الحكومة، المجتمع، الاقتصاد، التكنولوجيا) والخاصة (المنافسون، المالكون، الموردون، العملاء...)، حيث تحدد إدارة الموارد البشرية سياستها في الحصول والحفاظ على الموارد البشرية وفق إستراتيجية الفرصة والقوة والتهديد والضعف المعروفة بـ S.W.O.T، التي تدفع المنظمة لكسب الفرص البيئية مما يزيد في قوة نموها وتطويرها، وتتجنب في الوقت نفسه التحديات والمخاطر البيئية، وهذا لا يتم إلا باستثمار رؤوس أموالها البشرية النوعية عن طريق تفعيل دورها المعرفية وهي الاختيار والتدريب والصنع والتشغيل والاستثمار والتسويق والانتشار مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية.

البعد الداخلي: تكمن أهمية هذا البعد في انعكاسه على إحساس وكسب ثقة رأس مالها البشري وفي عدالة التنظيم الإداري الذي يعملون فيه، وعلى تأثيره الإيجابي على كفاءة الأداء الوظيفي الفردي والتنظيمي، خاصة وأن إحساسهم بالعدالة التنظيمية يتمثل في مقارنة الفرد بين معدل مدخلاته إلى مخرجاته ومعدل مداخلات/مخرجات الآخرين، فإذا تساوى المعدلان شعر بالعدالة، ومن مقتضيات العدالة التنظيمية:

- أ. عدالة التوزيع: يقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة وتقييمهم للحالة النهائية لهذا التوزيع، المحدد بالقواعد التالية:<sup>139</sup>
- قاعدة المساواة وتقوم على فكرة منح المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز المساواة.
  - قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بأن كل الأفراد وبغض النظر عن خصائصهم الفردية، يجب أن يتساوون في الحصول على المكافآت والتغطية الصحية وغيرها.

<sup>139</sup> عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع:1، 2007، ص: 5/4.

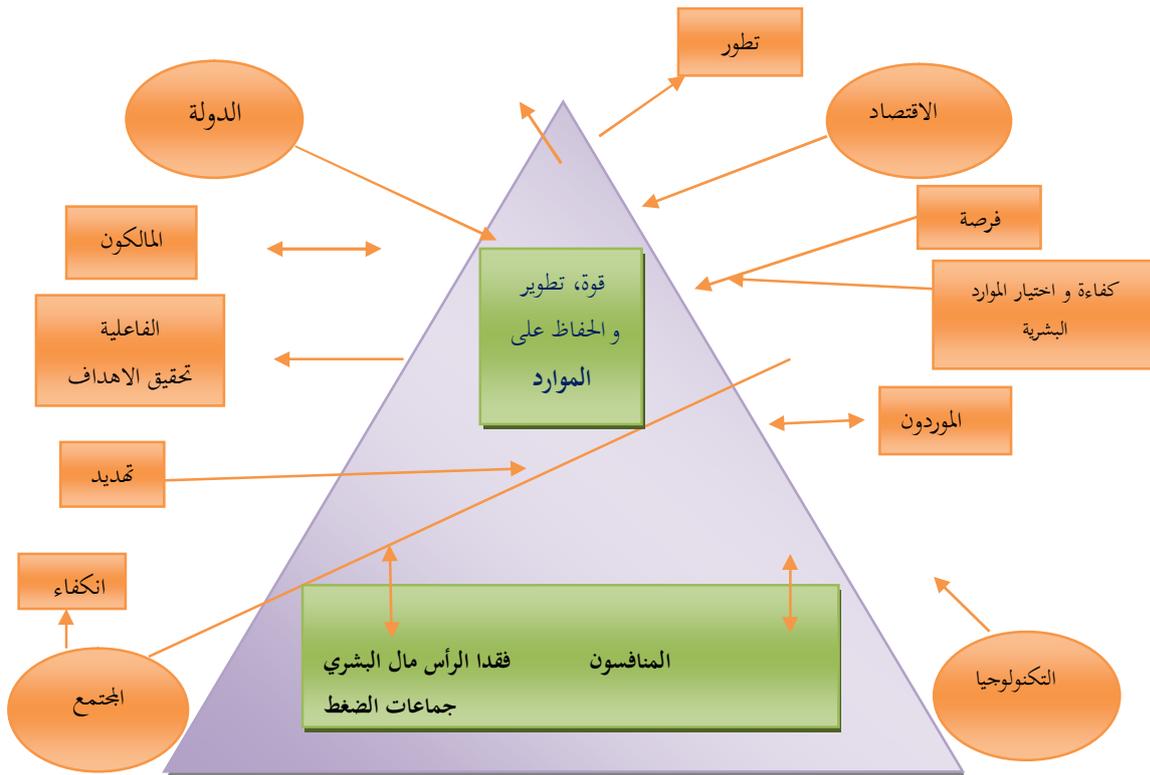
- قاعدة الحاجة وتقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الجوانب الأخرى، مثل تقديم من يملكون عائلات على غيرهم في منح المكافآت.
- ب. عدالة الإجراءات: يقصد بها مدى إحساس الأفراد بالإجراءات والعمليات المتبعة في تسيير شؤونهم من خلال القواعد التالية:

-قاعدة الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذي يخصهم قرار معين، دون منح أي امتياز لطرف على حساب طرف آخر.

- قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.

ج.عدالة التعاملات: وتعتبر امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين مثل المصادقية والاحترام.

الشكل (32): إدارة الموارد البشرية والحفاظ على رأس المال الفكري وفق منهجية S.W.O.T<sup>140</sup>



<sup>140</sup> براق النعيمي، الحفاظ على رأس المال الفكري في استراتيجيات و سياسات ادارة الموارد البشرية تعزيزا للاقتصاد الوطني، المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، فيفري 2010، ص: 14.

## المبحث الثاني: الرأس المال البشري وتنمية المعرفة

يمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته ومسئوليته الوظيفية بكل فعالية واقتدار، كما يفهم من رأس المال البشري عادة أنه: الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات.

1. مفهوم نظرية الرأس المال البشري:<sup>(\*)</sup>

من رواد هذه النظرية T.W. Schultz و J.Mincer، وكذلك G.S.Becker الذي أصدر كتاب: "Humain capital, a theoretical and emprical analysis" عام 1964، وفيه يَؤفُّ الرأسمال البشري على أنه مجموعة القدرات الفكرية والمهنية التي تساعد الفرد على تحقيق عائدات مالية في المستقبل، هذا المفهوم يشجع الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق التدريب.<sup>141</sup>

بنيت نظرية الرأسمال البشري على الأسس التالية:

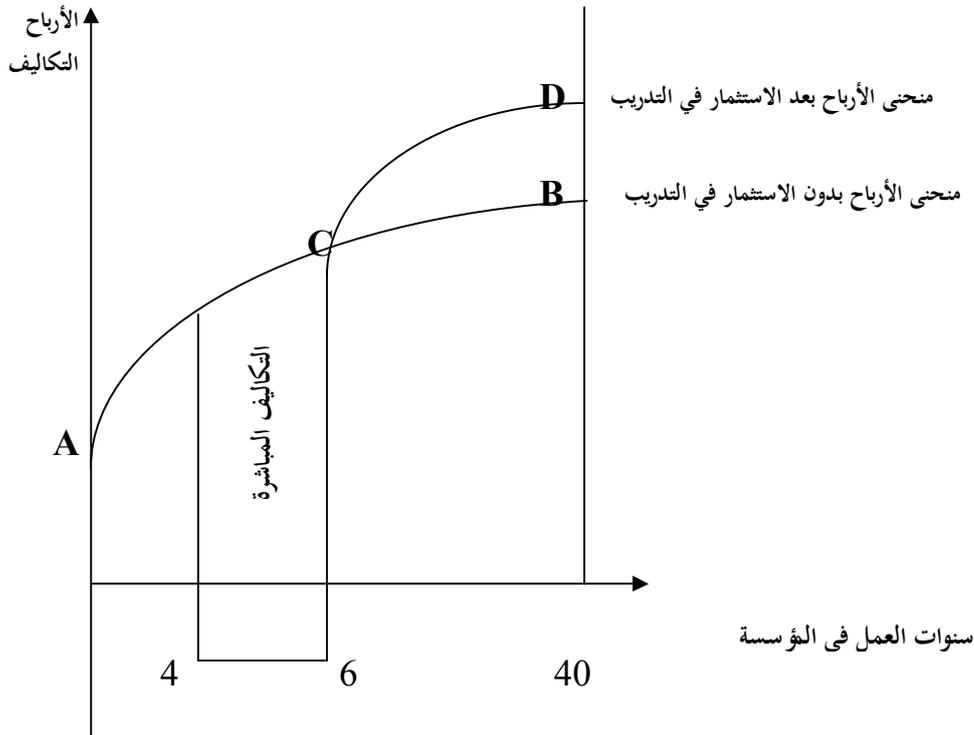
أ - الاستثمار في الرأسمال البشري يرفع إنتاجية العامل، وهذا ما يمثل حافزا للمؤسسة والفرد على حد سواء، لأنَّ الارتفاع في الإنتاجية ينعكس إيجابيا على المداخيل، واعتبرت هذه النظرية أنَّ للتعليم والتدريب عوائد مثله مثل الرأسمال المادي ( انظر الشكل 33).<sup>142</sup>

<sup>(\*)</sup> تعددت المداخل الفلسفية المتعلقة بمفهوم الرأس المال البشري باختلاف النظريات التي تناولت هذا الموضوع، نذكر منها: نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية التي تفترض اختيار الشركة بعقلانية للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، بحيث يكون لها خيارين: إما أن تستقطب الأفراد ذو الكفاءات المميزة، أو أن تقوم بتدريب وترقية العاملين فيها، و في كلتا الحالتين تتحمل الشركة تكاليف مختلفة، ففي المدخل الأول ( استقطاب أفراد جدد) يقتضي الأمر حدوث تكلفة استخدام ( أو تكلفة صفقة تجارية)، وأما المدخل الثاني ( تدريب أفراد موجودين و ترفيتهم) ينشأ وقوع تكلفة التدريب و تكاليف إدارية و تنظيمية، فتختار الشركة عند مقارنتها المدخلين الأسلوب الأكثر كفاءة أو تدمج بينهما بعد مقارنة التكاليف.

<sup>141</sup>Jean Yves CAPUL&Oliver GARNIER, **dictionnaire d'économie et de sciences sociales**, éd. HARTIER, Paris, 1994, p : 39.

<sup>142</sup> Denis CLERC, **la théorie du capital humain**, problèmes économiques, n° 2, 352-353, décembre 1993, p : 3.

الشكل (33): تكاليف ومنحنيات الأرباح في التدريب بالمؤسسة<sup>143</sup>



يبيّن الشكل أعلاه، تأثر مردودية المنظمة بوضعية تدريب الأفراد، حيث ترتفع المداخيل (الفرد والمنظمة) إلى CD في حالة متابعة العامل لتدريب (في هذه الحالة سنتين، من السنة 04 إلى السنة 06 من فترة بقائه بالمنظمة)، أما التكاليف التي تتحملها المنظمة في هذه العملية فتتقسم إلى تكاليف مباشرة (تكلفة التدريب وأجر العامل المتدرب)، وغير مباشرة تتمثل في تراجع الإنتاج نتيجة انشغاله بالتدريب.

بالمقابل تسترجع المنظمة هذه النفقات، وتحقق أرباح أكبر (CBD) بعد مباشرة الفرد المتدرب لعمله، علماً أنّ المنظمة لا تقدم على تمويل التدريب، إلاّ إذا كانت الأرباح أكبر من التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

ب - المبالغ المنفقة على التدريب مشروطة بالربح المنتظر منه حيث:<sup>144</sup>

إذا اعتبرنا أنّ I حجم المبلغ المنفق خلال سنة واحدة ، n هي مدة التدريب أو التعليم، ولتكن 03 سنوات ، فإنّ الفرد يتوقع تحقيق أرباح G أعلى من 3I، وقراره بمواصلة تعليمه لسنة أخرى (4I=I+3I) متعلق بحالة ما إذا كانت الأرباح أو المداخيل الإضافية تعادل أو أكبر من التكلفة الإضافية:

$$G(4I) - G(3I) \geq I$$

أي :

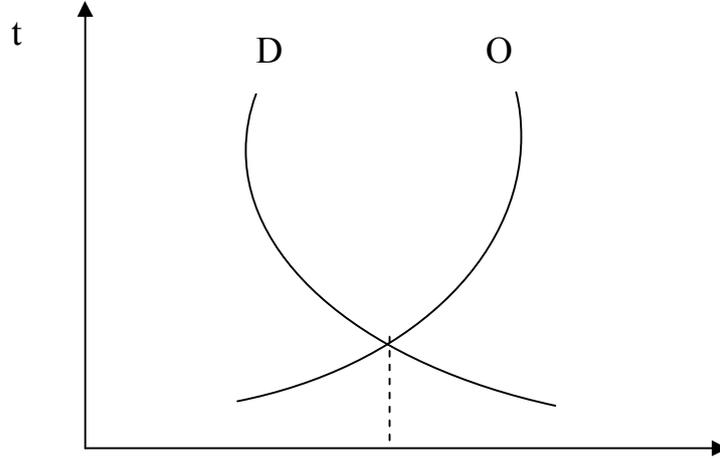
<sup>143</sup> khadidja BENMESSAOUD, **De la difficulté de l'évaluation de l'investissement immatériel : la formation**, Colloque international, Formation, production de compétences et GRH, quelles perspectives ?, op.cit, p : 07.

<sup>144</sup> Pierre CAHUC, André ZYLBERBERG, **Micro économie du marché du travail**, éd. La découverte, Paris, 2003, p : 37.

$$\Delta G \geq I$$

وهذا ما يتوافق حسب Becker مع تقاطع منحنى المردودية الحدية للتدريب (D) بمنحنى التكلفة الحدية للمبلغ المفترض (O) بمعدل القاعدة <sup>145</sup>.t.

الشكل (34): تحديد المبلغ المستثمر في التدريب



المبلغ المستثمر في التدريب

حساب العوائد والتكاليف:

من الطرق المستعملة في حساب العوائد والتكاليف: طريقة القيمة الحالية.<sup>146</sup>

القيمة الحالية للعوائد:

تمثل قيمة رأس المال البشري في القيمة الحالية V للعوائد المتوقع الحصول عليها طوال الحياة المهنية، ويتطلب حساب ذلك إجراء عملية حسم متتالية للعوائد المحققة في المستقبل على النحو التالي:<sup>147</sup>

$$V = \frac{S_1}{(1+i)} + \frac{S_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{S_t}{(1+i)^t} \dots \dots \dots (1)$$

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} \dots \dots \dots (2)$$

حيث:

<sup>145</sup> Alain MINGAT, *Théorie du capital humain et analyse des scolarisations*, Revue d'économie politique, No.04, 07/1980, p : 421.

<sup>146</sup> بلقوم فريد، علاقة التعليم و التكوين المهني بسوق العمل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2007، ص: 75.

<sup>147</sup> Eric VATTEVILLE, *Mesure des sources humaines et gestion de l'entreprise*, éd. economica, Paris, 1985, p : 253.

$n$  : طول فترة المشروع الاستثماري.

$S_t$ : تعني الدخل المتوقع من الاستثمار التدريبي في السنة  $t$ .

$i$ : معدل الفائدة الذي يتم من خلاله حسم العوائد في المستقبل تدريجياً.

$\sum$ : مجموع العوائد من العام الأول إلى العام  $n$ .

قياس القيمة الحالية للتكاليف :

فلو رمزنا للقيمة الحالية للتكاليف بالرمز  $C$ ، نحصل على معادلة مناظرة للمعادلة السابقة (2) على

النحو التالي:

$$C = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \dots \dots \dots (3)$$

المقارنة بين التكاليف والفوائد :

قد تتم المقارنة مباشرة بطرح ناتج التكاليف من الفوائد، ولكن الطريقة الشائعة هي تحليل معدل

العائد الذي يساوي بين:

- القيمة الحالية للفوائد المتوقعة من المشروع ، ورمزنا لها في المعادلة (2) بالرمز  $V$  .

- القيمة الحالية لتكاليف المشروع ، ورمزنا لها في المعادلة (3) بالرمز  $C$ .

وعليه :

$$\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} \dots \dots \dots (4)$$

أي أن:

$$\sum_{t=1}^n \frac{C_t - S_t}{(1+i)^t} = 0 \dots \dots \dots (5)$$

للمعادلة (5) ثلاث متغيرات هي :  $(i, S_t, C_t)$  يمكن معرفة أحدهما بمعلومات الاثنان الآخرين، وهي

عادة ما تؤدي إلى معرفة  $(i)$  الذي يسمى في هذه الحالة المعدل الداخلي من التعليم.

إذن فنظرية الرأس المال البشري تؤكد حقيقة مفادها أن المؤسسة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد

البشرية، من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المحتملة، شريطة اقتراها بتحقيق أفضل حالات التحسن في

الإنتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب وإجادة تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لها.

قدم **ستيوارت** مصفوفة تبين قيمة رأس المال البشري وتركيبته وأهم درجاته، حيث تعبر الخلية 1 عن

مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة مثلما هو الحال في المهن القديمة

التي لا تتوفر على عدد كافي من المختصين، والحل هنا يكمن في التدريب المستمر لتعويض النقص، بينما الخلية 2 تمثل أعلى مستوى لرأس المال البشري، بالرغم من ندرته إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وذو قيمة مضافة كبيرة، وما على المؤسسة سوى العمل على المحافظة عليه وتطويره، أما الخلية 3 فتمثل الموارد البشرية التي يمكن إحلالها ولها قيمة مضافة ضعيفة، وبالتالي قيمتهم السوقية منخفضة، حيث أن الإدارة لا تخاطر بالاستثمار في تدريبهم بالنظر لمهامهم البسيطة، أما الخلية 4 تمثل مورد بشري قابل للإحلال إلا أنه يتميز بقيمة مضافة كبيرة، في هذه الحالة تعمل الإدارة أيضا للمحافظة عليه لتجنب تكاليف الإحلال.

الشكل (35): الأبعاد المختلفة لقيمة الرأس المال البشري<sup>148</sup>

صعب الاستبدال	الخلية 02	الخلية 01
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مورد بشري يصعب استبداله</li> <li>● ينتج قيمة مضافة مرتفعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مورد بشري يصعب استبداله</li> <li>● ينتج قيمة مضافة منخفضة</li> </ul>
المورد البشري	الخلية 04	الخلية 03
سهل الاستبدال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مورد بشري سهل استبداله</li> <li>● ينتج قيمة مضافة مرتفعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مورد بشري سهل استبداله</li> <li>● ينتج قيمة مضافة منخفضة</li> </ul>
	مرتفعة	منخفضة

إنتاج القيمة المضافة

## 2. المتطلبات المعرفية للرأس المال البشري:

يتكون الرأس المال البشري نتيجة تراكم معارف الفرد التي تبدأ من مرحلة الدراسة إلى غاية وصوله للمؤسسة وتطبيقه للمعارف المكتسبة، وتغذيتها بأخرى عن طريق برامج التدريب. وأكد Paul SQUIRES أن إدارة الرأس المال البشري هي إدارة المعرفة والمهارات، مضيفاً أن معظم المنظمات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيداً كيفية إدارتها بكفاءة سعياً لتطوير عملية الاستثمار فيها وتحسين مردوديتها الاقتصادية.

من هذا المنطلق، كانت إدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة من خلال سعيهما إلى:

- تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه.

<sup>148</sup> سمالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

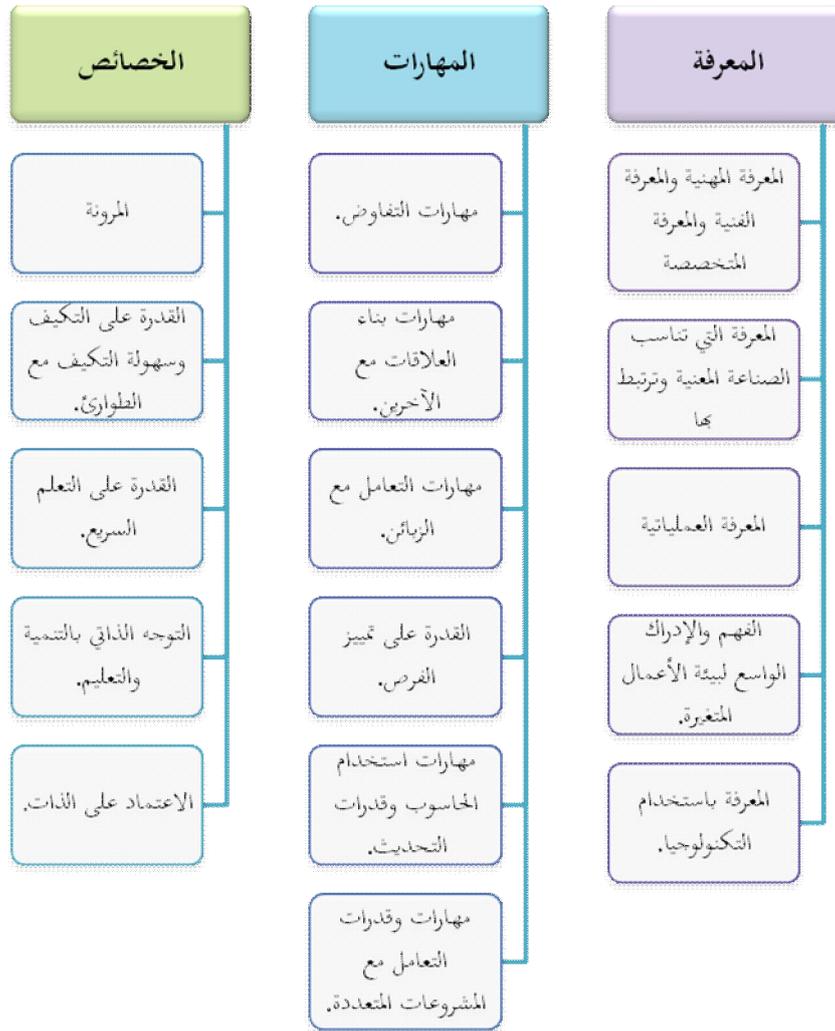
- تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم.

فالعنصر الأولُ يعنى بلواسة متطلبات المهارة والمعرفة المرغوبة في الوظائف، بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقداره بشكل سليم لدوره في تحديد معدلات الأجور، الاحتياجات التدريبية، الوصف الوظيفي وتدوين مستلزماته وغيرها، وعليه فإن قائمة المهارات والمعرفة التي لا تتناسق مع المقدرة الجوهرية للأعمال لا تنفع المنظمة، والعنصر الثاني يكمن في استخدام نتائج تحليل الوظائف لوضع الموظف المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة)، فيمكن صياغة قائمة المعرفة والمهارات الموجهة من خلال تحليل الوظائف، للحصول على تقييم شامل لها والتي تكون حاسمة في إدارة المقدرة الجوهرية للمنظمة ورفع قيمتها التشغيلية، فالمعلومات ذات الصلة بمهارات ومعرفة العمل والأفراد القائمين عليه، ينبغي خزنها في قواعد بيانات وتحديثها بشكل دوري، وتكون عمليات التحديث المرغوبة هي التي ينبغي أن تتوافق مع توجهات التغيير بالأعمال، وحصول العاملين على مهارات جديدة، وهنا يفترض أن يتحفز العاملون على جعل مهاراتهم محدثة ومطورة في جميع الأوقات.<sup>149</sup>

إنّ رأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، المتمثلة في المتطلبات الخاصة بالقدرات الفردية في مجالات المعرفة، خصائص المديرين وخصائص العاملين والمهارات، بالإضافة لمجموعة القدرات والمواصفات التي تؤهل العاملين للنجاح في ظل اقتصاد المعرفة، والتي يوضحها الشكل (36).

<sup>149</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 209-210.

الشكل (36): مواصفات نجاح الأفراد العاملين في اقتصاد المعرفة<sup>150</sup>



إنَّ رأس المال البشري يتعامل مع الإطار العام للمنظمة والأعمال ومع المستويات المتعددة والمضامين المختلفة للمحتوى الداخلي للمنظمة، فالنماذج والنظريات الجديدة لرأس المال البشري تمتلك المضامين التي تجعلها قادرة على إحداث التأثيرات الكفيلة بتعظيم قيمة المنظمات والقيمة الاقتصادية للأعمال في ظل تبلور الاقتصاد المعرفي، وتعاضم وتزايد دور منظمات الأعمال الالكترونية الذي ساهم في إعادة التفكير في نموذج رأس المال البشري، بحيث يكون نموذج قادر على تحديد علاقات العمل الجديدة التي تناسب ومتطلبات

<sup>150</sup> يوسف أحمد أبوفارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى العلمي الدولي للمعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مرجع سبق ذكره، ص:14، بتصرف نقلا عن:

Lau, T., K. Chan, and T. Man, **The Entrepreneurial and Managerial Competencies of Small Business Owner/ Manager in Hong Kong Conceptual and Methodological Considerations**, Paper presented at the 4th International Conference on Competence-based Management, Oslo, 18-20 June.

الاقتصاد الجديد، وتحديد القدرات والإمكانات المطلوبة في الأفراد والمديرين بصورة تضمن تحقيق نجاح منظمات الأعمال الحديثة.

يرى Becker أن تحديد وقياس الصفات والخصائص المختلفة التي تساهم في تكوين رأس المال البشري، يتطلب تركيزاً مباشراً على الصفات والخصائص التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد كونها ضرورية وجوهرية لطبيعة العمل والنشاط الاقتصادي، ومنها ما يرتبط مباشرة بمستوى توفر المعرفة المطلوبة: مستوى الانفتاح الذهني، تقبل وتقوم الأفكار الجديدة، الدافعية والحماسة نحو العمل ووجود اتجاهات واضحة لتبني أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام.

ويميل أغلب المديرين إلى عدم الاستثمار في برامج تدريبية للعاملين كبار السن، لأسباب متعددة

منها:

- أن هؤلاء العاملين (كبار السن) يكونون غير قادرين على الاستمرار في القيام بأعباء العمل لمدة طويلة.

- لدى هؤلاء العاملين رغبة أقل وقدرة أدنى في تعلم المهارات الجديدة (قياساً بفترة العاملين الشباب).

- يقاومون التغيير بصورة قوية، ولا يتيحون الفرصة لإحداث التغيير والتطوير الإيجابي في أعمال المنظمة.

- يكون العائد على الاستثمار عائداً متدنياً عند الإنفاق على برامج تدريب هذه الفئة.

يقترح McGregor, Tweed, and Pech نموذجاً جديداً لرأس المال البشري يبرز التحولات في عدد

من العناصر الأساسية نتيجة التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، وهذه العناصر تُعبر عن الطبيعة الديناميكية (الحركية) للعمل، ويظهر هذا النموذج في العناصر المبينة في الجدول (07).

الجدول (07): النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في اقتصاد المعرفة<sup>151</sup>

العناصر المحركة/المؤثرة	الاقتصاد القديم	الاقتصاد الجديد
عناصر الارتباط مع المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تولي المناصب والوظائف لمدة طويلة، والاعتماد الكامل لنظام المسار الوظيفي.</li> <li>• العاملون يتوقعون تشغيلًا طويلاً الأمد.</li> <li>• التركيز على الاعتمادية في العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقود قصيرة الأمد.</li> <li>• توقعات محدودة لتحديد هذه العقود.</li> <li>• الاختيار في ضوء عنصر التكيف بصورة أساسية.</li> </ul>
عناصر الدافعية والتحفيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على الأمن الوظيفي.</li> <li>• الرواتب والحوافز التقليدية.</li> <li>• التعاقد الضمني (النفسي) على التشغيل بصورة دائمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على التحفيز الفكري أكثر من الأمن الوظيفي.</li> <li>• التركيز على الولاء الفكري كدافع وحافز على أداء العمل.</li> <li>• الإغراء عن طريق المكافآت المالية المتزايدة.</li> </ul>
عناصر المكافآت والتعويضات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هياكل مستقرة للمكافآت والتعويضات.</li> <li>• الترقية من الداخل (داخلية عمودية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هياكل مكافآت وتعويضات متغيرة.</li> <li>• ليس بالضرورة أن تكون عملية التقدم الوظيفي وفقاً للتسلسل العمودي، ويمكن تجاوز الحدود والقيود إذا توفرت الكفاءات المناسبة.</li> </ul>
عناصر التنمية والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على عمليات تدريبية محددة تجري غالباً بالمؤسسة.</li> <li>• التركيز على التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي من أجل زيادة وتطوير طاقم المؤسسة.</li> <li>• التركيز على تحقيق وبناء مهارات محددة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على عمليات التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعرفي من خلال التعليم.</li> <li>• تحقيق الذات من خلال التطوير المهني داخل المؤسسة ومن خلال مصادر أخرى دون الاعتماد على المؤسسة.</li> <li>• التركيز على عمليات النقل المعرفي دون الوقوف عند حدود معينة.</li> </ul>
عناصر ممارسة العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوظائف والعمليات العادية التقليدية وتتمارس بصورة مستمرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاريع متعاقبة ومتتالية.</li> </ul>
العناصر الثقافية والتنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رقابة أكثر على الأفراد.</li> <li>• التوجه التنظيمي العام.</li> <li>• حالة التأكد تجعل العاملين مرتبطين بمشغل واحد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق الاستقلالية والرقابة الذاتية لدى الأفراد.</li> <li>• التوجه بالاعتماد على الفرد وعلى فرق العمل.</li> <li>• حالة الغموض تجعل العاملين يرتبطون بأكثر من مشاغل.</li> </ul>

<sup>151</sup> يوسف أحمد أبوفارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، المرجع السابق، ص: 16 نقلاً عن:

McGregor, Judy, David Tweed, and Richard Pech, Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain?, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, 2004, pp.153-164.

مع تطور النماذج المقترحة لقياس رأس المال البشري، أصبح هذا الأخير يدمج -تدرجياً- بعض نشاطات الموارد البشرية:

قيمة رأس المال البشري = دالة في (تكاليف الاستقطاب + تكاليف الاختيار + تكاليف التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + تكاليف الميزات الإضافية + قيمة الرضا الوظيفي + قيمة دافعية العمل + قيمة الاندماج الوظيفية + قيمة الالتزام التنظيمي + قيمة سلوك المواطنة التنظيمي)، وتعرف المتغيرات الداخلة في النموذج كما يلي :

- الاستقطاب هو تكلفة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرات والاتجاهات المطلوبة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الاختيار هو تكلفة الخطوات التي يتم بمقتضاها اختيار المنظمة لأفضل الأفراد الذين تتوفر لديهم الصفات والخصائص المطلوبة وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة .
- التعويضات هي كل ما يتم دفعه للأفراد في شكل نقدي سواء في صورة مرتب أو حوافر نقدية أو عمولات أو غيرها.
- الميزات الإضافية هي جميع التعويضات غير المباشرة التي يحصل عليها الفرد طالما استمرت عضويته في المنظمة مثل التأمين على حياة العاملين والإجازات المرضية، الإجازات المدفوعة وغيرها.
- التدريب وتتضمن تكاليفه عدة بنود مثل: تكاليف إعداد وتخطيط برامج التدريب، تكاليف إعداد المادة التدريبية، تكاليف الأدوات المساعدة في العملية التدريبية وتكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء من جانب المدرب أو المتدرب، وذلك بالنسبة لبرامج التدريب التي تعقد بالمنظمة .
- يضاف إلى ذلك تكاليف برامج التدريب الخارجي التي تشمل إلى جانب رسوم الاشتراك والبرامج، تكلفة الوقت المستغرق في التدريب من جانب المتدربين.

## خلاصة الفصل:

إنّ رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة الذي ما زال يخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم والقياس، كما يسود الاتفاق بين الاختصاصيين أنّ رأس المال الفكري أصل إداري من أصول المنظمة، وأنّه أهم مصادر الميزات التنافسية لمنظمات اليوم هو ما تحوزه من قوى ذهنية تحقق لها التفوق والثروة، وهو أساس تكوين قيمة مضافة وأساس الاختلاف بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها في السوق، وعلى الرغم من وجود نماذج تحليلية مختلفة تختص بقياس رأس المال الفكري، فإنّ هناك أرضية مشتركة تجمع هذه الاجتهادات.

من هذا المنطلق، وباعتباره أحد المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري، يحتل رأس المال البشري مرتبة ريادية في تكوين تنافسية المؤسسة، فهو يمثل المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية بكل فعالية واقتدار، وتتعلق تنميته باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه.

كما يعتبر مكمل لرأس المال الهيكلي الذي يمثل المعرفة الصريحة بمفهوم إدارة المعرفة، كما يمثل المعرفة الضمنية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استغلالها ومشاركتها بين أكبر عدد من الأفراد، فهي المعرفة التي تحتاج لإدارة وتنظيم، وهذا هو هدف الفصل اللاحق في تفصيل هذه المقاربة وإبراز أهم مراحلها.

**الفصل الخامس:**  
**إدارة الموارد البشرية**  
**وتتمية المعرفة**

## تمهيد:

تطورت إدارة الموارد البشرية من عهد التقسيم العلمي للعمل، إلى عصر اقتصاد المعرفة الذي أثر على العديد من النشاطات في المؤسسة، وتأثر كذلك بحجم إنتاج المعرفة لها، فالمؤسسة الحديثة اليوم، أصبحت تفكر كيف تقوم بإنتاج المعرفة داخليا، وتقاسمها بين الأفراد باستغلال وظيفة الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف.

من هذا المنطلق، كان لهذه الوظيفة- في دورها الجديد- قوة محركة وشريك فعال في إعداد إستراتيجية المؤسسة، ويمكن أن تضيف قيمة عن طريق اتخاذ دور استراتيجي مثل التوفيق بين أنظمة المكافأة للتأكد من أنها تعمل على تلبية احتياجات الأفراد أو تأمين الحلول التدريبية لبناء قدراتها التنظيمية المطلوبة من المشاريع الإستراتيجية، كما أنّ تكنولوجيا المعلومات ساهمت في زيادة الحاجة للمهارات الفكرية والإدراكية أكثر من الحاجة للمهارات المهنية، وكذلك زيادة الحاجة للمهارات الاجتماعية للأفراد في علاقاتهم.

هذه المقتضيات أوجدتها الحاجة لإدارة الكفاءات المحورية والعمل على تطويرها وفق مبادئ تخضع لمختلف المعارف سواء النظرية أو العملية، فالعلاقة بين المفهومين هي علاقة سببية، فتطوير الكفاءات يحتاج لاكتساب المعارف وخاصة الضمنية منها، والعمل على تحويلها لفريق العمل.

من خلال هذا الفصل نسعى لاستعراض تطور إدارة الموارد البشرية نحو إدارة المعرفة، مبرزين الرؤية الجديدة للمورد البشري، والأساس المعرفي له، ثم سنبين مقارنة الكفاءة والمعرفة والفرق بينهما، خصوصا في سياق ظهورهما كأحد أوجه المؤسسة المعاصرة.

## المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية نحو إدارة المعرفة

### 1. رؤية جديدة للمورد البشري:

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن، ثم استقر بعدها في ظل حصول عدة تغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي، وتتمثل هذه التطورات التاريخية في المراحل التالية:

#### 1-1. مرحلة حركة الإدارة العلمية (نهایة القرن 19) :

ظهرت بوادر التحسين في النوعية من خلال سلسلة الإنتاج مدروسة في نهاية القرن 19 وبداية القرن العشرين، المقدمة من F.TAYLOR (1856-1915)، والمبنية على نموذج عقلائي لتنظيم الأهداف يضم تقسيم العمل، المراقبة الصارمة للعمل، تحسين طرق اختيار وتدريب وتحفيز الأفراد، وقد أصبحت هذه المبادئ مرجعية في عقلنة ومراقبة ورشات العمل.<sup>152</sup>

#### 1-2. مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920):

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها E.Mayo (1880-1949) في مصانع Hawthorn خلال الفترة (1927/1932)، استهدفت تحديد عوامل محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، فعكس حركة الإدارة العلمية التي اهتمت بجوهر العمل، درست هذه النظرية الظروف المحيطة بالعامل أثناء أداء مهامه، من خلال اختبار بعض العوامل، مثل: أوقات الراحة والإضاءة، وتوصلت إلى ربط تحسن الإنتاجية بتغير نوعية الإضاءة، وقد فسر Mayo هذه النتيجة بالاهتمام المتزايد الذي توليه الإدارة لعمالها مما انعكس إيجاباً على الإنتاج، وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى التي تم اختبار علاقتها بالإنتاجية كالتهدية وفترات الراحة، تمثلت استنتاجات هذه التجارب فيما يلي:<sup>153</sup>

- استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم.
- تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء، بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس عالية لإدارة الأفراد في تلك المجموعة، فسيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة.

<sup>152</sup> Mitchell LANGBERT, **Continuous improvement in the history of human resource management**, Management Decision, Vol. 40, No.10, 2002, p : 934.

<sup>153</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي كامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص: 60.

• أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية العاملين، فالمعنوية المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا الأفراد عن العمل وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين.

### 3-1. مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960):

لم تكن فلسفة الحركتين "الإدارة العلمية" و"العلاقات الإنسانية" كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للجانبين: العمل والعاملين، لذا نشأت في هذه الفترة مدرسة جديدة تسمى بإدارة الأفراد كان جُل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، كذلك تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين، بتوجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المؤسسة، وقد لوحظ على هذه الإدارة أنّها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين، بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الجهة المنفذة لإرادات الإدارة العليا في تسيير شؤون الموارد البشرية وتنظيم أداؤهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم، بما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية.<sup>154</sup>

### 4-1. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980):

تسببت عدّة عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية في انتهاج هذه المدرسة لمفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية،<sup>155(\*)</sup> من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح بزيادة الكفاءة في الإنتاجية، التي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية، مثل الاهتمام باختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة.<sup>156</sup>

<sup>154</sup> وليد ناجي الحياي، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009، ص: 4.

(\*) وقد صاحب هذه الفترة تغير تسمية بعض المنظمات على غرار المنظمة الأمريكية لإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى المنظمة الأمريكية لموارد البشرية، بالموازاة مع تحول هذه الوظيفة لهذا المفهوم الجديد.

<sup>155</sup> Bruce E. KAUFMAN, **The role of economics and industrial relations in the development of the field of personnel/human resource management**, Management Decision, Vol. 40, No.10, 2002, p : 965.

<sup>156</sup> وليد ناجي الحياي، المرجع السابق.

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها، نذكر منها "الكفاءة القاعدية لإدارة الأفراد (ما يجب القيام به، المعرفة الواجب اكتسابها وكيفية التصرف الأمثل من أجل تفعيل أدوارهم)، الإدارة الفعالة (التي تستوجب وجود مقياس للحكم على مستواها، وليس بالضرورة أن يكون كمّي، بل أن يكون بسيط وعقلاني مثل منهج Mc Gregor الإدارة بالأهداف)، المنظمة المتعلمة (إنشاء وصقل القدرات المطلوبة للنجاح في المستقبل) وإدارة المعرفة (التي أصبحت أول محرك للأداء التنظيمي)".<sup>157</sup>

### 1-5. مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000):

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، الكفاءة الإنتاجية وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المؤسسات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك، كما أنّ أيديولوجيتها اهتمت بتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المؤسسة مما أدى إلى تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة، ومن المضامين الإستراتيجية نذكر ما يلي:<sup>158</sup>

#### أ. فهم قدرة الأفراد في المؤسسة ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية:

إنّ فهم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية أمر ضروري وشرط مسبق، فقبل أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في إدارة الوظيفة إستراتيجيا، يتطلب الأمر معرفة أي من الأفراد يمثل دورا محوريا في نجاح المؤسسة، فكل أفراد المؤسسة مهمون لكن البعض منهم يقدم إسهاما أكبر في خلق الميزة التنافسية والحفاظة عليها.

<sup>157</sup> Michael ARMSTRONG, **The name has changed but has the game remained the same?**, Employee Relations, Vol. 22, No. 6, 2000, p : 582-585.

<sup>158</sup> علي عبد الله، أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مرجع سبق ذكره، ص: 5-6.

ب. تجنيد وتحفيز الأفراد من أجل تعظيم مشاركتهم في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها:

إنّ النجاح يعتمد على التخلص من اعتبار المؤسسة آلة تتحكم في أفكار وأفعال أفرادها، فمشاركة الأفراد بالفعالية المطلوبة في تدعيم القدرات التنافسية يتطلب من الإدارة معاملتهم بمنظور إنساني يركز على المشاعر والاتجاهات، ويقوي من الدافعية لديهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا لن يكون إلا بتغيير نظرة المؤسسة:

- من الاعتماد الكلي على محاسبة وأداء الفرد إلى الاعتماد على محاسبة وأداء كل من الفرد وفرق العمل .

- من البحث المستمر عن تقسيم العمل الكامل بجعل كل الأفراد متخصصين إلى الحاجة إلى التوازن بين كل من تقسيم وتكامل العمل بين الأفراد المتخصصين وغير المتخصصين.

- من التركيز داخليا على دور المدير في التقييم إلى التركيز خارجيا على دور العميل في التقييم (تقييم على أساس رضا العميل)، حيث تبرز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق رغم أنّ ميدان تطبيقهما مختلف، إلا أنّ رضا الزبون قد يتأثر سلبا إذا كان مستخدمى التسويق أقل تحفيزا (أقل أجورا مثلا).<sup>159</sup>

- البحث عن فعالية الأداء وحل مشاكل العمل وتخفيض معدل الدوران (turnover) والغياب.<sup>160</sup>

ج. فهم نتائج ممارسات الموارد البشرية الاقتصادية في المؤسسة:

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية آليات مهمة تستخدمها المؤسسات لتنمية رأس المال البشري وزيادة التزام الأفراد، حيث تؤثر مباشرة على مهارات القوى العاملة التي يمكن أن توفر قيمة للمؤسسة، كما يمكن لهذه الممارسات أيضا أن تساعد على تنمية التزام العاملين الذين لديهم الاستعداد لتخصيص مجهوداتهم وسلوكياتهم لتحقيق غايات المؤسسة، لهذا تتجه ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات نحو توحيد مقاييسها، ففي دراسة<sup>160</sup> B. MYLONI وآخرون ضمت 53 مؤسسة يونانية و82 مؤسسة أجنبية

<sup>159</sup> Benjamin SCHNEIDER, **HRM - A Service Perspective: Towards a Customer-focused HRM**, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 1, 1994, p : 68.

<sup>160</sup> David BAKER, **Strategic human resource management: performance, alignment, management**, Librarian Career Development, Vol. 7, No. 5, 1999, p : 52.

توصل إلى وجود درجات تطبيق متقاربة في عدة مجالات منها: التوظيف، التعويضات وتقييم الأداء، وهي العوامل التي تراعي الثقافة السائدة لزيادة درجة الالتزام".<sup>161</sup>

وتكمن أهمية نموذج إستراتيجية الموارد البشرية خاصة في "تحليله للمحيط الخارجي والداخلي الذي على أساسه تتكون الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تشكل إدارة الموارد البشرية إحدى مكوناتها الأساسية".<sup>162</sup>

كما لم تستثنى إدارة الموارد البشرية من توسع اهتمام عمليات المعرفة وأسبقياتها التنظيمية، بفضل اهتمامها بالتحديد (التوظيف)، التطوير (التدريب)، التحفيز (المكافآت) للرأس المال البشري، فلميدان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إمكانية تشكيل الأجزاء الدقيقة للعمل بما يضمن ترقية مستوى الأصول المعرفية والأداء العام للأفراد.<sup>163</sup>

<sup>161</sup> Barbara MYLONI and al., **Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies**, International Journal of Manpower, Vol. 25, No.6, 2004, p :526

<sup>162</sup> Bob KANE, Ian PALMER, **Strategic HRM or managing the employment relationship?**, International Journal of Manpower, Vol. 16, No. 5, 1995, p : 7.

<sup>163</sup> T. FELIN, & W.S. HESTERLY, **The Knowledge-based view, heterogeneity, and the individual: Philosophical considerations on the locus of knowledge**, Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, 2007, 195-218.

فالنماذج التي بدأت في سنوات الثمانينات بدأت تتوسع تدريجياً نحو المفهوم الاستراتيجي مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (08): نماذج إدارة الموارد البشرية<sup>164</sup>

الأبعاد	نموذج Michigan	نموذج Harvard	نموذج Guest	نموذج Warwick
تخصص في	الفعالية الفردية والتنظيمية.	الأفراد.	نتائج الموارد البشرية و النتائج التنظيمية.	إستراتيجية التغيير وتطوير إدارة الموارد البشرية.
تؤسس ل	المراقبة الإستراتيجية، أنظمة الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد.	التأثير الفردي، أنظمة العمل، المكافآت، تدفقات الموارد البشرية.	نتائج إدارة البشرية الأربع: التكامل الاستراتيجي، الالتزام، المرونة والتنوعية.	إستراتيجية العمليات وتغيير إدارة الموارد البشرية.
تركز على	إدارة الأصول البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	نتائج الأفراد.	النتائج التنظيمية المرغوبة.	العلاقة التفاعلية بين إستراتيجية العمليات وإدارة الموارد البشرية.
تساهم في	فعالية الموارد البشرية.	الرفاهية الفردية والاجتماعية والفعالية التنظيمية.	الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.	إستراتيجية العمليات وإستراتيجية الموارد البشرية.
المحتويات	دورة الموارد البشرية وإستراتيجية الإدارة وضغوط البيئة.	نظام وخريطة إدارة الموارد البشرية.	سياسات تحديد الموارد البشرية والنتائج التنظيمية.	إستراتيجية التغيير.
المكونات	الهيكل التنظيمي، المهام والإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الاختيار، الفعالية، التحفيز، التطوير.	نظام العمل، تدفقات الموارد البشرية، التحفيز، اهتمامات الشركاء، العوامل الوضعية، خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية، النتائج على المدى الطويل.	سياسات إدارة الموارد البشرية، نتائج الموارد، النتائج التنظيمية.	المحيط الخارجي (الاقتصادي والاجتماعي، السياسي والتشريعي، المنافسة) المحيط الداخلي (الهيكل، الثقافة، السياسات، القيادة، التكنولوجيا).

(\*) Strategic Labor Allocation Process.

<sup>164</sup> Figen CAKAR and al., **A business process approach to human resource management**, Business Process Management Journal, Vol. 9, Vo.2, 2003, p : 196.

وفي نطاق أوسع يهدف نموذج SLAP(\*) إلى خلق القيمة في السوق، من خلال الكفاءات المميزة في المنظمة التي يتم ربطها مباشرة بعملية تخصص العمل، حيث يعتبر النموذج كوسيط بين النماذج السابقة ومنهجية المنظمة في تطوير فعاليتها.<sup>165</sup>

### 1-5-1. المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية قوة محركة وشريك فعال في إعداد إستراتيجية المؤسسة، ويمكن أن تضيف قيمة عن طريق اتخاذ دور استراتيجي مثل التوفيق بين أنظمة المكافأة للتأكد من أنّها تشجع-باستمرار- على تلبية احتياجات العملاء الداخليين أو تأمين الحلول التدريبية لبناء قدراتها التنظيمية المطلوبة من المشاريع الإستراتيجية، ويأخذ مفهوم المشاركة بعداً آخر في حالة رغبة المؤسسة في تنفيذ مشروع جديد، حيث يكون عليها اختيار كفاءات ذات تجربة في الميدان الجديد لتسيير الإدارة، وعلى أساسها يتوقف نجاح أو فشل المشروع، وأيضاً إذا كانت المؤسسة تخطط لإجراء عمليات الاندماج، يتدخل مهنيو الموارد البشرية بشكل منهجي في توجيه بعض القضايا المتعلقة بالموارد البشرية (مثل الإبقاء على أفضل المواهب في الشركة المشترية، التحكم في تكاليف الاندماج، إدارة الاختلافات في الثقافات التنظيمية واقتراح أفضل استراتيجيات التكامل قبل الانتهاء من عملية الاندماج).<sup>166</sup>

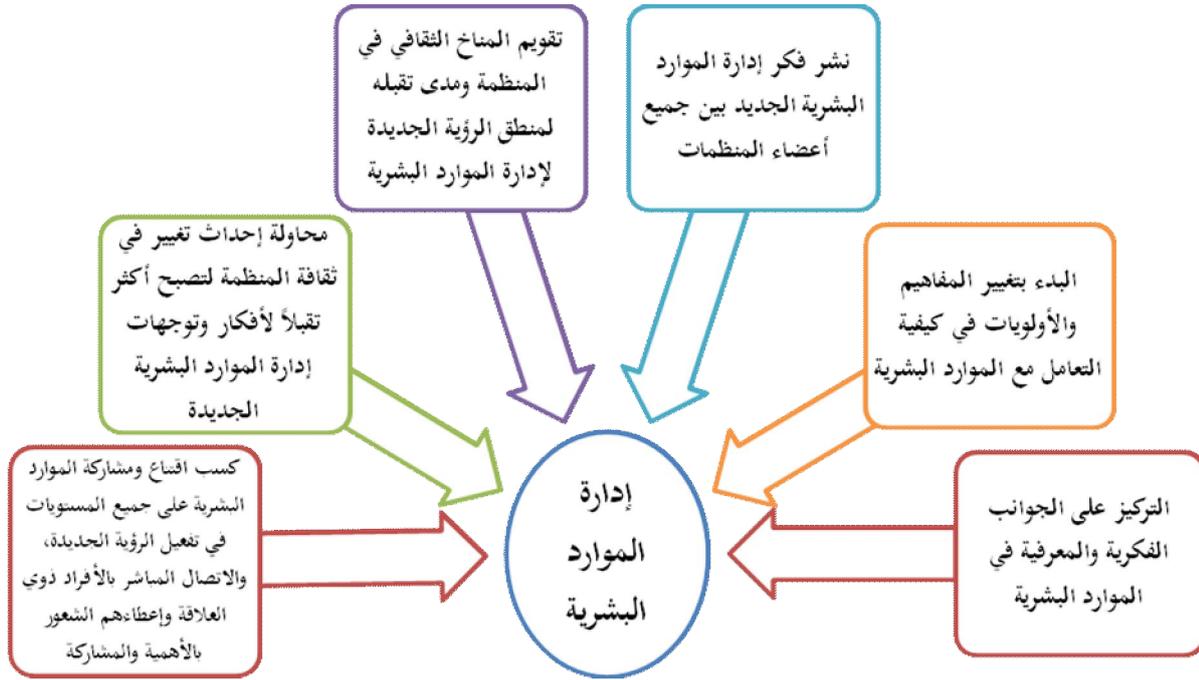
ومع زيادة التركيز على المشاركة الإستراتيجية، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تجد نفسها في قلب التخطيط الاستراتيجي، من خلال العمل على التنسيق في دعم تنفيذ إستراتيجية المؤسسة والمواءمة بين ممارسات الموارد البشرية والإستراتيجية العامة بهدف توزيع النتائج التنظيمية، كما يمكن أن تشارك في تغيير سلوك الإدارات الأخرى (المواقف والآراء) باعتبارها جزءاً من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.<sup>167</sup>

<sup>165</sup> G. Roos and al, **Human resource management and business performance measurement**, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 1, 2004, p : 31-32.

<sup>166</sup> C. M. CHRISTENSEN and al., **The new M&A playbook**, Harvard Business Review, Vol.89, No.3, 2011, p: 48-57.

<sup>167</sup> Jin Feng UEN and al., **Increasing Hr's Strategic Participation: The Effect Of Hr Service Quality And Contribution Expectations**, Human Resource Management, Vol. 51, No. 1, January-February 2012, p: 6-7.

الشكل (37): إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية<sup>168</sup>



اقترح WRIGHT & DYER ستة مبادئ لإدارة الموارد البشرية لمواكبة الأعمال الالكترونية:<sup>169</sup>

- ترقية مبدأ استقلالية الفرد والمسؤولية الشخصية خلال الممارسة على كل المستويات التنظيمية لجعل المؤسسة أكثر مرونة في التغيير.
- تعزيز الرؤية والقيم التنظيمية المشتركة من خلال سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، خصوصا في التوظيف والتدريب، للإبقاء على نفس روح فريق العمل عند التغيير.
- ضمان فهم المستخدمين لإستراتيجية الأعمال وسياق العمل الملائم لهم ويكون هذا من خلال الاتصال، المساهمة، التدريب والأداء المرتبط بالحوافز.
- تطوير منظمة التعلم، والمشاركة في المسؤولية بين المستخدمين لإبقاء الكفاءة في مستويات تنظيمية متقدمة.

<sup>168</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2000، بتصرف.

<sup>169</sup> Jaap PAAUWE and al., **Web-Based Organizing in Traditional Brick-and-Mortar Companies: The Impact on HR**, "e-Human Resources Management: Managing Knowledge People", IDEA GROUP PUBLISHING, London, 2005, p: 06, in P.M WRIGHT & L DYER, People in the e-business, New challenges and new solutions, Working Paper, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, New York, 2000.

- تطوير إحساس الانتماء، الثقة، الدعم والالتزام في المؤسسة بالشكل الذي يشجع على الحصول على المعلومات والاستثمار في تطوير الرأسمال البشري.
- التوازن بين منح المكافآت والجهد المبذول.

لا يتم عمل إدارة الموارد البشرية بمعزل عن بقية نشاطات المنظمة، فالممارسات متشابكة وتتطلب درجة من التوافق الدقيق والتنسيق، فتوافق إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية هي التي تُشكّل إستراتيجية إدارة المعرفة (من العوامل المشتركة نذكر إستراتيجية الترميز وإستراتيجية تخفيض التكاليف)، وهذا ما يسمى بإستراتيجية الاستغلال، بالمقابل يوجد ما يسمى بالإستراتيجية الاستكشافية التي تتركز على القدرات الجديدة، والابتكار وطرق جديدة للعمل.

من هذا المنطلق، ففرضيات إستراتيجية الاستغلال، التي تقوم على النتائج المرجوة من سلوك توثيق المعارف، وانخفاض المخاطرة والتخصص والفعالية تركز على تخزين المعرفة (تعبئة ونمذجة المعرفة)، ويشمل هذا أيضا نشر المعرفة عبر منافذ تكنولوجيا المعلومات، واستخدام المعرفة القائمة بتكاليف منخفضة وزيادة الفعالية وتوحيد الإجراءات، غير أنه يظهر هنا عدم التركيز على إنتاج المعرفة.

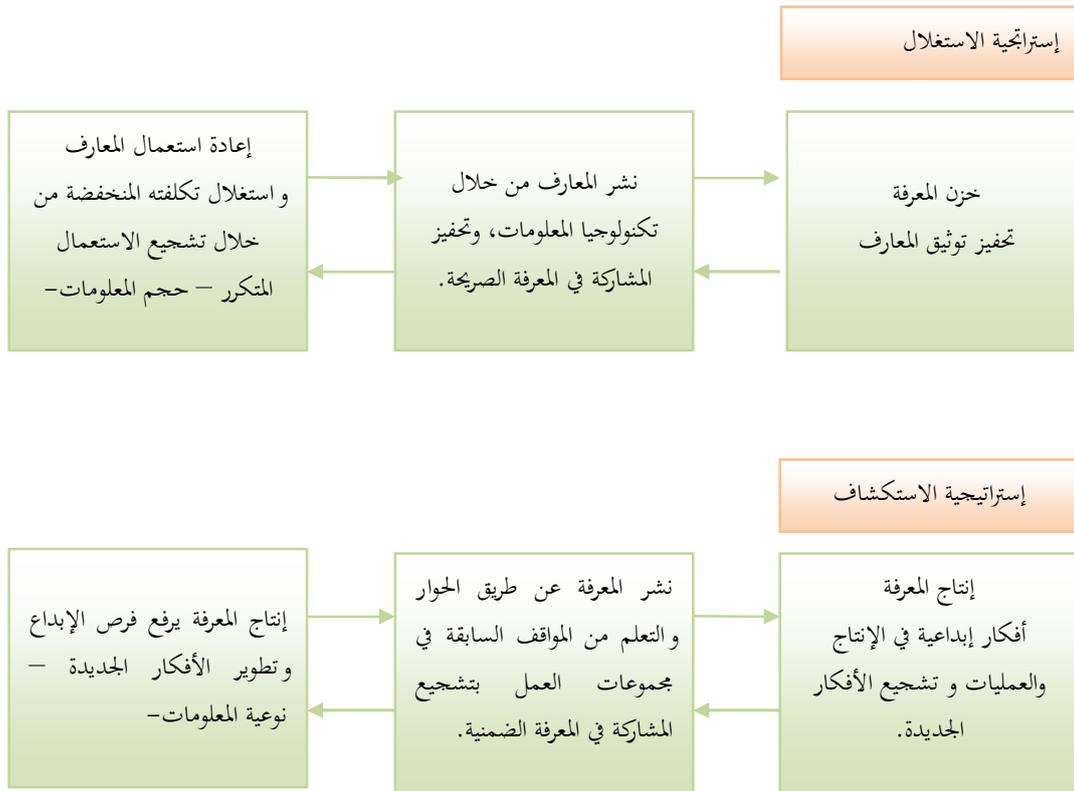
على النقيض من ذلك، فإن الإستراتيجية الاستكشافية تولي وزنا أكبر لإنتاج المعرفة (الأفكار المبتكرة في المنتج، العمليات والتنظيم) والتفاعل بين الموارد البشرية لنقل المعرفة الضمنية واستخدام المعرفة لخلق أخرى جديدة، وزيادة الابتكارات الجديدة بممارسات أوسع للعمل.

تؤثر هذه الاستراتيجيات على نشاطات المنظمة، فإستراتيجية الاستغلال تميل إلى التأكيد على المهارات الفنية وتحسين الأداء، حيث التعلم يركز على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة والكشف المبكر عن الأعطال، ومع ذلك فالأداء لا يشجع على التحليل السببي، فحسب تحليل CLEGG&CLARKE على العديد من الشركات منها Microsoft وجد من المفارقات أنه يمكن للمنظمات الذكية أن تتوفر على عمال غير أذكياء يعتمدون على الإجراءات بدل التفكير الإبداعي الذي إن لم تتمكن من ترميزه فلن تتمكن هذه المنظمات من تعميم التعلم على سائر العمال، ولهذا فإنها تحتاج إلى عمال على دراية بما يحتاجون لمعرفته أكثر مما يحتاجون لعمله.<sup>170</sup>

<sup>170</sup> S.R. CLEGG & T. CLARKE, **Intelligent organizations?, Global Management: Universal Theories and Local Realities**, Sage publications, London, 1999, pp. 177-201.

أما المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية استكشافية فإنها تجيد تفعيل التحليل السببي، وبالتالي تنفيذ تغييرات في تقنيات الإنتاج وسبل الابتكار، إلا أنّها تميل إلى عدم استغلال هذه الإمكانيات لتكون مصدر للمزايا التنافسية، مثل استقلالية المسؤوليات التي قد تؤدي إلى مقاومة السياسة المطبقة من المستويات التدريجية السفلى، فالتحدي هنا هو كيفية بناء إستراتيجية المعرفة المعتمدة على هياكل فعالة وتطبيقات عملية، وفي نفس الوقت تؤدي إلى إثراء العمل بمعارف جديدة.

الشكل (38): استراتيجيات إدارة المعرفة والنتائج السلوكية<sup>171</sup>



### 2-5-1. جودة خدمات الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مصدر خدمة رئيسية لدعم الإدارات الأخرى، بحيث تقيم جودة الخدمة من خلال درجة رضا العملاء الداخليين، وتتبع مراحل تمثل في المدخلات (الهيكّل التنظيمي، وسائل الدعم المادية مثل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والكفاءات)، مسار العمليات (بما فيها الإتقان والتفاعل الذي يساهم في المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية)، والمخرجات (الإبداع الذي يمكن تعريفه في هذا الجانب على

<sup>171</sup> Ingi Runar EDVARDSSON, **HRM and knowledge management**, Employee Relations, Vol.30, No.5, 2008, p. 558

أنه درجة التطور في الخدمات المقدمة من مهني الموارد البشرية للعملاء الداخليين، الشمولية: توفير خدمات بحلول شاملة والتشخيص الداخلي للعملاء الذي يوفر خدمات متنوعة ترضي جميع الاحتياجات).<sup>172</sup>

ولنجاح المشاركة الإستراتيجية لا بد من منح خبراء الموارد البشرية مزيد من السلطة والاستقلالية في المؤسسة، مع استغلال الخبرات والمعرفة المتخصصة لتقديم الخدمات وتلبية احتياجات العملاء الداخليين، وهذا يشجع الإدارات الأخرى لتتعاون معها من أجل حل مشاكلها، بالاعتماد على المعارف الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في زيادة الثقة وقوة الارتباط ويعزز سلطة وشرعية الموارد البشرية في المشاركة الإستراتيجية.

## 2. أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية:

### 1-2. أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية للموارد البشرية:

ازدادت أهمية المعلومات للموارد البشرية في ظل التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن وظائف المستقبل تحدد وفقا لمتطلبات التغيير، وتمثل كل وظيفة وحدة من المهام المتكاملة ذات القدرات والخبرات المتنوعة، فلا مجال للتركيز على التخصص أو عمليات وصف الوظائف، بل يمكن للمنظمات إحلال الرؤية والأهداف المشتركة بدلا من الأسلوب التقليدي، حيث أن التنوع في مهام الوظائف جعل من قوة العمل أكثر اعتمادا على التعليم.<sup>173</sup>

إن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في زيادة الحاجة للمهارات الفكرية والإدراكية أكثر من الحاجة للمهارات المهنية، وكذلك زيادة الحاجة للمهارات الاجتماعية للأفراد في علاقاتهم، ومن نتائج التأثير الأخرى ذكر SPANOS في دراسته التي اعتمدت على عدد من الشركات الكبرى اليونانية ما يلي:<sup>174</sup>

- وجود ارتباط بين المهارات التحليلية واستخدام التكنولوجيا وخاصة نظم اتخاذ القرار الإداري ونظم تخطيط موارد المشروع، ونظم دعم وتحسين العمليات وتوضيح هذه النتيجة أن الشركات التي تستخدم هذه التكنولوجيا، تتطلب العمالة التي تفهم وتتقن استخدامها.

<sup>172</sup> R. L JOHNSON and al, **Measuring service quality: A systems approach**, Journal of Services Marketing, Vol.9, No.5, 1995, p: 6–19.

<sup>173</sup> ليلى حسام الدين، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، 2011، ص: 30.

<sup>174</sup> ليلى حسام الدين، المرجع السابق، ص: 32 نقلا عن:

Yannis E SPANOS and al., The relationship between information and communication technologies adoption and management, Information&Management. Vol. 39, No. 8, September 2002, P : 659–675

- وجود ارتباط بين مهارات القيادة واستخدام تكنولوجيا الوصول وتحليل البيانات وهذا يرجع للحاجة إلى زيادة تنسيق الأعمال، بمعنى أنه على العاملين التدرّب على مهارات القيادة وتحمل المسؤولية.
- وجود ارتباط بين التفكير الإبداعي واستخدام نظم دعم القرار.  
وعموماً يمكن إجمال مجموع المهارات الواجب إكسابها في:
- الوصول للمعلومات: الرؤية، التجربة وأراء الخبراء.
- وضوح التفكير: المنطق الاستنتاجي، الرياضيات، الأطر العلمية لتحليل وحل المشكلات بشكل إبداعي.
- فعالية الاتصال: التدريب لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأساليب الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- فهم المجتمع الخارجي: فهم أبعاد وعلاقة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية حيث ذكر A.BENNET عدة عوامل رئيسة تُشكل مظاهر البيئة المعاصرة وهي: 1. الربط، 2. البيانات والمعلومات والمعارف، 3. السرعة (من حيث حركة البضائع والخدمات وخلق أفكار جديدة بفضل التعاون الافتراضي وانتشار المعلومات وزيادة مشاركة المعرفة)، 4. الوصول (من حيث سياق المعلومات، منظور المنافسة، تغيير توقعات العاملين وفرص المنظمة)، 5. الرقمنة.<sup>175</sup>
- فهم البيئة الداخلية: التعرف وفهم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والسياسات المالية والإنتاجية ونظم وقواعد العمل.
- الكفاءة الشخصية: من خلال اكتساب أسس إدارة الأعمال والتفكير الإبداعي والرؤية الاستشرافية، التي تساهم في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات في أسواق جديدة.

<sup>175</sup> David&Alex BENNET, **Exploring key relationships in the next generation knowledge organization**, knowledge and innovation, journal of the KMCI, Vol.91, No.2, 2001, p : 91.

## 2-2. دور النظم الخبيرة في تحسين قرارات الموارد البشرية:

## 2-2-1. مفهوم النظام الخبير:

النظام الخبير هو برنامج حاسوبي مصمم لنمذجة قدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات، فمعرفة وتفكيره هي الأساس في عمل النظام الخبير من خلال الجهود التي تبذل في مجال تخصص معين للمعرفة، وبالتالي البحث عن حلول للمشكلات أثناء تطبيق هذه المعرفة، لذا يعتبر النموذج التطبيقي الأمثل لهندسة المعرفة، حيث أنّ فكرة تطوير هذه المنظومة جاءت بعد اهتمام الباحثين بتصميم أنظمة معلومات تستند إلى المعرفة، ولذلك فإنّ الأنظمة الخبيرة يمكن وصفها بأنّها منهجية مبتكرة تستمد قوتها من القاعدة المعرفية التي تعدّ المكوّن الأساسي للنظام، حيث أنّ استخدام هذه القاعدة بكفاءة ينعكس على أدائها في استنباط النتائج وصنع القرار استناداً إلى الاستنتاج المنطقي، ومن مزايا هذا النظام أنّه يوفر خيارات تجعل المدير قادراً على اعتماد بدائل أكثر في عملية حل المشكلة، ويساهم في تخصيص وقت أكبر لتقديم نتائج القرار من خلال حصول المدير على الاستشارة أو النتيجة من النظام بسرعة، كما أنّه يوسّع قرارات المدراء في حل مشاكل العمل، ممّا يؤدي ذلك إلى تحسين آلية الرقابة في المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.<sup>176</sup>

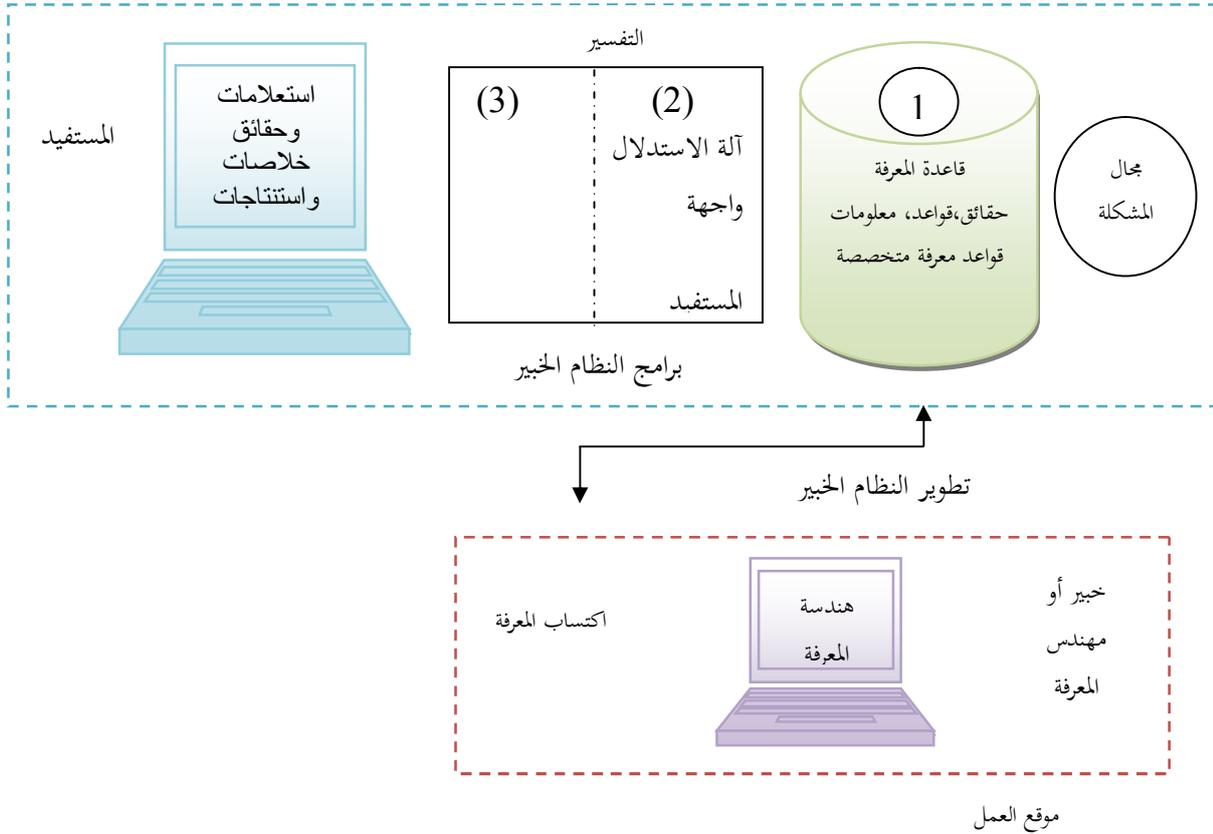
## 2-2-2. هيكل النظم الخبيرة:

قاعدة المعرفة: تتضمن قاعدة المعرفة المعارف اللازمة لفهم وتحديد وحل المشكلات، وتضم عنصرين أساسيين: هما الحقائق والنظريات المتعلقة بالمشكلة، الإجراءات أو القواعد التي تحكم استخدام تلك الحقائق في حل مشكلات محددة، ويتم إدخال المعلومات الموجودة في قاعدة المعرفة.

آلة الاستدلال: تعتبر بمثابة العقل للنظم الخبيرة، وهي عبارة عن برنامج يوفر منهجية للتفكير في المعلومات الجديدة في قاعدة المعرفة وفي مكان العمل وإعداد التوصيات.

<sup>176</sup> محمد الطويل، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار، 1997، ص: 32.

الشكل (49): البنية الهيكلية للنظام الخبير الأساسية<sup>177</sup>

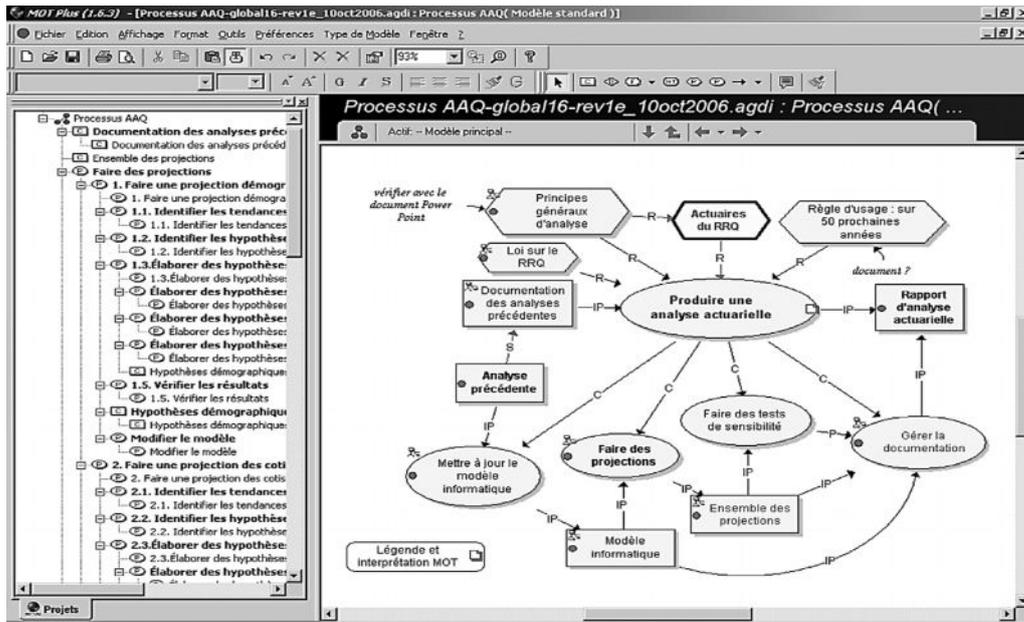


واجهة المستخدم: يتم التفاعل بين النظام الخبير والمستخدم من خلال لغة تخاطب طبيعية تعتمد أسلوب الحوار المبسط، وصولاً إلى الحل المطلوب للمشكلة من حيث آلية الاستنتاج والتفسير والإيضاح والمرونة المطلوبة لإضافة معارف جديدة أو إجراء تعديلات أثناء تطور حل المشكلة، ومن خلال هذا الحوار يتمكن المستخدم من طرح سلسلة من الأسئلة لكي يتلقى الإجابات عن المشكلة المطروحة، وفي الواقع تصمم الواجهات البينية للأنظمة الخبيرة على أساس تلبية احتياجات المستخدم النهائي، وقد أدى الاهتمام بطرق تحويل ومشاركة المعرفة في المؤسسة إلى محاولة نمذجة هذا المفهوم عن طريق تقنية المواضيع المصوطة المبنية على فرق عمل تمزج بين العمال ذو الخبرة والمبتدئين، بمساعدة من خبير في النمذجة ومخطط بياني لمجال المعرفة المدروس، تعتمد هذه الطريقة على برنامج يسمى MOT<sup>(\*)</sup>، الذي يقوم بتحديد جميع المعارف الأساسية والثانوية والكفاءات، والتي تتركز على أربعة أنواع: الإجراءات (المهام والأنشطة) على شكل بيضاوي، المفاهيم (الميادين، الموارد، الوسائل والوثائق) على شكل مستطيل، المبادئ (القواعد، النظريات، القوانين...) على شكل سداسي والحقائق على شكل مستطيل بزوايا محدبة.

<sup>177</sup> ليث سعد الله حسين، سهير عبد داؤد، دور النظم الخبيرة في تحسين قرارات الموارد البشرية: نموذج مقترح، المؤتمر العلمي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 3

ترتبط هذه المفاهيم بخطوط موجهة وحروف تبين طبيعتها ومجالها، والتي تأخذ 6 أشكال: رابط التركيب C، رابط التخصص S، رابط الأسبقية P، رابط المدخلات والمخرجات I/P، ورابط التجسيد I، كما يحتوي البرنامج على قائمة مصطلحات تحدد طبيعة المعرفة المرتبطة بكل نوع، مثلا رابط التخصص لا يتم إلا بين نوعين من المعارف المتماثلة، ورابط المدخلات والمخرجات لا يتم إلا بين عنصر المفهوم والإجراء.

الشكل (40): برنامج MOP<sup>178</sup>



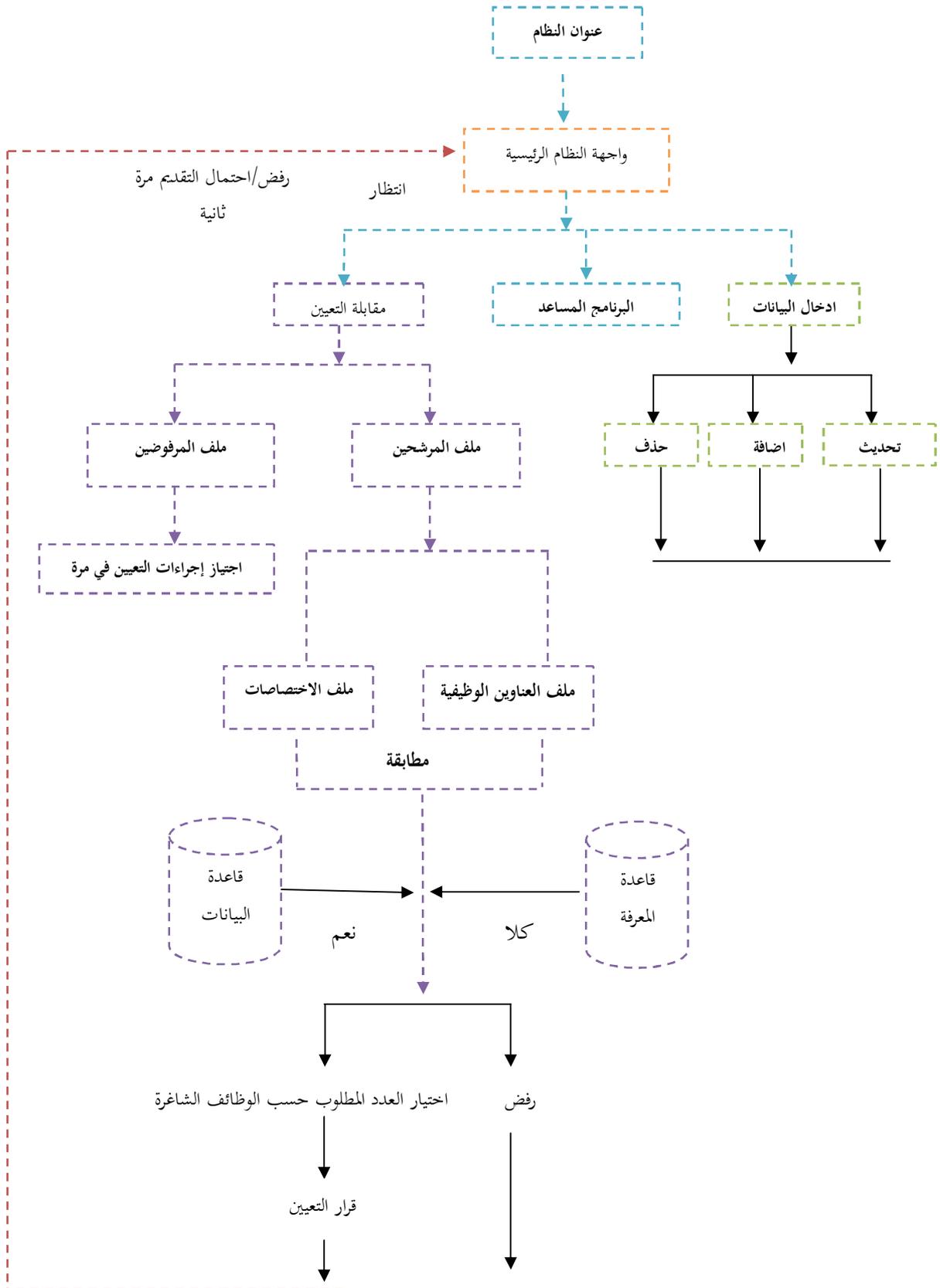
لهذه التقنية عدة مزايا نذكر منها: تعبيره الواضح لميادين المعرفة مما يساعد على تنمية ذاكرة العمال المشاركين، كما أنّ التمثيل البياني يسمح لهم بتقديم المعارف الرئيسية على شكل مخططات وتجاوز المعارف الهامشية، الأمر الذي يمنح رؤية واضحة على مجموع المعارف ويساعد على إثراء النقاش بينهم، ومن جهة أخرى فإن استعمال لغة مهيكلة وواضحة تساعد في صياغة أحسن، كما أنّ تقنية MOP تسهل شرح المعارف الضمنية مادام أنّ هدفها الرئيسي هو وضعها في إطار يتيح للجميع الإطلاع عليها وأيضا تطويرها، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يمكن أن يعمل النظام الخبير لحل العديد من المشكلات، وبالتالي اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

من الشكل (41) يتبين لنا الخطوات التالية:

(\*) Modélisation par objets typés, développé par Laboratoire d'informatique cognitive et environnements de formation (LICEF) [www.licef.ca](http://www.licef.ca)  
<sup>178</sup> Josianne BASQUE, Béatrice PUDELKO, **La comodelisation de connaissances par objets typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations**, Telescope, Vol. 16, No.1, 2010, p : 118.

- اختيار من قائمة عناوين الوظائف عنوان الوظيفة التي تريدها لجنة المقابلة مثلاً (م.مهندس أو م.باحث أو م.ملاحظ....الخ) ثم اختيار الاختصاص المطلوب (مدني، معماري، إدارة مكتب،...الخ) من قائمة الاختصاصات.
- يتم مطابقة البيانات الموجودة في قاعدة المعرفة مع كل تلك الموجودة في قاعدة البيانات، وفي حالة حدوث تطابق مع قاعدة المعرفة يتم إضافة المتقدم للتعين إلى ملف خاص بالمرشحين، ويستمر البحث عن حالة تطابق أخرى.
- في حالة عدم وجود تطابق بين قاعدة البيانات وقاعدة المعرفة يتم طباعة عبارة (لا يوجد سجل مطابق)، وعليه فإن المرشح مرفوض ويتم الانتقال إلى الخطوة الأخيرة.
- بعد إكمال البحث عن التطابق يتم ترتيب المرشحين حسب معايير (مثل المعدل، الشهادة، الخبرة....)، حيث أن كل معيار يضم مجموعة مستويات (ممتاز، وسط، مقبول) ويتم التصنيف على ضوءها.
- يتم اختيار المرشحين للتوظيف حسب العدد الذي تحدده اللجنة أي حسب الدرجات الشاغرة.
- نهاية.

الشكل (41): المخطط العام للنظام الخبير (مثال عن نشاط التوظيف)<sup>179</sup>



<sup>179</sup> ليث سعد الله حسين، سهير عبد داؤد، دور النظم الخبيرة في تحسين قرارات الموارد البشرية: نموذج مقترح، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

## 3. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة:

## 3-1. الميادين المشتركة:

إنّ الميادين المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة عديدة منها: "إنشاء وحدات العمل، الفرق، التعاون متعدد الوظائف وكذلك تدفق الاتصالات داخل المنظمة، فإنتاج المعرفة يستوجب توظيف الأفراد ومساعدتهم على التعلم والتطور كأفراد ومهنيين، وتشجيعهم على المشاركة في الشبكات المهنية وجماعات الممارسة التي تمتد خارج الحدود التنظيمية، كما يتحقق إنتاج المعرفة بتوفير بيئة داعمة من خلال إدارة محددة للأفراد وفرق العمل بغرض حل المشاكل التنظيمية، وكذلك توفير تغذية لتدفقات المعلومات وتحديد سلم المكافآت وغيرها من نظم التحفيز، كما يشمل أيضا الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية ونقل المعرفة بمختلف أشكال التعلم، أما تطبيق المعرفة فيمر عبر استغلال الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة، تقسيم المهام والمسؤوليات، أنظمة الأجور وتقييم الأداء".<sup>180</sup>

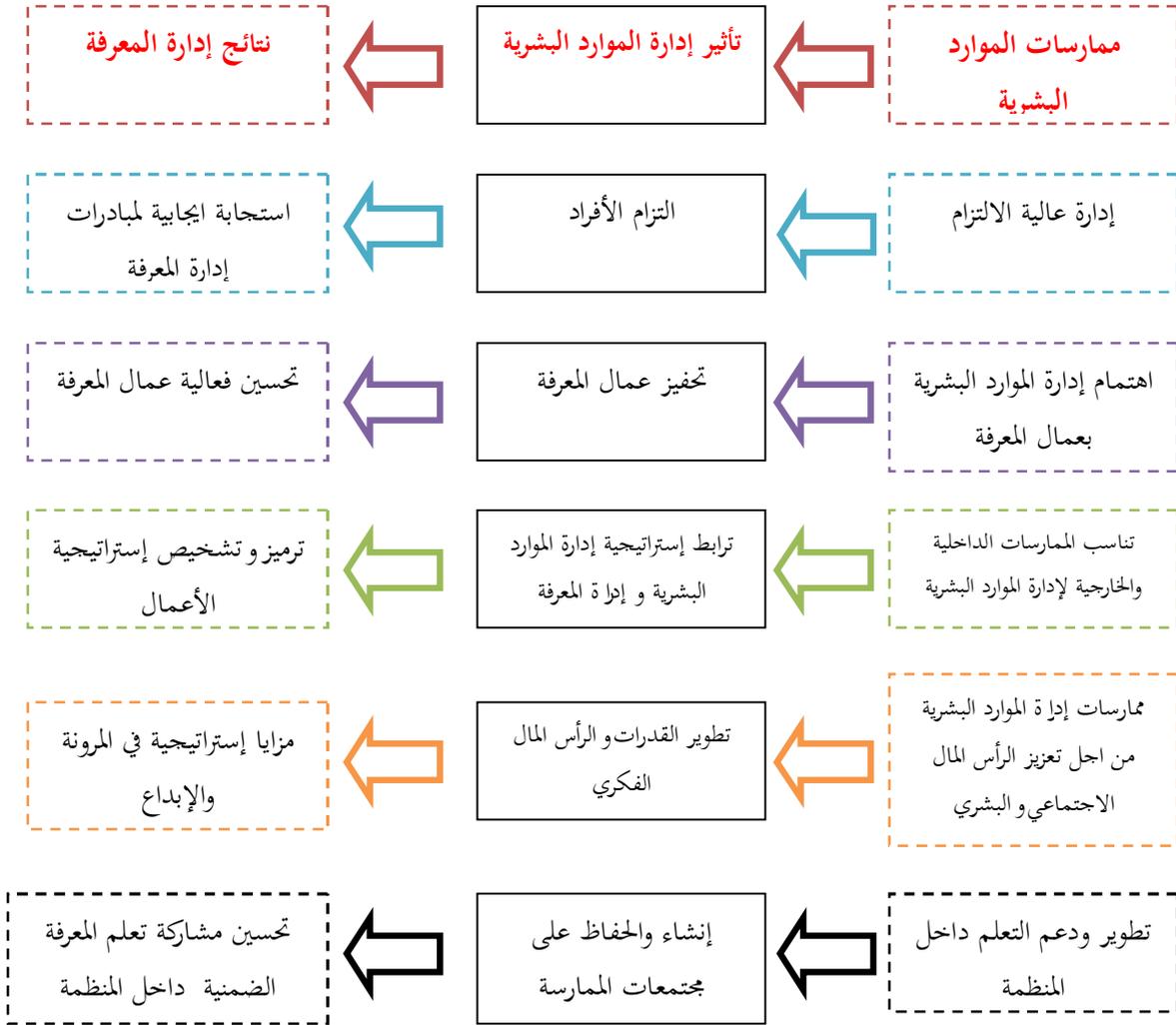
فمن الملاحظ أنه مع تطور وظيفة الموارد البشرية، "أصبح المختصون في إدارة المعرفة يولون أهمية متزايدة لنشاطاتها بعد أن اقتصر أولوياتهم على مدى استعمال التكنولوجيا في نقل المعلومات، وهي النماذج التي فشل الكثير منها بسبب غياب التحفيز لدى الأفراد في مشاركة معارفهم ونقلها للآخرين".<sup>181</sup>

من الشكل (42) يتبين مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية: إدارة عالية الالتزام، الاهتمام بعمال المعرفة، تعزيز الرأس المال البشري والتعلم على إدارة المعرفة ونشاطاتها.

<sup>180</sup> Ivan SVETLIK, Eleni STAVROU-COSTEA, **Connecting human resources management and knowledge management**, International Journal of Manpower, Vol. 28, No. 3, 2007, p : 201.

<sup>181</sup> Isabelle BOURDON, Nathalie TESSIER, **Le Management des RH : facteur clé de succès des politiques de Gestion des connaissances ?**, Journées d'Etudes CLR : Management des Technologies Organisationnelles, 2008, p :4.

الشكل (42) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة<sup>182</sup>



وفي دراسته على 123 مؤسسة صناعية اسبانية حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية على المدى الطويل، توصلت P. DE PABLOS إلى تحديد علاقة بين المفهومين تتوسطه المعرفة بمستوياتها الفردية والجماعية، حيث درست تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاج، تطوير واستعمال مخزون المعرفة على الفرد/فريق العمل وعلى الميزة التنافسية، واستنتجت - بهذا التحليل - 72 مؤسسة تتوفر فيها مواصفات المنظمة المتعلمة.<sup>183</sup>

<sup>182</sup> Chris CARTER, Harry SCARBROUGH, "Towards a second generation of KM? The people management challenge", Education + Training, Vol. 43. No.4, 2001, p : 221.

<sup>183</sup> Patricia ORDOÑEZ DE PABLOS, Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, No.6, 2004, pp : 474 – 489.

كما أبرزت دراسة TERZIOVSKI&GLOET (شملت 70 مؤسسة استرالية ونيوزيلندية) عن مساهمة إدارة المعرفة في فعالية الإبداع في المنظمة إذا أدمجت ممارسات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا الإعلام.<sup>184</sup>

### 2-3. المقتضيات المعرفية لدور إدارة الموارد البشرية:

انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب Lengnick-Hall في أربعة أدوار هي:<sup>185</sup>

#### 1-3-3. خدمة رأس المال البشري:

لإدارة الموارد البشرية دور مسهل في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري في المؤسسة المتعلقة بالمعرفة والمهارات، والقدرات التي تتضمن التجارب والمهارات الاجتماعية والقيم والمعتقدات.

في هذا الإطار، يحتاج الأفراد إلى التوجيه وتسهيل مهامهم بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم، إذن تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الإستراتيجيات الملائمة للتدريب والاحتفاظ به بما يكفل تحقق الإبداع والمرونة.

#### 2-3-3. مسهل المعرفة:

يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كلا من الرأسمال معرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، والإستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائل تبادل المعرفة، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب علاوة على ذلك، يحتاج قسم الموارد البشرية لتشجيع المؤسسة لتغيير السلوك في ضوء ما تم تعلمه.

#### 3-3-3. بناء العلاقة:

<sup>184</sup> Marianne GLOET, Milé TERZIOVSKI, **Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance**, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15, No. 5, 204, p : 402-409.

<sup>185</sup> Jaap PAAUWE and al, op cit, p: 22, in M.L Lengnick-Hall & C.A Lengnick-Hall, **Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities**, San Francisco, Berrett-Koehler, CA, 2002.

يكمن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين الرأس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتبرة (على غرار الثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون، الاهتمام....)، وتتم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفية فريق العمل، الاتصال التنظيمي وتبادل المصادر داخل المؤسسة.

### 3-4. اختصاصية الانتشار السريع:

مثلما تحتاج المؤسسة التنافسية للسرعة، يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل والقدرة على التعلم، هذا يعني خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة، مما يستلزم تشجيع سلوك المستخدم الملائم، سلوك الفريق، القيم التي تدعم المرونة والتكيف والإبداع، فثقافة المشاركة الواسعة للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول لهذه الأهداف.

الشكل (43): الركائز المشتركة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية<sup>186</sup>



<sup>186</sup> Kevin J. O'Sullivan, **Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications**, Business science reference, New York, 2010; p: 22, in Marianne GLOET, Knowledge Management and the Links to Human Capital Management: Leadership, Management Capabilities and Sustainability, Management Research News, Vol. 29, No. 07, p : 402 – 413.

## 3-3. إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة:

اعتبر Harry SCARBROUGH أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة تتمثل في المحاور

التالية:<sup>187</sup>

- أساليب الاختيار.
- إستراتيجية التعويضات.
- نظم المسار الوظيفي.

من خلال هذه العوامل تؤثر إدارة الموارد البشرية على تدفق المعرفة التي تسعى إدارة المعرفة لتعظيمها، وعلى وجه الخصوص تؤثر على نوع المعرفة المكتسبة والمطورة من قبل الموظفين واستعدادهم لتبادلها.

أولاً، يُنظر إلى أساليب الاختيار على أنها ذو تأثير على تطور فرق المشروع التي تعتبر محور عملية الابتكار، فاختيار الأفراد ذوي المهارات والمواقف المناسبة تعتبر عوامل حاسمة في تحديد قدرة فريق المشروع على دمج المعارف من مصادر مختلفة، لهذا فإن الطرق التقليدية للاختيار تحتاج إلى مراجعة في ظل عدم التمكن من التنبؤ بتدفقات المعرفة الحاسمة في المشاريع الإبداعية، في مثل هذه الظروف يكون من الصعب تحديد المعرفة والخبرة اللازمة مسبقاً، لذا قد يتم اللجوء إلى معرفة استعدادات واهتمامات المترشح.

ثانياً، استراتيجيات التعويضات الرامية إلى تعزيز مشاركة المعرفة وهي عنصر أساسي في عملية الابتكار، يمكن للتعويضات في هذا المجال أن تكون ملموسة (العلاوات أو المكافآت) وغير ملموسة (الاعتراف)، لكن العائق في هذا النهج هو أن مكافأة البعض يمكن أن تخلق عدم الرضا عند الآخرين، كما قد تؤدي إلى التركيز على مكافأة السلوك بدلاً من الفعالية، من جهة أخرى يبذل الأفراد المزيد من الجهد في تسليط الضوء على مساهمتهم الشخصية في التعاون بفعالية مع الموظفين الآخرين، وهذا ما يفسر سبب عدم مكافأة معظم المنظمات لمشاركة المعرفة بشكل صريح.

ثالثاً: نظم المسار الوظيفي وهي مهمة في تنظيم تدفق العاملين مع مرور الوقت وكيفية تفاعلهم مع اكتساب ومشاركة المعرفة، على سبيل المثال، قد تكافأ هذا النظم اكتساب المعرفة الفورية للأفراد الموجودون في السلم التدريجي الأعلى، ولكن تهدف في نفس الوقت إلى تعزيز تبادل المعرفة بين مجتمعات الممارسة على

<sup>187</sup> Harry SCARBROUGH, **Knowledge management, HRM and the innovation process**, International Journal of Manpower, Vol. 24, No. 5, 2003, p : 502-503.

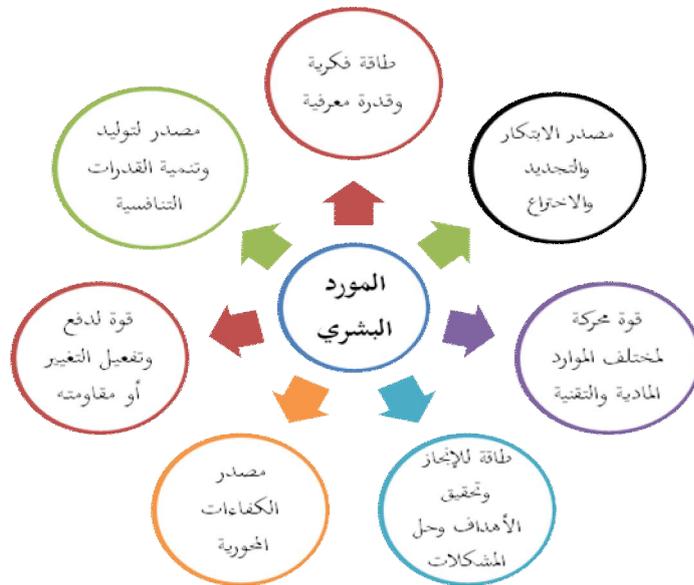
نطاق واسع، وبالتالي، قد يكون للمكافأة على المدى الطويل دور في تحقيق الانضباط الداخلي خاصة عن طريق تشجيع الأفراد على تولي مناصب أعلى.

من هذا المنطلق، أخذ موضوع المشاركة في المعرفة وتنمية التعاون الحيز الأكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من أجل تحسين الجوانب التالية:

- وضعية الأفراد اتجاه وظائفهم والمهام الموكلة إليهم، حيث يملكون معرفة من الصعب استخلاصها، وبالتالي العمل على تعبئة نشاطات الموارد البشرية من اختيار وتقييم وتخفيف من أجل تعزيز الثروة المعرفية المكتسبة.<sup>188</sup>
- تعبئة المعارف الضمنية من أجل حل المشاكل العملية والتوجه في العمل مع الآخرين.
- تعبئة القدرات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون وليس على مبدأ السلطة، فالمعرفة تتشكل في إطار التعاون بين الأفراد خلال مراحل الإنتاج، ولكن فائدتها تصبح أكثر عندما تتكوّن في إطار التفاعلات بينهم في إطار معرفي يتمثل في فريق العمل.<sup>189</sup>

الشكل (44): المورد البشري في منظمة

المعرفة<sup>190</sup>



<sup>188</sup> Iulia CHIVU, Dan POPESCU, **Human Resources Management in the Knowledge Management**, Revista Informatica Economica, Vol. 48, No.4, 2008, p : 56.

<sup>189</sup> Claude PARAPONARIS, Gilda SIMONI, **Diffusion des connaissances et outils de gestion**, Revue Française de Gestion, No.266, 2006, p : 70.

<sup>190</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مرجع سبق ذكره.

4. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

4-1. المورد البشري أساس إنتاج المعرفة:

إنّ مفهوم المعرفة من خلال نشاط العامل يتمحور أساساً حول تجاوز النظرة التaylorية، تصميم-تنفيذ التي لا تمنح له حرية التصرف وتلغي مبدأ الإبداع في العمل، حيث يقتضي إنتاج المعرفة توفر بعض الشروط في إطار ما يسمى بالمنظمة المتعلمة:

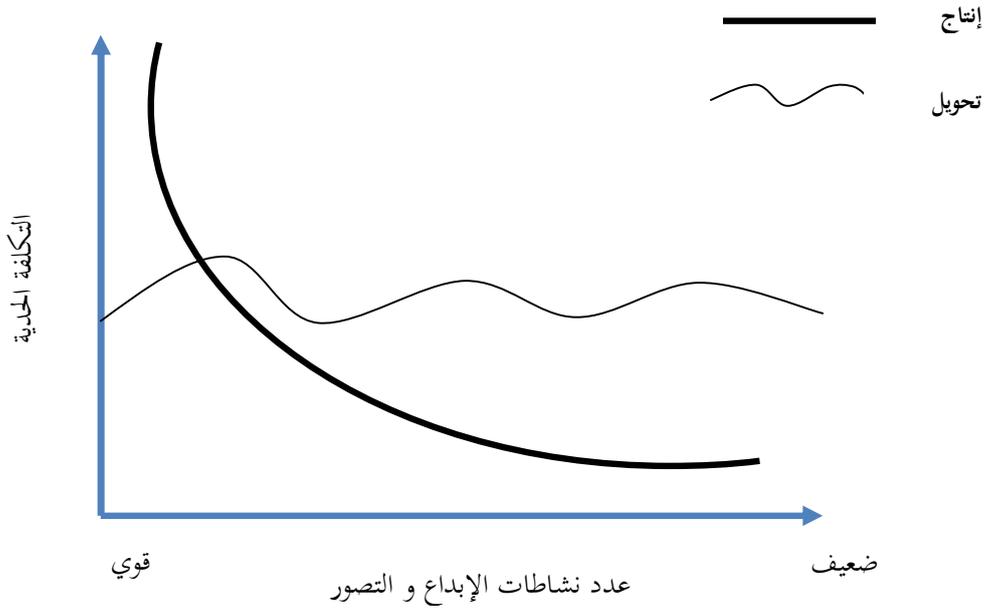
- تغيير المفاهيم، فالنظرة الشاملة والنظامية يجب أن تحل مكان التوجه الوظيفي المقنن والمحدد، فالالاتصال، التبادل، الإبداع والتعلم عوامل دافعة لإنتاج المعرفة مع تجاوز العوائق النفسية التي تركز على المفهوم "لا إبداع هنا".

- التغيير من جانب السلطة: فإنتاج المعرفة لا يمكن أن يتم من دون تكليف العامل بمسؤولية، التي تمنح له الحرية في تعديل وابتكار الحلول التي يراها مناسبة، وحتى المسؤولية الجماعية لها قواعد، فأول ما يواجه مشكل، يكون مطالب بإيجاد حلول مهما كان موقعه في السلم التدريجي، على أن يكون هناك اعتراف من طرف المدراء بالمجهود المقدم لكي تترسخ هذه القواعد على شكل سياسة دائمة للمؤسسة.

- تدرج عملية إنتاج المعرفة في إطار هيكل المؤسسة وتمثل أحد مكونات ثقافتها، من خلال منح الوقت والميزانية اللازمة لها، فمثلاً شركة 3M تمنح 15% من الوقت لتطوير المشاريع المهنية الفردية داخل المؤسسة، على ألا يكون هذا الإنتاج مرتبط بالكمية بل بالتنوع ومدى حاجة المؤسسة له.

إذا كان الإنتاج يتم على المستوى الشخصي، فإنّ التحويل يحوي بعداً أوسع في المكان والنطاق ليشمل المؤسسة بمختلف وحداتها، كما أنه يحتاج لمسار واضح، لأنّ طبيعة المعارف المنتجة والقابلة للتحويل مختلفة، وكذلك بالنسبة للتكلفة فالإنتاج له تكلفة معينة قد تكون مرتفعة أو منخفضة وفق طرقه، مثل الوقت المخصص، التقنيات الجديدة للإعلام، التكوين وفرق العمل، التي تكون في عمومها مدججة في تكاليف التشغيل، أما تكاليف التحويل فهي متقاربة مهما كانت طبيعة المعارف لأنّها تتم إما على شكل غير رسمي من خلال التبادل المشترك للمعلومات داخل المؤسسة، أو من خلال استعمال تقنيات الإعلام والاتصال والتي تبقى تكلفتها ثابتة.

الشكل (45): تكاليف الإنتاج والتحويل<sup>191</sup>



تشير الأبحاث الحالية إلى إمكانية توسيع الإطار الذي يربط ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المعرفي من خلال بعض المتغيرات مثل: القدرة، الحافز والفرصة التي تمثل الدليل المرجعي لبناء ممارسة المورد البشري، والمفسرة لمستوى الفرد والمؤسسة في عمليات المعرفة.<sup>192</sup>

لذلك، فالأبحاث التي تناولت هذا المجال ركزت على نحو متزايد على الآليات والعمليات التي تسهل المشاركة الداخلية للمعرفة بالاهتمام بكيفية معالجتها، وآليات القيادة التي تسهل النقل الداخلي لها حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية عامل رئيسي في تطبيق المعرفة القاعدية، على سبيل المثال: فتعميم مصدر الإبداع في المؤسسة يتطلب اللجوء إلى نموذج مفتوح يقتضي التفويض، تشجيع المبادرة الفردية، الاتصال وتحفيز المشاركة في المعرفة.<sup>193</sup>

مع التأكيد على أن العوامل المؤقتة كالتحفيز العارض مثلاً يعيق المواقف المشجعة للمشاركة في المعرفة.<sup>194</sup>

<sup>191</sup> S. DUIZABO et N. GUILLAUME, op.cit, p : 27.

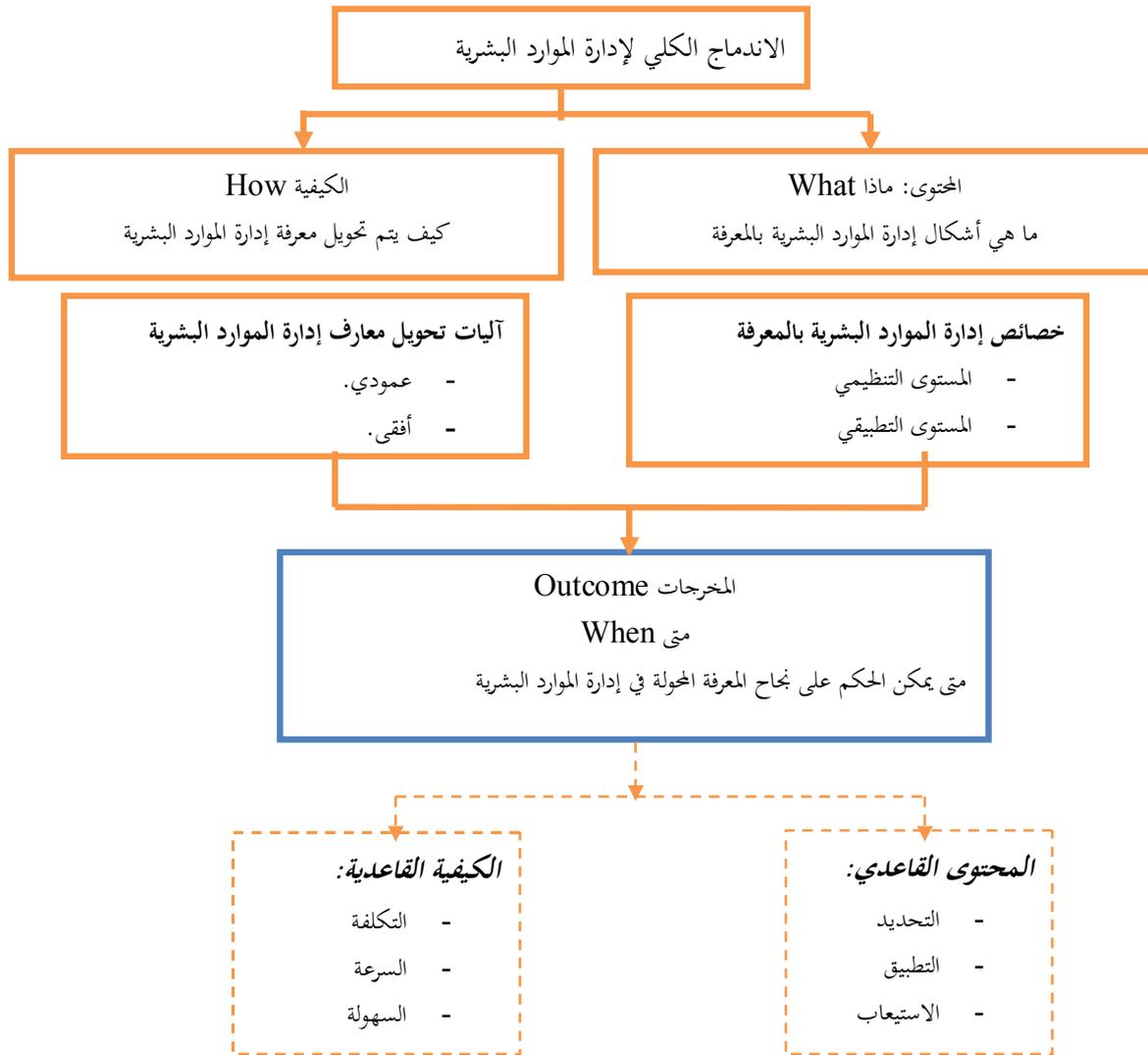
<sup>192</sup> B.GERHART, **Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach**, Management Review, Vol.16, No. 2, 2005, p: 183.

<sup>193</sup> J. Foss NICOLAI, Dana B. MINBAEVA, **Governing Knowledge: The Strategic Human Resource Management Dimension**, Center for Strategic Management and Globalization, No. 3/2009, p: 15.

<sup>194</sup> G.R BOCK and al., **Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate**. MIS Quarterly, Vol. 29, No. 1, 2005, pp. 87-111.

من الشكل (46) يتبين مدى اندماج إدارة الموارد البشرية في منهجية الإدارة المعاصرة عن طريق تفعيل المورد البشري بشكل متناسق مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات، خصوصاً وأن له دوراً محورياً في نظام الأعمال المعاصر، حيث تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على الإدارة ودقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص الأفراد في المنظمات.

الشكل (46): تحويل معارف إدارة الموارد البشرية<sup>195</sup>



<sup>195</sup> Adam SMALE, **Global HRM integration: a knowledge transfer perspective**, Personnel Review, Vol. 37, No. 2, 2008, p: 148.

## 4-2. مميزات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

- من مميزات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة نذكر ما يلي:
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره.
- تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات.
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المؤسسة من المصادر المحلية والأجنبية، كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي.
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعاليتها وعناصرها، كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم تأكيداً لعلاقات "المورد/ عميل" التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية Professionalism، وتلزم أنفسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.

الشكل (47): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة<sup>196</sup>



فالأساس المعرفي لإدارة الموارد البشرية يتمثل فيما يلي:<sup>197</sup>

- تهيئة إدارة المعرفة الفرص للتعامل المباشر والمستمر مع المصدر الحقيقي للمعرفة بأنواعها وحالاتها المختلفة.
- إدارة المعرفة ترصد التحول من حالة يحدث فيها الأداء البشري بشكل متدرج يمكن توقعه وعلى خط مستقيم، إلى حالة من الأداء المتقطع شديد التأثير على مستوى الإنجاز الكلي للمؤسسة.

<sup>196</sup> علي السلمي، التحديات الأساسية للإدارة العربية وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2000، بتصرف.

- إدارة المعرفة تساعد المؤسسة في بناء استراتيجيات للتعامل مع الموارد البشرية تتشكل حسب الظروف ولا تسير على وتيرة واحدة، وذلك للمحافظة على الكفاءة التنظيمية، عن طريق تعلم الجديد learning ونبذ القديم Unlearning.
  - تساعد إدارة المعرفة المنظمات على التجديد المستمر للقدرات والتوجهات التنظيمية Organizational Schema تحسباً للفرص والمهددات المحتملة مستقبلاً.
5. عمليات إدارة المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية:

من جانب آخر، فالتداخل الموجود بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، أوجد مجال آخر للمقاربة تجمع المفهومين، ففي دراسة محلية لـ 50 شركة فنلندية، أكد جميع المدراء التنفيذيون أهمية دور إدارة المعرفة في تامين كفاءات المؤسسة، واعتبر (72%) منهم أنّ لها دور هام في تنمية الموارد البشرية، وفي توفير الوقت (69%)، والمال (78%)، أيضاً من الأسباب الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة هو مشاركة وتحويل المعرفة (78%) وتجديد الأفكار (78%)، ودورها أيضاً مهم في زيادة الحافز عند الأفراد؛ الحفاظ على إستراتيجية الأفراد، كسب المعلومات لدعم اتخاذ القرارات وتحسين التعبئة داخلياً وخارجياً.<sup>198</sup>

من هذا المنطلق، تتمثل عمليات إدارة المعرفة في مجال الموارد البشرية فيما يلي:

- البحث عن المعرفة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على الفرص والمهددات الخارجية والموارد والمعوقات الداخلية.
- الكشف عن المعرفة الكامنة، والحصول على المعرفة المعلنة بغرض توظيفها في تحليل المواقف وإنتاج الأفكار والحلول البديلة (سيناريوهات التغيير).
- مزج وتطوير وتحوير وتنمية الرصيد المعرفي الناتج عن الأداء البشري ومدخله والاستفادة من تجارب المؤسسة وغيرها من المنظمات لتكوين إستراتيجية فعالية في إدارة الموارد البشرية.
- نشر وتبادل وتشجيع استخدام المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية. بغرض الوصول لتحقيق هذه الغايات، تراعي المؤسسة العوامل التالية:
  - استقراء وتحليل المعرفة المتاحة عن المؤسسة ومن البيئة الخارجية.
  - استقراء وتحليل المعرفة المتاحة عن محددات الأداء والسلوك البشري.

<sup>198</sup> Mika HANNULA and al, **The fourth perspective - knowledge management in human resources context**, Business Excellence, N. 03, 2003, p: 4-5.

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث التعداد والمواصفات.
  - البحث عن الموارد البشرية المطلوبة عن طريق الاستقطاب والاختيار الاستراتيجي.
  - التوظيف الإيجابي لقدرات ومهارات ومعارف الأفراد والمجموعات.
  - نشر وتبادل المعرفة Knowledge sharing وتحفيز العاملين على توظيفها.
  - تمكين الموارد البشرية وتوفير التوجيه والإشراف الإيجابي.
  - تقييم الأداء ورصد مواطن القوة والضعف فيه والفجوات المعرفية وتصميم آليات علاجها.
- فنجاح المنظمة في إنجاح مسار إدارة المعرفة ينعكس إيجاباً على رضا الأفراد، ليصبحوا بمقدورهم التعلم أكثر وتهيئتهم للتعامل مع المتغيرات، حيث تمكن هذه الفوائد الأفراد من الشعور برضا أكبر بفضل تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنةً مع العاملين في المنظمات الأخرى، وتساعدهم في التصدي للمشاكل التي تواجههم، خاصة أن جزءاً منها تم معالجته من قبل ويكفي استذكار طريقة الحل، كما أن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار ترفع من فعالية الأفراد، مما يجعلهم محفزين دوماً للأداء الأفضل لأن نجاحهم في أداء عملهم يعتبر من أهم عوامل التحفيز.<sup>199</sup>

#### 6. حلول إدارة الموارد البشرية في تدليل عوائق تنمية المعرفة:

أكدت دراسة لمركز Ernst&Young Center لابتكار الأعمال التي غطت 431 مؤسسة في الو.م.ا وأوروبا على أن الصعوبات الأساسية لإدارة المعرفة حسب إجابات المدراء التنفيذيين للمؤسسات المشاركة في الدراسة هي: تغيير سلوك الأفراد، قياس قيمة وأداء الأصول، تحديد ما هي المعرفة التي يجب أن تدار، تبرير استخدام الموارد في مبادرات المعرفة، حُرطنة معرفة الشركة الحالية، تحديد عمليات قياسية للعمل المعرفي، وضع نطاق ملائم لمبادرات المعرفة، جعل المعرفة متاحة، تجاوز المحددات التكنولوجية، تحديد الفريق/ القائد الملائم للمبادرات واجتذاب الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم.

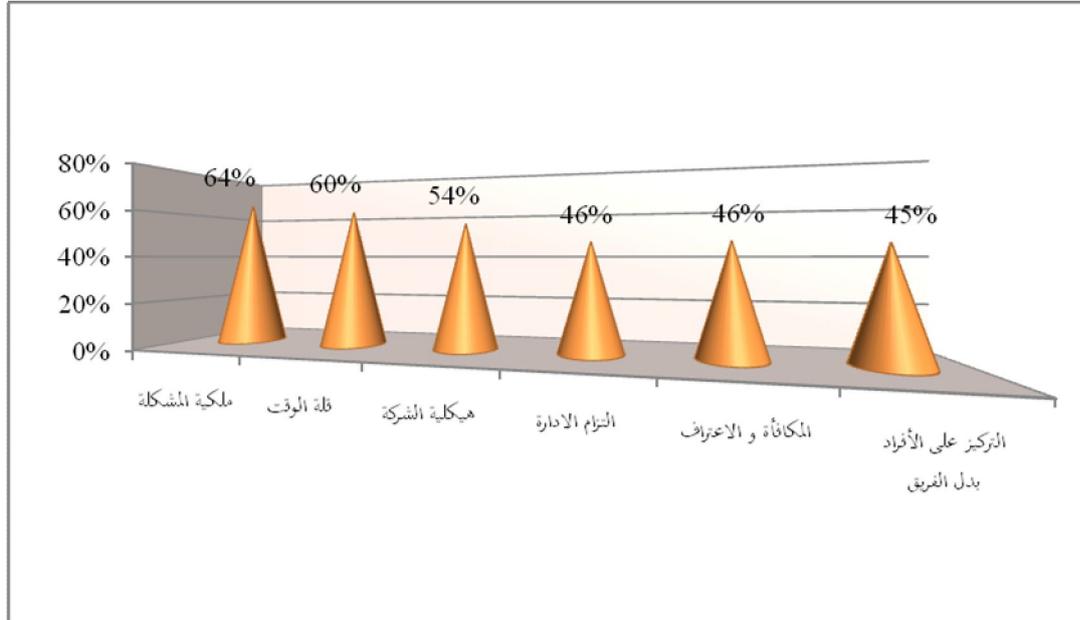
أوضح من الإجابات أن الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية هي الأكبر بحيث تمس أبعاد: تغيير سلوك الأفراد 56%، تحديد الفريق/ القائد الملائم للمبادرات 12%، اجتذاب الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم 9% وهو ما مجموعه 77%.<sup>200</sup>

<sup>199</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

<sup>200</sup> Rudy RUGGLES, *The state of the notion, knowledge management in practice*, California management review, No.3, spring, 1998, p: 87.

وفي دراسة استطلاعية أخرى تمت على أفراد مسئولون عن تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة تبين من المقابلات أنّ العوائق الرئيسية للتنفيذ كانت الافتقار لملكية المشكلة 64% وقلة الوقت 60%، الشكل التالي يبين نتائج هذه الدراسة.

الشكل (48): عوائق تنفيذ إدارة المعرفة<sup>201</sup>



وبالتالي فالحلول المقترحة من خلال إدارة الموارد البشرية تكمن فيما يلي:<sup>202</sup>

تشجيع الإبداع: إنّ الإستراتيجية الجديدة الموضوعية من أجل العمل بها مع إدارة المعرفة والقضايا الناتجة منها تعتبر غير كافية، حيث أنّ هناك ارتباط بين الإستراتيجية والإبداع والرابط بينهما يسمح للشركات بأن تستمر في المستقبل في بيئة شديدة التنافس، فتأثيرات الإبداع في بيئة العمل التجاري تعتمد بشكل كبير على نوع الاندماج الذي تمّ إنشائه بين إدارة المعرفة وبين المهارات الأساسية للإدارة المبدعة.

تنمية ثقافة الأفراد: إنّ أكبر تحدي لإدارة المعرفة لا يتعلق بالتحدي الفني أو التقني أو عملية استخدام وتبني تقنية المعلومات بقدر ما يكمن في تحديث الثقافة والأفراد، فالمهمة الصعبة للتغلب على عوائق الثقافة وخاصة المكان الذي يتم حفظ المعلومات فيه والذي يعتبر أهم بكثير من مشاركة المعلومات، حيث أنّ الأفراد ذوي الخبرة والمهارات العالية هم مصدر المعرفة في كافة المنظمات لذا فعلمية الحفاظ عليهم وتطوير مهاراتهم تعتبر من أهم الأهداف المرغوب الوصول إليها من طرف إدارة الموارد البشرية.

<sup>201</sup>حضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد، عمان، 2010، ص:89.

<sup>202</sup>حضر مصباح اسماعيل طيطي، المرجع السابق، ص: 90-91.

التحسيس بأهمية مشاركة المعرفة: إنّ القدرة على مشاركة المعرفة والتعاون هي عناصر مفقودة في كثير من المنظمات بسبب نزعة التنافس لدى الأفراد - في طبيعتهم - التي تمنعهم في كثير من الأحيان من مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع باقي المستخدمين، ومن جانب آخر فإنّ عملية مشاركة المعرفة هي في صالح المنظمة والأفراد جميعاً، حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدر رزق جميع الأفراد، لذا كان على إدارة الموارد البشرية توظيف العديد من الاستراتيجيات من أجل تحفيز الموظفين على مشاركة خبراتهم ومعارفهم، وأن تبحث عن موظفين ذوي إمكانيات وخبرات ومعارف عالية من أجل تسخيرها لرفع الكفاءة التنظيمية.

التحفيز: فعملية التحفيز ترتبط مباشرة بالقوى البشرية التي تعمل في مشروع معين، وهي تتطلب و تتعلق بتشجيع كل الأفراد المعنيين لكي يعملوا بشكل جيد.

دعم الإدارة العليا: فوظيفة الموارد البشرية يجب أن تركز على الإدارة العليا لتشجيع العمليات التي تحفز التعليم والمشاركة، ودعم الإدارة العليا يتضمن المساعدة في إعداد وتمويل شبكات المعرفة كما تتضمن تحديد المهارات المطلوبة للتعليم من الآخرين، حيث أنّ المنظمات التي حققت أعلى النجاحات في إدارة المعرفة هي التي قامت بتعيين مدير تنفيذي عالي المستوى ليكون بمثابة المرجع الكامل لإدارة المعرفة.

الاتصال: حسب الكثيرين من المستشارين والخبراء فإنّ الجزء الأكبر لسبب فشل المنظمات في تنفيذ الاستراتيجيات هو القصور في عملية الاتصالات، حيث أنّ أهداف أي منظمة يمكن تحقيقها فقط من خلال الجهود التي يقوم بها هؤلاء الأفراد، فهم يحتاجون إلى حافز قد يختلف من فرد لآخر، لذا فأهم القضايا التي تواجه إدارة المعرفة هي عملية وضع الحافز المناسب من أجل مشاركة وتطبيق المعرفة بين الأفراد، وعلى المسؤول الإجابة على ما إذا يتلقى العامل إشارات تشجعه على مشاركة المعرفة؟ وما هي المعايير المستخدمة للترقية؟

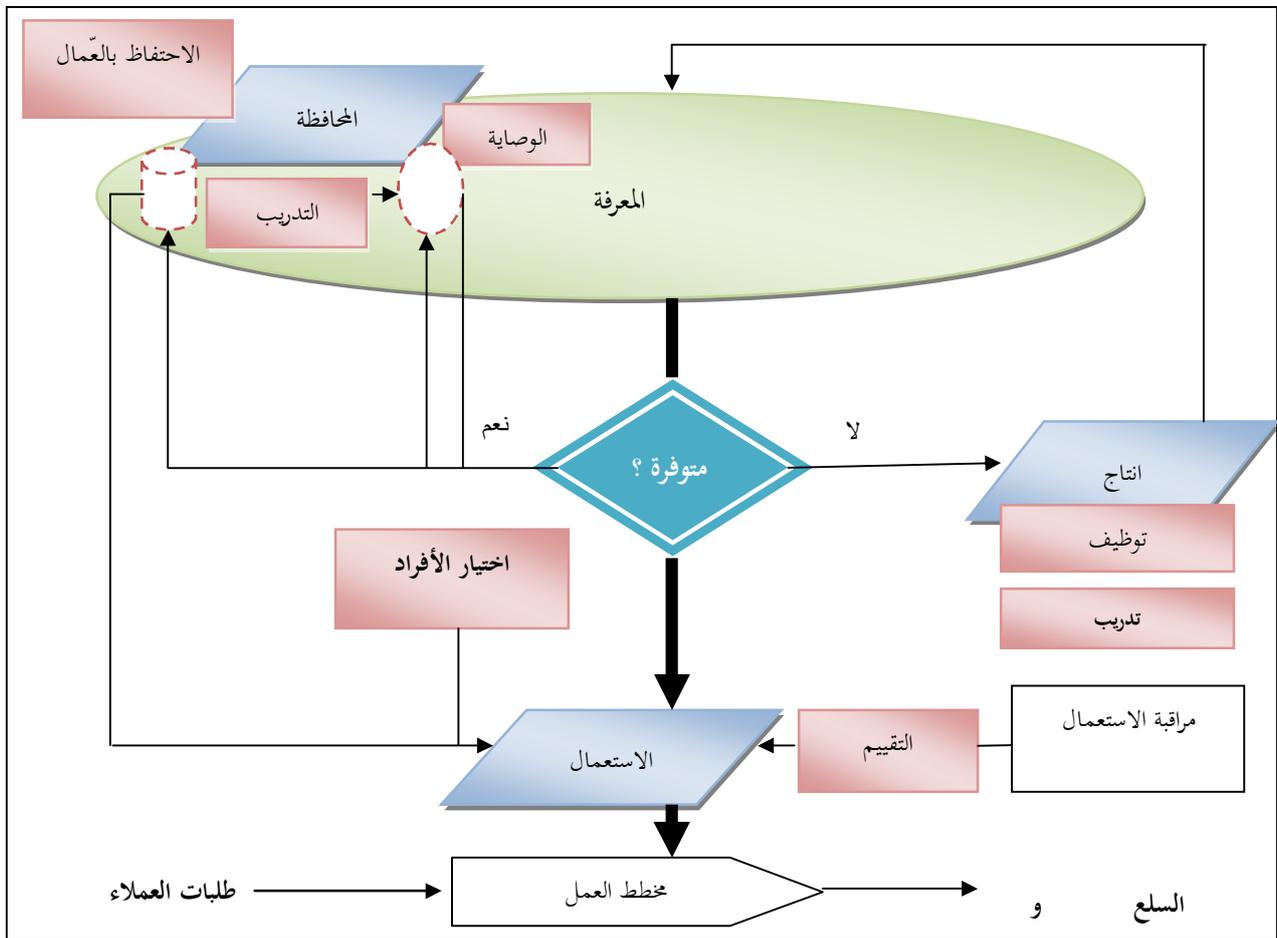
أهمية الوقت: فتسخير الوقت والفرص من أجل تدريب وتعليم الأفراد من العوامل المهمة أيضاً، لأنّ افتقار الوقت يجعل من عملية تبادل ونشر المعرفة تتم في نطاق ضيق.

التقييم: من المهم تأسيس نظام من أجل تقييم المحاولات والممارسات المصاحبة لاستخدام إدارة المعرفة، حيث يحوي نظام التقييم على:

- محاولات غير رسمية تتضمن التحدث مع الأفراد حول كيفية مشاركة أفضل الاستخدامات والتطبيقات العملية في الشركة.
- أو استخدام أدوات متقدمة من أجل قياس النتائج والمخرجات.

وفي نطاق أكثر تفصيل (كما سيأتي ذكره في الفصل السادس)، تشترك نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج المعرفة في المؤسسة والحفاظ عليها وتطويرها، فالتوظيف (كمصدر داخلي) والتدريب (كمصدر خارجي) يعتبران من مصادر تكوين المعرفة، (انظر الشكل 49)، كما يساهم نشاط التدريب والوصاية في الحفاظ وتنمية المعرفة المكتسبة من أجل استعمالها وفق الاحتياجات الوظيفية، ويخضع هذا الاستغلال لنشاط آخر يتمثل في التقييم الذي يهدف إلى مراقبة المعارف المكتسبة ومدى تناسبها مع مواصفات المنتج أو الخدمة المبنية أساساً على إرضاء احتياجا الزبون.

الشكل (49): نموذج للعلاقة بين نشاطات الموارد البشرية وإدارة المعرفة<sup>203</sup>



<sup>203</sup> Philippe VALOGGIA, **Knowledge Management, le nouveau défi des Ressources Humaines (?)**, Centre d'innovation par les technologies d'information (CITI), paris, janvier 2006, p : 9.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية ورهان تطوير الكفاءات من منظور المعرفة

## 1. المعرفة والكفاءة:

اعتبر V. KROGH & J. ROOS أن المعرفة هي أساس تكوّن الكفاءة، بحيث يوفان هذه الأخيرة على أنّها معرفة في سياق مهام معيّنة، فإنتاج واستغلال المعرفة يستلزم تطوير الكفاءات، حيث تلعب الدور الرئيسي في بناء ورفع الكفاءة التنظيمية.<sup>204</sup>

وهناك من يرى أنّ الكفاءة هي مزيج بين الذاكرة والمعرفة، فيوجد ما يسمى بذاكرة المدى القصير التي تتوافق وحجم المعلومات المستمدة من المحيط والممكن تخزينها مرحليا لكن قدرتها محدودة، النوع الثاني هو ذاكرة العمل التي تتميز بعدم التوافق بين حجمها وقدراتها على معالجة المعلومات (بعبارة أخرى كلما زاد نشاطها قلت سرعة تخزينها)، كما أنّ وصول معلومات جديدة يؤدي لفقدان القديمة، وسرعة استرجاعها مرتبط بحجم المعلومات المخزنة، أما النوع الثالث فيتمثل في ذاكرة المدى الطويل وهي التي تحوي معارف العامل (الصریحة والضمنية)، يكون فيها التسيير ديناميكي لكن يخضع للميول، وأخيرا الذاكرة الإجرائية وهي نتاج تنشيط ذاكرة المدى الطويل من طرف ذاكرة العمل، وعلى هذا الأساس، كان مصدر الكفاءة هو الخبرة المكتسبة من استغلال المعارف في العمل، على مستويات المراقبة المختلفة (مراقبة العناصر التالية: العمل، هامش الخطأ المسموح به، المعارف المتوالية، العمل الأمثل والمراقبة المرتبطة بتعبئة الخبرة).<sup>205</sup>

من خلال ما سبق، يظهر أنّ مفهوم المعرفة متعدد المراجع، من الاقتصاد (التعلم بالعمل، اكتساب المعرفة) مرورا بعلم الاجتماع (الهيكل التنظيمي، شبكات ومجتمعات الممارسة وتأثير الوقائع والظروف الاجتماعية على إدارة المعرفة)، ووصولاً لعلم النفس (العمليات الإدراكية والتحفيز في العمل الإدراكي)، فهو مصطلح متعدد الأبعاد يهدف إلى تحقيق نجاح المؤسسة ككل، أما مفهوم الكفاءة يركز على كيفية إتقان وأداء العمل.

في تحليله لتصميم مناهج مشروع إدارة الموارد البشرية، استخرج R.THACKER مجموعة من الكفاءات المطلوبة ذات أساس معرفي، أهمها:<sup>206</sup>

<sup>204</sup> Von KROGH & J. ROOS, **A perspective on knowledge, competence and strategy.** Personal Review, Vol. 24, No.3, 1995, 56-76.

<sup>205</sup> Yvon PESQUEUX, **Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?**, Série Recherche, No.6, cahiers de LIPSOR, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, Paris, 2004, p : 34/35.

<sup>206</sup> Rebecca A. THACKER, **Revising the HR curriculum: an academic/practitioner partnership**, Education + Training, Vol. 44, No.1, 2002, p : 35-36.

- إدارة المخاطر: القدرة على تحديد الوضعيات والأهداف القيادية، العمل في الظروف غير المؤكدة والقدرة على اتخاذ القرار حتى عند عدم توفر المعلومة الكاملة.
  - القدرة على تشخيص وحل مشاكل العمل: التمييز بين الأعراض والأسباب الكامنة، تحديد البدائل والحلول الممكنة والقدرة على تحليل العمليات.
  - المهارات المسهلة: معرفة وفهم التقنيات الممكنة للتغيير التنظيمي وتقديم المبررات الواضحة والمبينة لضرورة التغيير.
  - المهارات الاستشارية: مساعدة الآخرين على فهم مشاكل العمل الحالية وفهم الانطباعات الذاتية المصاحبة للمشاكل التنظيمية.
  - المهارات الاتصالية: الاستماع الإيجابي وإيصال المعلومة بفعالية.
  - الفطنة المالية: فهم الوضعية المالية للمنظمة وإعداد الميزانية بصفة جماعية.
  - المهارات التصورات الإستراتيجية: فهم رؤية ومهام وأهداف المنظمة وتحديد دور وظيفة الموارد البشرية من أجل تعزيز النشاطات والأعمال الأساسية.
  - نظام المعرفة: فهم وتحديد أنظمة المعلومات وتطبيقاتها.
  - التشخيص الذاتي: معرفة الذات ومكان القوة والضعف في الشخصية.
  - مهارات الفريق: القدرة على المشاركة بفعالية كعضو في فريق والعمل على تحقيق أهدافه وتقديمه بدقة لفريق العمل الأخرى مع القدرة على القيادة.
  - المهارات التقنية: المتعلقة بالتحكم في تكنولوجيات العلام والاتصال.
- عموما، تعرف الكفاءة على أنّها وريج من المعرفة، التجربة وعوامل التحفيز التي تمكّن الفرد من أداء مهامه بنجاح، في هذا السياق فالكفاءة هي القدرة على أداء المهام بشكل صحيح، بفعالية ونوعية عالية وبمختلف الشروط من أجل الوصول لرضا الزبون، وهذا ما يتطلبه أكثر فأكثر التطبيق الناجح للمعرفة.<sup>207</sup>
- فالفرد أو الفريق الكفاء هو الذي يملك صفات وقدرات تتعلق بـ:
- مجال المعرفة العلمي والتجريبي.
  - الخبرة في التطبيق (معرفة ما يعمله) في مختلف السياقات.

<sup>207</sup> A. G HESSAMI & M.MOORE, "Competence Matters More than Knowledge", The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.5, No.4, 2007, p: 388.

- الدافع والحافز لتحقيق الأهداف ومواصلة مسار التحسين والمهارة في العمل.
- القدرة على التكيف في الظروف المتغيرة بخلق الخبرة الجديدة.
- القدرة على أداء المهام الضرورية بكفاءة وتقليل خسارة الموارد الطبيعية والافتراضية.
- القدرة على التعرف على رغبات الزبون وتلبيتها بنوعية عالية.

## 2. تقييم الكفاءة على الأسس المعرفية:

يوفر تقييم الكفاءة منظور متكامل على الكفاءة في سياق معين، من خلال تمكين أصحاب العمل من قياس وتحليل العوامل الحرجة المدرجة في هذا الإطار، مثلما تشير إليه منهجية Analysis Weighted Factors (WEFA).

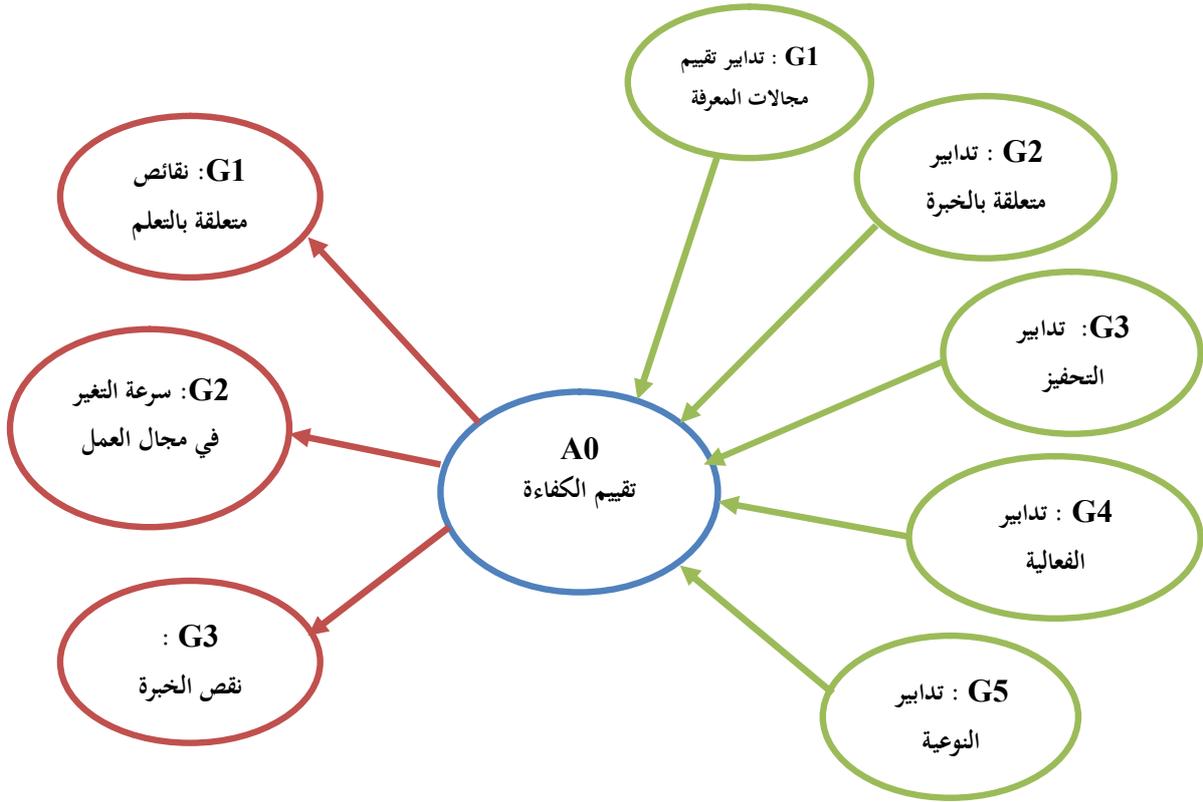
### الأهداف القيادية:

تعتبر تدابير تقييم مجالات المعرفة من الأطر الأساسية لتكوين المعرفة والتي تشكل الهدف الأول، ثم يتم دعم الخبرة المتعلقة بها في سياق معين كما هو مبين في الهدف 2، واعتماد درجة الدافع والتحفيز من أجل تحديد الموانع وزيادة الدافعية G3، ثم يأتي دور تنفيذ المهام وتجنب هدر الموارد مثلما يوضحه الهدف G4، على أن يكون الأداء ذو نوعية راقية G5.

### موانع الأهداف:

التي تتمثل في أسباب سلبية لتحقيق تقييم جدي للكفاءة ونخص بالذكر النقائص المتعلقة بعدم استيعاب الفرد للمعارف الجديدة، سرعة التغيير في العمل والذي من شأنه إحداث اختلال في مردود الفرد الذي يستغرق وقت أكثر في إنجاز مهامه، وأخيرا نقص الخبرة لدى المبتدئين وبالتالي تراجع مردودهم في العمل.

الشكل (50): تقييم الكفاءات<sup>208</sup>



يضم هذا المفهوم أيضا عدة مصطلحات متفرعة نذكر منها:

الكفاءة الفردية Individual Competence: تعتبر المهارات وعنصر التحفيز عوامل إستراتيجية في تحقيق الأهداف التنظيمية، ولاستخلاص أقصى منفعة ممكنة من الكفاءات الجوهرية كان من المهم الاعتراف بخبرات ومهارات الأفراد وكذلك الاهتمام بالدوافع الكامنة وخصائص الفرد، التي تمثل ما يسمى بالكفاءات الفردية المتعلقة بالجوانب الشخصية المتأصلة في الممارسات والمهام، حيث تشمل القيم والمعايير وجهات النظر على الذات وعلى الآخرين، وعلى النقيض من المهارات، فهذه الجوانب من الصعب اكتسابها بالتدريب والتعلم.<sup>209</sup>

<sup>208</sup> A. G. HESSAMI & M. MOORE, op.cit, p: 389.

<sup>209</sup> G.J. BERGENHENGOUWEN and al., **Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees**, Journal of European Industrial Training, Vol. 20, No. 9, 1996, p : 30.

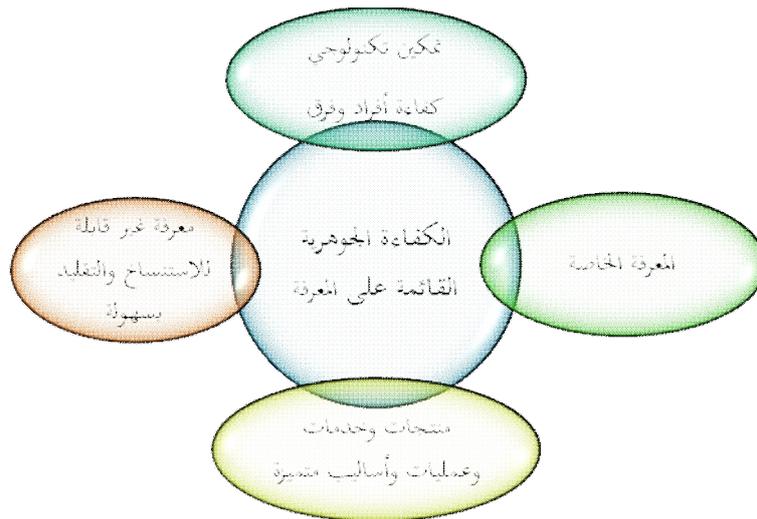
الكفاءة الجوهرية core competence: أول من تحدث عنها هما Hamel&Prahalad، اللذان يوفانها على أنّها التعلم الجماعي في المؤسسة وخاصة التنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج وإدماج مختلف الوسائل التكنولوجية.<sup>210</sup>

فالكفاءات الجوهرية للمنظمة هي مزيج من التخصص في الأعمال والمهارات البشرية التي تُكوّن الطابع النموذجي للمنظمة من خلال تضافر الموارد، على غرار التحفيز، جهود الأفراد، الخبرات التقنية والمهنية، التعاون ومستوى الإدارة، حيث أنّ العمل المنهجي والمهيكل بالكفاءات الجوهرية يمنح للمنظمة قوة إستراتيجية وميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليديها.<sup>211</sup>

من هذا المنطلق، تتجسد الكفاءة الجوهرية فيما يلي:

- التعلم الجماعي في المنظمة، فهي المعرفة الجارية أو المختبرة التي تكتسبها في عملية تأدية وتعلم أعمالها.
  - مهارات التنسيق لمختلف العمليات، التكنولوجيات والعلاقات مع الزبون.
  - الفهم المتقاسم لحاجات الزبون حتى قبل أن يصبح هذه الحاجات صريحة.
  - الفهم العميق لإمكانات المنتج والسوق وتكون متلازمة مع قاعدة المعرفة التكنولوجية.
  - اللاملموسات مثل ثقافة العمل التي تستخدم في عملية المزج لمختلف أعمال المنظمة.
- من خلال هذه الميزات تبين العلاقة بين الكفاءة الجوهرية والمعرفة على النحو المقدم في الشكل (51).

الشكل (51): الأبعاد الخمسة للكفاءة الجوهرية القائمة على المعرفة<sup>212</sup>



<sup>210</sup> C.K. PRAHALAD & G.HAMEL, **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review, May/June, Vol.68, No.3, 1990, p. 82.

<sup>211</sup> G.J. BERGENHENGOUWEN and al, op.cit, p : 30.

<sup>212</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

تسيير الكفاءة القاعدية Competence-based management: يعتبر هذا المفهوم أكثر شمولية وديناميكية في تحديد شكل معين لمواجهة المنافسة، ففي الاقتصاد المستقر أين تكون المنتجات واحتياجات الزبائن ثابتة تكون المنافسة حول المواقع لزيادة حصة السوق لطرف معين على حساب طرف آخر، ولكن في الاقتصاد الحالي حيث معالم النجاح مرتبطة بالتنبؤ باتجاهات السوق، والاستجابة السريعة لحاجات الزبون، يكون نجاح المؤسسة مرتبط بسلوكها الديناميكي في الاستجابة وليس في هيكل منتجاتها أو أسواقها.<sup>213</sup>

القدرة القاعدية Capabilities-based: يتجاوز هذا المفهوم عوامل المنتجات والزبائن ليشمل تدعيم سياسة التسويق وإدارة الخدمات.

الشكل (52): تنوع الكفاءة في مراحل مشروع المؤسسة<sup>214</sup>



الكفاءات المبنية في الشكل (52) ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل تشترك في المساهمة في نجاح مشروع المؤسسة، حيث تحتاج هذه الأخيرة في بداية نشاطها إلى كفاءة تقنية مثل تحليل المنتج أو الخدمة

<sup>213</sup> G.STALK, P.EVANS, and L. E SHULMAN, **Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy**, Harvard Business Review, March-April, Vo.70, No.2, 1992, p:62 .

<sup>214</sup> José Braga DE VASCONCELO and al., **A Knowledge-Engine Architecture for a Competence Management**, Information System, University of Fernando Pessoa, Portugal, work paper, 2009, p:8

المقدمة، اختبار الفعالية والتطوير عند اقتضاء الأمر، وهذا يتطلب الكفاءة الإدراكية التي تشمل الفهم، التصور والإبداع في المنتج أو الخدمة محل النشاط، عند الانتقال إلى مرحلة الإنتاج تتوجه الحاجة نحو كفاءة يدوية من تركيب وتصليح وتبديل، أي هي مراحل تتم داخل المؤسسة وتحتاج لكفاءة المشروع المشتملة على إدارة وتخطيط وتنظيم ومراقبة والاتصال من أجل التنسيق بين المراحل السابقة، ثم تأتي عملية التسويق وأول احتكاك للمؤسسة بالبيئة الخارجية التي تعتمد على كفاءة العمل من أجل ضمان أكبر حصة في السوق مع الأخذ بعين الاعتبار سياسات الموردين وحاجات الزبائن.

### 3. التطور المشترك لإدارة المعرفة والكفاءة: تجاوز نظرة الثروة الأساسية:

بعدها كان تصور هيكل الصناعة الشغل الشاغل لنظرية الإدارة الإستراتيجية في السبعينات ثم منظور المؤسسة كمصدر للثروات في الثمانينات، أصبح تصور وتحليل الكفاءات نقطة تركيز التفكير الإداري في التسعينات.

هذه الفترة كانت أيضا نقطة بداية التفكير في بناء نموذج للمعرفة، فمثلا Nonaka&Takeuchi تحدثا عن البيئة الداخلية لإنشاء المعرفة ونقصد بذلك عمال المعرفة knowledge worker الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، خزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات المتعلقة بالمواد المعرفية الخام، وتضاف إلى هذه النظرة، البيئة الخارجية كأهم مصادر المعرفة التنافسية المؤثرة في نمو المؤسسة، من خلال الزبائن (المصدر الحيوي لمعرفة الحاجات التي تبني من خلالها المؤسسة تصور عن المنتجات والخدمات القابلة للتسويق)، الموردون (مصدر لمعرفة مواصفات المواد وتأثيراتها على جودة المنتجات)، المنافسون (مصدر المعرفة عن مواصفات منتجاتهم والسياسة المعتمدة من طرفهم في السوق)، الشركاء (وهم مصدر مهم في إكساب المؤسسة معرفة جديدة عند اندماجها مع مؤسسة أخرى).

إنّ الاتجاه العام لكل من إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات يميل نحو التكتل والاندماج من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتجديد الذاتي للمؤسسة، وهو رهان يمكن تحقيقه بالجمع بينهما وفقا للإستراتيجية المتبعة، ففي سياق تبريرهم لتحول إدارة الموارد البشرية لتكون مصدرا للقيمة، اعتبر Ch. SCHMITT وآخرون أنّ تسيير الكفاءة والمعرفة كانت وراء توجه هذه الوظيفة نحو الإبداع.<sup>215</sup>

<sup>215</sup> Christophe SCHMITT et autres, **GRH et valeur : une relation en perpétuelle construction**, Revue internationale des relations de travail, Vol.2, No.1, janvier 2004, p:61.

إنّ تركيز إدارة المعرفة على تقنيات الإدارة المشتركة للمعرفة التنظيمية تساعد مجموعات العمل ومجتمعات الممارسة على تنسيق جهودهم في مختلف الوظائف والمهام مهما كانت سلمها التدريجي، فتطوير مجال عمل المستخدمين والرفع من كفاءاتهم يؤثر على قدرات إنتاج المعرفة في المؤسسة.

الشكل (53): الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات<sup>216</sup>



ففي المؤسسات المكثفة معرفياً، أغلب المهام اليومية تتطلب ممارسات وقرارات مهنية وإدارة ترتكز بصورة كبيرة على المعرفة، ففي مثل هذه الوضعيات تتطلب إدارة الكفاءات طرق كمية ونوعية لتمييز وإحصاء الكفاءات التنظيمية.<sup>217</sup>

من جهة أخرى فإنّ إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة لا تتوقف على الفرد فحسب، ولكن تقتضي أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أنّ الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية، بل هي تفاعلات تتم فيما بينها، وهو المفهوم الذي يشير إلى العلاقة  $5=2+2$ ، أي أنّ اثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المترتبة على انفراد.

<sup>216</sup> Jianzhong HON and al, op.cit, p: 18.

<sup>217</sup> G. ZULCH&M. BECKER, **Computer-supported competence management: evolution of industrial processes as life cycles of organizations**, Journal Computers in Industry, Vol.58, No. 2, 2007, p: 146.

وبالتالي، كان تكوين الكفاءة المميّزة لنشاط المؤسسة عبارة عن مزيج من العلاقات التي تدمج المستوى التنظيمي (المؤسسة ككل)، المستوى الجماعي (فرق العمل) والمستوى الفردي (كفاءات الأفراد)، وتتداخل فيها عدة مجالات على غرار الإدارة الإستراتيجية، التنظيم، إدارة المعرفة ونظم الإعلام، حيث تمثل إدارة الموارد البشرية مركز القرار.<sup>218</sup>

من هذا المنطلق يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:<sup>219</sup>

التدريب والتطوير المستمر والتميز: فالمنظمات اليوم تبحث عن المعرفة بصورة أكبر، من خلال التدريب والتعلم المتواصل، وتخطيط المسار المهني مع رصد الميزانيات المخصصة لذلك، فالاستثمار في الأفراد لبناء التميز والكفاءة يعتبر من أفضل الاستثمارات، ويجب على إدارة الموارد البشرية إدماج الخبراء والأخصائيين في فرق عمل تساعد على الإنتاج والابتكار وتبادل المعلومات والأفكار.

المشاركة: وهو يضمن العديد من الجوانب منها مشاركة العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم، وكذلك منح الأفراد المتميزون الحرية في التفكير والعمل واتخاذ القرارات للحصول على نتائج مرضية.

قيادة الإبداع والابتكار: إنّ إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادة ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور والمواقف الحرجة، فالإبداع يعد اختراعاً في مرحلة التطبيق، أي أنّ الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الفكرة، أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة.

<sup>218</sup> Jocelyne LOOS-BARON, **Compétence et temps en gestion des ressources humaines: les apports d'une analyse longitudinale**, Actes du 3ème Forum de Prospective Métiers : «Compétences et Temps en GRH, Dauphine, octobre 2003, p : 10.

<sup>219</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010، ص: 245-246.

## خلاصة الفصل:

تطورت إدارة الموارد البشرية بصورة جعلتها من أهم النشاطات التي تعتمد عليها المؤسسة في رسم سياساتها على المدى المتوسط والبعيد، وإن كان هذا الاعتماد مصدره تطور هذه الوظيفة عبر الأزمنة، فإن اتجاهها نحو الاهتمام بالمعرفة يشكل أحد نقاط قوتها.

فمن الواضح أن الفرق بين عهد تايلور وعهد نوناكا، هو الفرق الذي حسمته المعرفة لصالح الثاني، لأن الفرد في بداية القرن العشرين كان يُعامل على أنه وسيلة إنتاج كغيرها من الوسائل الأخرى، لكن مع تطور النظريات في مجال إدارة الأعمال، بدأ التوجه شيئاً فشيئاً إلى الحديث عن التدريب، ثم الاستثمار في الرأسمال البشري، الكفاءة وأخيراً المعرفة التي شكلت أحر ما توصل إليه الباحثون في مجال تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، باعتبارها مصدر التميز في محيط يشهد تغيرات مستمرة للبيئة الخارجية.

وقد أوضحنا في هذا الفصل مبدأ العلاقة التي تجمع إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، من خلال استعراض أهم المحطات التي شهدتها تطور النظريات نحو نموذج جديد من التطور في ظل اقتصاد المعرفة، حيث أن الاتجاه العام يميل نحو التكتل والاندماج من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتحديد الذاتي للمؤسسة، وهو رهان يمكن تحقيقه بالجمع بينهما وفقاً للإستراتيجية المتبعة، فكلاهما يدمج التدريب المستمر وتخطيط المسار المهني كأحد أوجه الاستثمار في الأفراد لتحقيق التميز، خاصة بإدماج الخبراء والأخصائيين في فرق عمل تساعد على الإنتاج والابتكار وتبادل المعلومات والأفكار، كما يأخذ عنصر المشاركة حيزاً في جوانب مشاركة العقول البشرية في تحديد المعارف، ومنحهم الحرية في التفكير واتخاذ القرارات للحصول على النتائج المرجوة، ويساهم الإبداع في هذه المقاربة خاصة إذا وجد بيئة عمل تمنح استقلالية في الأداء.

الفصل السادس:

دور نشاطات إدارة

الموارد البشرية في إنتاج  
ومشاركة المعرفة

## تمهيد:

تعرضنا في الفصل السابق إلى علاقة إدارة الموارد البشرية بتنمية المعرفة في المؤسسة بصفة عامة وكيف تساهم في ترقية المستوى المعرفي للأفراد، وفي هذا الفصل سنتناول بالتفصيل مختلف النشاطات التي يمكن أن تكون محور لهذا المجال، خاصة وأن جوهر نشاط المؤسسة بدأ يتجه تدريجياً نحو تعبئة مختلف الموارد من أجل استغلال المعرفة بصورة تتلاءم مع الاحتياجات المتزايدة.

ومن هذا المنطلق، فإدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى محاور النشاط في المؤسسة تعمل على زيادة حجم المعارف المكتسبة في المؤسسة، من خلال تعبئة مختلف نشاطاتها: القيادة، تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز والاتصال من أجل توفير البيئة الملائمة للعمل المعرفي.

في هذا الصدد، فتطور هذه الوظائف ووصولها لمرحلة النضج سمح بإعادة برمجتها لتكون مدمجة في برامج إدارة المعرفة في المؤسسة، فمن المعروف-مثلاً- أن التدريب كان الوسيلة الوحيدة التي كانت تركز عليها إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير المعارف الداخلية، فهو مصدر تقليدي يكون عادة غير فعال بغياب النشاطات الأخرى المكتملة على غرار التحفيز والاتصال، كما أن التوظيف كان يتم في إطار بسيط يتوقف عند مستوى المؤهلات العلمية للمترشح، لكن تغير البيئة الخارجية وتوسع سوق العمل، منح للمؤسسة خيارات عديدة جعلتها تحدد بعض من المعايير التي تراها مناسبة للاستفادة من قدرات الفرد، حيث أصبح التحكم في بعض المعارف المهنية عملية أو اتصالية من العوامل الحاسمة في الاختيار.

## المبحث الأول: النشاطات القاعدية

## 1. توصيف وتحليل الوظائف:

## 1-1. الخرائط التنظيمية:

التنظيم ليس في حد ذاته هدف وإنما وسيلة لتحقيق الهدف، والخريطة التنظيمية تمثل لنا مسميات الوظائف وحدود السلطات والمسؤوليات وحدود العلاقات والمسؤوليات الإشرافية.

أ. فوائد وجود الخريطة التنظيمية:

- توضيح مسميات الوظائف.
- توضيح خطوط المسؤولية.
- تحديد المسئول عن كل إدارة وقسم.
- تحديد نوعيات الإدارات والأقسام الموجودة.
- تحديد قنوات الاتصالات الرسمية والتسلسل الإداري.

ب. ما لا تظهره الخرائط التنظيمية:

- وصف المهام والمسؤوليات اليومية للوظائف.
- الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين والإدارات.
- مدى قرب نظام الرقابة على الأفراد أو تساهله.
- السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية ونطاق القوة التي يتمتع بها شاغلوا الوظائف.
- المؤهلات والمواصفات الشخصية المطلوبة لمن يشغل الوظائف.

## 1-2. مفهوم عملية تحليل وتوصيف الوظائف:

"هي مجموعة الإجراءات التي تسمح بتجميع-عن طريق الملاحظة والدراسة- المعلومات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، المهارات والمعارف والمسؤوليات المطلوبة من الفرد لكي يقوم بعمله في أحسن وجه".<sup>220</sup>

## 1-2-1. أهمية تحليل وتوصيف الوظائف:

- تحديد إطار العمل المطلوب من كل فرد.

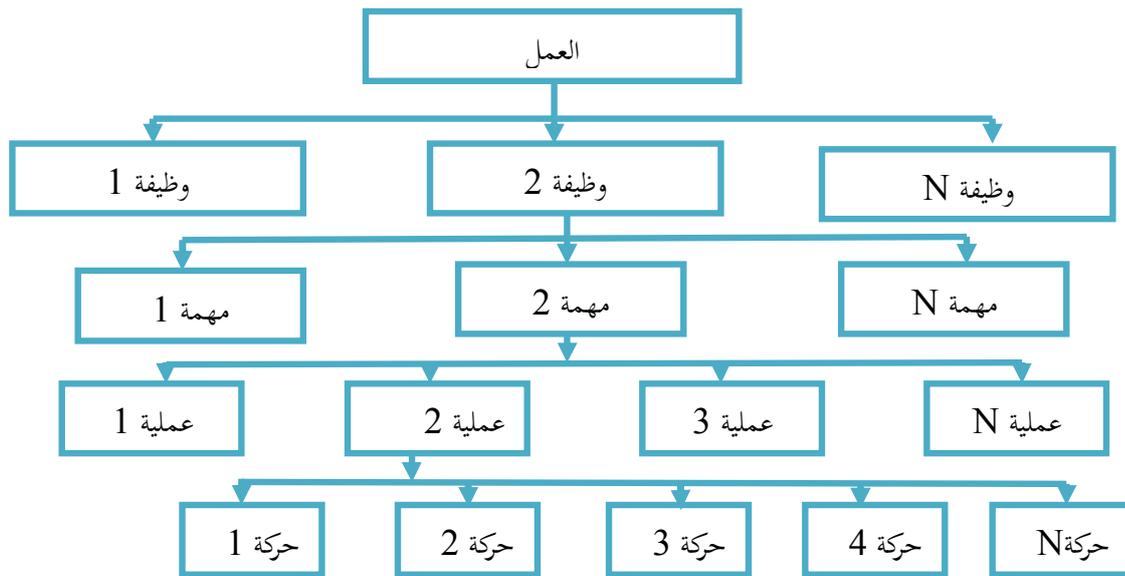
<sup>220</sup> David ALIS et autres, **GRH : une approche internationale**, éd. DE BOECK, 2011, P : 107.

- لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- تحديد الأجر يكون وفقا لأهمية العمل ويتبع إطار مسؤولياته التي تحددها الوظيفة.
- تحديد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف والأفراد اللازمين.
- تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة.

### 1-2-2. خطوات عملية تحليل الوظائف:

- تحديد الهدف من استخدام التحليل: يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها.
- جمع بيانات أولية: جمع بعض البيانات الأولية ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل.
- اختيار نماذج وظيفية تمثيلية: اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة ليتم تحليلها.
- جمع معلومات عن الوظيفة: جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها.
- مراجعة المعلومات مع الموظف المعني بالوظيفة وكذلك مع رئيسه المباشر: توضح مدى صحة المعلومات المتجمعة ودقتها ووضوحها.
- استخلاص الوصف الوظيفي: نموذج مصغر مستخلص من عملية تحليل الوظيفة ويشمل واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

الشكل (54): منهجية تحليل الوظائف<sup>221</sup>



<sup>221</sup> David ALIS et autres, op.cit, P : 110

## 1-3. دور نشاطات تحليل الوظائف وتوصيفها في نشر المعرفة:

- تلجأ المؤسسات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) وإلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، والتي تركز في معظمها على اكتساب وتطوير الموارد المعرفية التنظيمية من خلال:<sup>222</sup>
- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حيث تتم عملية الانتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص.
  - تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التدريب، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة.
  - تشكيل فرق عمل متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتحديد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع.
  - إعداد تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج عن طريق إنشاء فرق مستقلة، تنمية تعددية الأنشطة والتركيز على بعض المهن.
  - تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التدريب.
- وباعتبار أن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات تشكل إحدى وسائل إدارة الموارد البشرية، تتأكد أهميتها في حالة التطورات التقنية والتحويلات التنظيمية للمؤسسة، وأمام مشكلة إعادة تقييم المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه المتطلبات المعرفية للأنشطة.
- من خلال استقراء تطور هذا النشاط نلاحظ أنه بدأ يتجه شيئا فشيئا نحو العمل التعاوني في إطار مجموعة، تشارك في عدة خصائص، بحيث أن تحليل وتوصيف الوظائف يأخذ بعين الاعتبار التكامل في المهام من أجل ضمان التنسيق والاشتراك المفيد في الانجاز بما في ذلك انتقال المعرفة بين الأفراد، "فتصميم العمل بمنح المستخدمين استقلالية في كفاءات الأداء - مع تطوير ثقافة الاتصال غير الرسمي - تؤدي لمشاركة المعرفة."<sup>223</sup>

<sup>222</sup> نابتي الحبيب، بن عيو الخيال، تجديد مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي من أجل تطوير ادارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول "استراتيجيات التوظيف في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، نوفمبر 2009، ص: 20

<sup>223</sup> Donald HISLOP, **Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda**, Employee Relations, Vol. 25, Vol. 02, 2003, p : 186.

الجدول (09): تطور نشاط تحليل وتوصيف الوظائف نحو تنمية المعرفة بين الأفراد<sup>224</sup>

المنهج الخصائص	منهج الإدارة العلمية	منهج العلاقات الإنسانية	منهج خصائص الوظيفة	المنهج الاجتماعي الفني
أسلوب التصميم	تبسيط العمل والمراقبة الدقيقة ومعايير غير مرنة للإنتاجية مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعمل.	التركيز على الأداء الجماعي.	إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه.	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، ويصمم العمل على أساس فرق العمل.
الإيجابيات	وظائف آمنة وواضحة وقليلة المجهود الفكري.	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية.	استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الإبداعية وارتفاع الإنتاجية نتيجة الرضا الوظيفي.	رقابة ذاتية على العمل وتبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق.
السلبيات	وظائف مملّة وتستنزف جهود العامل.	القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل	ارتفاع التكلفة واحتمالات أكبر للخطأ والحوادث.	يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي ومن الحذر في تشكيل فرق العمل، وجهد ووقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل.

كما يساهم هذا النشاط في تصنيف المعارف الواجب توفرها والتي يمكن أن تكون أساس تراكم لاحق

وهي:<sup>225</sup>

المعارف النظرية: هي معارف تكتسب خارج مجال العمل، في إطار دورات تدريبية أو بالدراسة والبحث، وتتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المترشحين وتكوينهم الأساسي والمهني.

الإجراءات: تصاغ هذه المعارف كتابيا أو شفويا لتحديد المعايير الوظيفية، العلاقاتية أو التقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.

<sup>224</sup> رم مشاط، إدارة الموارد البشرية، ملخص للمحاضرات، 2009، ص: 22

<sup>225</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

المعارف العملية: تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا أو بواسطة التكوين التقني، ويعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب، وهي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

الخبرات: تتولد عن الممارسة أو التطبيق المتواصل نسبيا للمعارف السابقة، وهي ليست حكرا على الممارسة الميدانية في المؤسسة، بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، وهي أصعب المعارف تقييما لكونها مرتبطة بالفرد من حيث قدراته الشخصية وقابليته للتطور، وتحديدتها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسملة، أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المرافقة (التدريب، التكفل، الرعاية...).

## 2. تخطيط الموارد البشرية:

### 1-2. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريفه على أنه إطار مرجعي لتأطير نشاطات المؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، وتقديم الوسائل التي تخدم الإستراتيجية المرغوبة.<sup>226</sup> وتتضمن عملية التخطيط المراحل التالية:

#### المرحلة الأولى: تحليل الوضع الداخلي للمنظمة ويشمل:<sup>227</sup>

- تحليل المخزون الحالي للمنظمة من القوى العاملة عن طريق مسح إحصائي شامل لكل الكفاءات البشرية الموجودة في المنظمة (خاصة عناصر التعليم، الخبرة والإنجازات والإمكانات المستقبلية).
- تحليل وتوصيف العمل: وهو دراسة دقيقة لكل مهام العمل، المهارات المطلوبة، طبيعته وخصائصه- مثلما أشرنا إليه سابقا- ويقوم بهذا النشاط عادة قسم متخصص في المنظمة بالتعاون مع العاملين ورؤساء الأقسام.

المرحلة الثانية: تحديد الطلب على القوى العاملة في المستقبل وتتضمن هذه المرحلة تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة خلال سنوات الخطة المتبعة من المؤسسة، وتوجد مجموعة من العوامل المؤثرة في حجم القوى العاملة المطلوبة أذكر منها:

<sup>226</sup> L.SEKIOU et autres, gestion des ressources humaines, Montréal, éd.4L, 2000, p : 64.

<sup>227</sup> موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص: 68

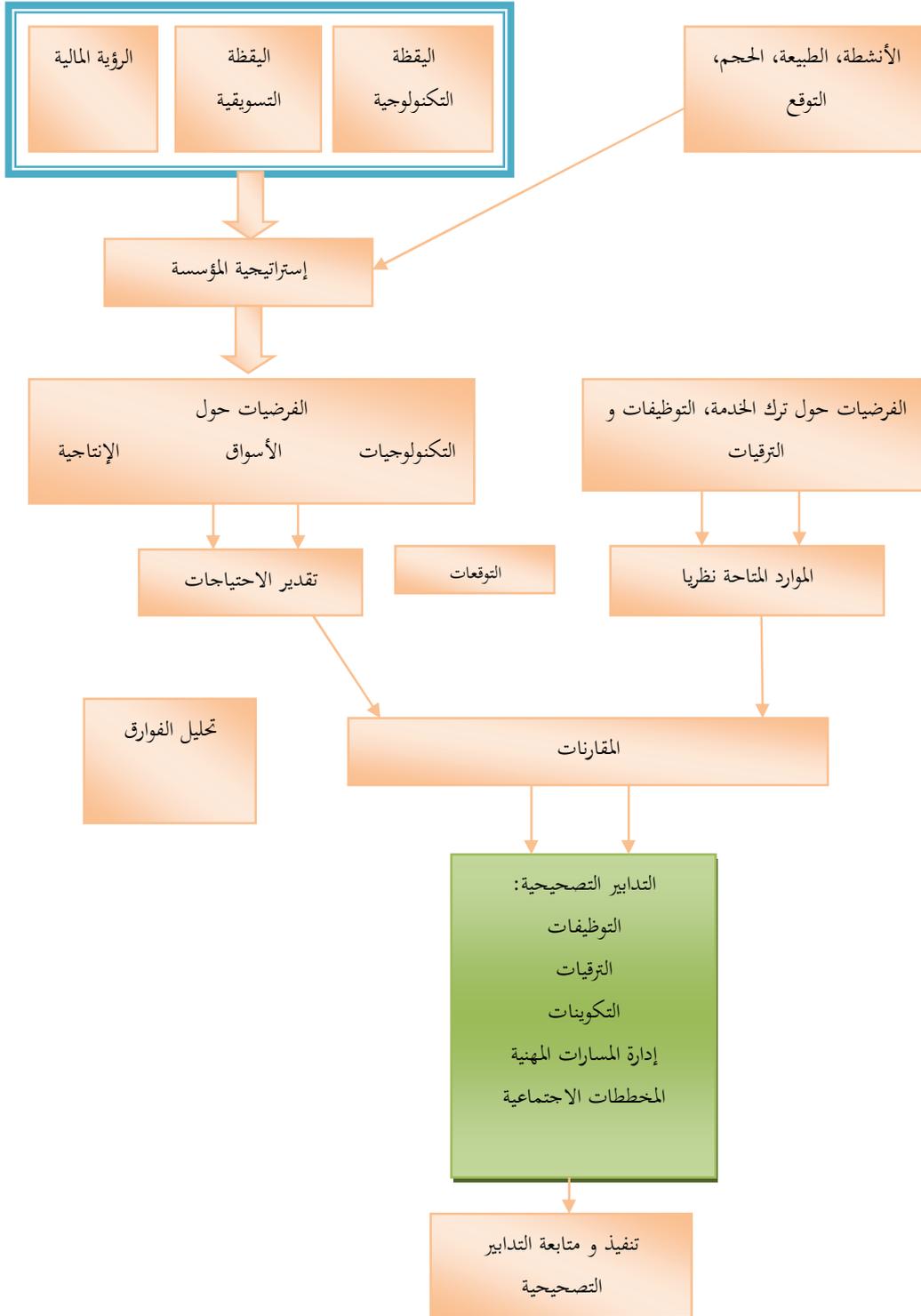
عوامل خارجية: تشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والتنافسية وتتميز هذه العوامل بصعوبة التنبؤ بها وبصعوبة التأثير فيها.

عوامل داخلية: وهي تأثير قرارات المنظمة بشكل أساسي على الطلب، وتعتبر خطط المنظمة الإستراتيجية من أهم المؤثرات على حجم الإنتاج الذي يحدد مدى الحاجة للمستخدمين.

## 2-2. أهمية تخطيط الموارد البشرية في تنمية المعارف:

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلي للمنظمة.
  - يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في الأسواق التي تتعامل معها كالتكنولوجيا والمعرفة الجديدة عموماً.
  - يساعد في تطوير مصادر الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية لوضعها في مناصب تأطير في المؤسسة بما يضمن الاستفادة من معارفها.
  - استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب.
  - يساعد تخطيط الموارد البشرية على المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وتأكيد دافعيتها للعمل.
- كما أنّ تخطيط الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الناشئة في المحيط، ومختلف الإمكانيات المتاحة في المؤسسة في سبيل خدمة إستراتيجيتها، وهنا تكمن أهمية البحث عن المعرفة، خاصة في ظل تزايد مقتضيات السوق والرغبة في رفع الإنتاجية مع التطور المستمر للتكنولوجيا، هذه الظروف أوجدت احتياجات جديدة من الموارد البشرية لتواكب مسار التطورات، ونقصد خاصة تلك التي تملك خبرات ومعارف جديدة، أو الدفع بالمؤسسة إلى حل آخر هو التدريب وترقية الكفاءات المستحقة لاستغلالها بفاعلية.

الشكل (55): التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ورهان تطوير المعارف<sup>228</sup>



<sup>228</sup>ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، و جمع سبق ذكره، ص: 18.

## 3. التوظيف:

## 3-1. التوظيف:

هو جذب الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واختيار الأفضل منهم، وتكمن ميزة الاستقطاب الجيد في فتح جميع مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وتحديد أفضل الوسائل في عملية البحث عن الكفاءات.

ففي تجربة أعدّها D.ZAGRODNICKI عن معايير التوظيف الأكثر اعتماداً، من خلال اختيار 8 مترشحات لمنصب مساعدة إدارية، تم تحديد 3 معايير وهي: الترشح الداخلي/الخارجي، الخبرة المهنية (بدون خبرة، أكثر من سنتين خبرة)، ونتائج التجريب (سرعة الكتابة، البرمجيات المتحكم فيها ومشاكل العمل المواجهة...)، وتمّ عرض الملفات على 20 وكالة للتوظيف من أجل ترتيب أحسن المترشحين، حيث بينت النتائج وضع من تتوفر عليها الشروط التالية في المراتب الأولى فيما يخص قابلية التوظيف:<sup>229</sup>

- 1) مترشحة داخلية، خبرة ومستوى تجريب مرضي جداً.
- 2) مترشحة خارجية، خبرة ومستوى تجريب مرضي جداً.
- 3) مترشحة داخلية، خبرة ومستوى تجريب مرضي.

يلاحظ تفضيل المصدر الداخلي للتوظيف نظراً لمزاياه المتمثلة في: خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والترقية، تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين، وضوح المستقبل الوظيفي، الحكم على قدرة وكفاءة الفرد نتيجة للمعرفة والاحتكاك معه أثناء العمل، الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل، بالمقابل يؤدي هذا الاختيار لحرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية الخارجية التي تكون مصدر معرفة جديدة غير متوفرة داخلياً، لكن عند التقييم النهائي لأحسن المترشحين، تمّ وضع نقاط أكبر على عنصر الخبرة، خصوصاً أنه يجوي عدة حالات مرتبطة بالمدة ونوع الخبرة ومستواها وهي عناصر يتم تقديرها مقارنة مثلاً بمستوى التجريب القابل للتقييم الحسابي.

<sup>229</sup> Desrumaux ZAGRODNICKI, **Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche**, Le travail humain, Vol. 64, 4/2001, p : 353.

## 3-2. التوظيف الإلكتروني:

تزايد خلال الأعوام الأخيرة الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت، ويعود ذلك لتدني تكلفتها مقارنة بالوسائل الأخرى التقليدية، هذا بجانب اطلاع عدد أكثر من الأشخاص على تلك الإعلانات وفي أوقات مختلفة على مدار اليوم، تشمل كافة المعلومات التفصيلية وعلى فترات زمنية طويلة وليس لعدة أيام مثلما هو حاصل في وسائل الإعلام التقليدية كما هو الحال في الصحف مثلا(بسبب كلفتها)، ومن هذه المعلومات ما يتعلق بالشركة من حيث طبيعة أعمالها، إستراتيجيتها، خدماتها وأسواقها... الخ، هذا إلى جانب المعلومات الخاصة بالوظيفة من حيث مواصفاتها ومتطلباتها والمزايا الوظيفية والرواتب، ويتيح هذا الوضع للفرد المتقدم لشغل الوظيفة بأن يكون على علم مسبق بكافة التفاصيل، الأمر الذي يسهل عليه قرار التقدم للوظيفة من عدمه، من خلال مقارنة كفاءته مع مقتضيات المنصب وسياسة المؤسسة، فهو نوع من الانتقاء الذاتي الذي يُمهد لاستقبال أفضل المترشحين للوظيفة، ويسمح هذا النظام أيضا من إرسال كافة المستندات عن طريق البريد الإلكتروني، مما يخفف من التكلفة ويزيد من فعالية الاختيار.<sup>230</sup>

## 3-3. رهانات التوظيف في عصر المعرفة:

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه رهانات عديدة فيما يخص استقطاب اليد العاملة نظرا لتنوع مؤهلات المترشحين، بحيث تواجه رهان توفير الموارد البشرية من خلال المستويات التالية:

رهان ندرة اليد العاملة: مع تطور المستوى التعليمي وارتفاع مستوى المعيشة، أصبحت الوظائف التقليدية ذات مستوى التأهيل المتوسط دون مستوى التشغيل الكامل، نظرا لاكتساب الأفراد لمؤهلات دراسية أعلى، وهذا المشكل عانت منه جميع الدول التي بدأت مسيرة التنمية، مما دفعها للاستعانة بالعمال من خارج الدولة، وهذا الأمر يقتضي أيضا توفر خبرة في التعامل واختيار أفراد من بيئة مختلفة.<sup>231</sup>

رهان ندرة الكفاءات: ونقصد خاصة التي لها مؤهلات نوعية وخبرة قيمة، تساعد المؤسسة في تحسين تنافسيتها، حيث أن مسؤول التوظيف مطالب بالبحث عن أحسن الأفراد وتزداد صعوبة المهمة إذا كانت المؤسسة تنشط في قطاع ذو منافسة كبيرة.

<sup>230</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره ، ص:443

<sup>231</sup> Didier DUBOIS et Emilie PELLETIER, **Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel**, Revue Gestion, Vol. 36, 3/2011, p : 06.

من هذا المنطلق، يعتبر التوظيف من المصادر الخارجية لتنمية معارف المؤسسة من خلال اختيار أحسن الكفاءات وتقييم استعداداتها لمشاركة ما تملك مع باقي الأفراد، ولهذا فإنه يستلزم ما يلي:

أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب: من خلال حفظ البيانات والمعلومات مركزياً وبطريقة منتظمة مع مراجعتها، وتوحيد إستراتيجية الاستقطاب وأساليبه خاصة مع توفر تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تسهل هذه المهمة.

ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل: بالبحث عن مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة والظروف الاقتصادية السائدة والمنافسون.

ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب: لمعرفة أي المصادر أكثر نجاحاً في تلبية الاحتياجات، فالتوظيف الحديث يراعي خصوصيات الفرد والمؤسسة بما يضمن اندماج العامل واستغلال قدراته ومعارفه، التي لم يأخذها بعين الاعتبار التوظيف الكلاسيكي (المعتمد فقط على المؤهلات العلمية والخبرات)، مما يعرقل عملية المشاركة في المعرفة بين مجموعات العمل وبين مختلف المصالح في المؤسسة، لهذا فالكثير من مهني الموارد البشرية يلجؤون إلى الاختبارات التقنية والنفسية لمعرفة شخصية المترشح ومدى تكيفه مع متطلبات المنصب والمجموعة التي يعمل معها.<sup>232</sup>

من جهة أخرى، فالتوظيف لا يساهم في تبادل المعارف في المؤسسة، حيث أن استقطاب كفاءات عالية لا يضمن بالضرورة مشاركة فعلية للمعرفة، لأنها تستلزم أيضاً توفر هيكل تنظيمي متشابك وثقافة مشجعة على هذه الممارسات، وتبين أن العمل الفكري هو عمل أساسه التبادل والتعلم، لهذا فالتوظيف يجب أن يشجع عمل الأفراد ذو التفكير الإيجابي الذين يملكون استعداداً لمشاركة معارفهم وخبراتهم.<sup>233</sup>

كما يُعد التوظيف وسيلة لاستغلال الاختلافات في الثقافة واللغة، "فمن الواضح أن الأفراد الذين يتحدثون لغات أخرى تزيد لديهم القدرة على معرفة العملاء والأسواق لاسيما على المستوى العالمي، بحيث يجب اختيار الموظفين المناسبين المالكين لخلفيات ثقافية ولغوية لدعم أنشطة إدارة المعرفة".<sup>234</sup>

<sup>232</sup> Ingi Runar EDVARDSSON, op.cit, p: 555.

<sup>233</sup> Mehrez CHAHER et Mohamed Ali DHEN, **La contribution des pratiques de grh au développement de la productivité des travailleurs du savoir: cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens**, revue Management & Avenir, No.14, 2007, p. 72.

<sup>234</sup> Fawzy SOLIMAN & Keri SPOONER, **Strategies for implementing knowledge management**, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 4, 2000, p: 340.

## 4. التدريب:

## 4-1. مفهوم التدريب المستمر للعمال :

ذكر Bernard Gillet أنّ التدريب ارتكز على مفهومين:<sup>235</sup>

الأول يتعلق بعملية تكييف العامل مع منصب عمله لأداء المهام الموكلة إليه بأسرع مدة ممكنة وبطريقة محددة، حتى يتمكن من تحقيق أكبر إنتاج ممكن، وعليه فإنّ هذا التدريب سوف ينتهي عندما يستطيع العامل الوصول إلى هذا الهدف وفقا للمبدأ التايلوري الذي يحصر علاقة الفرد بعمله.

فيما يراعي المفهوم الثاني حاجة الفرد العامل إلى التعلم باستمرار ليحمله مستقلا وقادرا على تبني تصرف منطقي وفعال مع مختلف الأدوار داخل المؤسسة، وتسيير علاقاته مع الزملاء والمشرفين بكفاءة.

وفي نفس الاتجاه سار P.Goguelin "الذي اعتبر التدريب عملية شاملة في تطوير العامل في الميادين الفكرية والمادية، مثلما هو أيضا وسيلة لتغيير هياكل هذه الميادين".<sup>236</sup>

فالتدريب داخل المؤسسة مثلما قال Jean Diverrez: "أداة تطوير وتجديد أكثر منها أداة تعليم".<sup>237</sup>

وعدّد Michel de Guy بعضا من الأهداف التي يصبو العامل لتحقيقها من خلال التدريب، ومنها: التكيف مع منصب العمل، الترقية، التحكم في التكنولوجيا وتحديد المعارف.<sup>238</sup>

## 4-2. تطور واقع التدريب في المؤسسة الحديثة :

من أولى الطرق الحديثة في التدريب داخل المؤسسة، كان البرنامج الأمريكي للتكوين المسمى التدريب في الصناعة Training Within industry أثناء الحرب العالمية الثانية، والموجه لتمكين العمال الجدد من تعويض العمال المجندين والتكيف بسرعة مع مناصب عملهم في الأنشطة الإنتاجية الجديدة (صناعة السلاح، المعدات الحربية...)، وتعتمد منهجية التدريب في الصناعة على تقسيم العمل إلى مراحل بسيطة لتسهيل إنجازها بأفضل الشروط، بدءا بإعلام العامل بالمهمة الواجب القيام بها وكذا الوسائل المستخدمة فيها، مع شرح

<sup>235</sup> Bernard GILLET, **Améliorer la formation professionnelle par l'étude de travail**, éd. Organisation, Paris, 1973, p : 16.

<sup>236</sup> Bernard GILLET, Ibid., p : 17.

<sup>237</sup> Jean DIVERREZ, **Politique et techniques de direction du personnel**, éd., entreprise, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1977, p : 127.

<sup>238</sup> Michel de GUY, **Politique des ressources humaines dans l'entreprise**, éd. Organisation, Paris, 1989, p : 133.

تدرّجها لأطوارها بغرض الوصول إلى الفهم السريع للعمل، وأخيرا تمكين العامل القيام بمحاولات تسمح بتقييم مدى استجابته.<sup>239</sup>

وقد انتقلت هذه الطريقة إلى أوروبا تحت تسمية طريقتة Carrard التي عرف تطبيقها ظروفًا أحسن بنهاية الحرب العالمية الثانية، وهي تشبه إلى حد كبير الطريقة الأولى، إلا أنها تشترط ضرورة توفر معارف فكرية وتقنية أولية لدى العامل قبل إخضاعه لعملية التدريب، وعلى غرار طريقة التدريب في الصناعة، فإنّ هذه الطريقة أيضا تركز فقط على تحصيل الكفاءة التقنية.

وتعتبر هاتان الطريقتان من قواعد التدريب التي رافقت مسيرة التطور في أوروبا قبل أن تتراجع لفائدة أشكال أخرى أكثر حداثة، وما يؤاخذ على هذه الفترة هو اقتصار التدريب على عمال التنفيذ دون سواهم من الإطارات المسيرة.

ومع انطلاق ثورة التكنولوجيا بداية الستينات أصبح التدريب محل اهتمام كبير من الأعوان الاقتصاديين في البلدان الصناعية، ففي أمريكا أصبح تعلم مهنة ما أكثر مرونة سواء داخل المؤسسة أو اللجوء إلى معاهد تعليمية خاصة.

وفي بريطانيا أصبح للتكوين صبغة إجبارية يتم وفق حالتين: إما أن تقوم الدولة بتكوين العمال لفائدة المؤسسة مقابل ضريبة أو تقوم المؤسسة نفسها بتكوين مستخدميها، وتُعفى من دفع هذه الضريبة، وهو الاتجاه الذي فضلته المؤسسات وأصبح يتنامى شيئا فشيئا، خصوصا بعد رفع نسبة الضريبة سنة 1964، أما في فرنسا فقد تمّ تعميم العطل الفودية للتكوين في 1970 وإجبار المؤسسة التي لها أكثر من 10 عمال على تكوين العمال، فيما ارتفعت النسبة الإجبارية لتمويل التدريب من حجم كتلة الأجور من 0.8 في سنة 1972 إلى 1.2% في 1987، ثم 1.5% في سنة 1990، وفي الواقع فقد تم تجاوز هذه النسبة بحوالي الضعف في المؤسسات الكبيرة حيث وصلت إلى 5%، وهذا ما يعكس المكانة التي بات يحتلها هذا النشاط.<sup>240</sup>

<sup>239</sup> Didier NOYE, Jacques PIVETEAU, **Guide pratique de formateur, concevoir animer, évaluer une formation**, éd. INSEP consulting, Paris, 2002, p : 73.

<sup>240</sup> Jean Marc Le GALL, **La gestion des ressources humaines**, éd. PUF, Paris, 2002, p:105.

3-4. مؤشرات حاجة ومتطلبات العمال للتدريب :

اعتبر pierre casse أنه يوجد سببين يدفعان العامل للتعلم، الأول داخلي (نفسي) والآخر خارجي (اجتماعي):<sup>241</sup>

(أ) احتياجات أصلها نفسي:

وهي التي تتميز بشعور العامل ببعض النقص في معارفه واستعداداته المهنية، تظهر في شكل الارتباك والتردد في اتخاذ قرار التعلم، نتيجة الصراع النفسي الذي يؤثر سلباً أو إيجاباً على الحاجة إلى التدريب، ويمكن التعبير عن هذه الحالة بالعلاقة التالية :

$$Ba = F \frac{P[E]}{P[R]}$$

فالحاجة إلى التعلم [Ba] Besoin d'apprentissage، هي دالة العلاقة بين مدى الإدراك للمجهود Perception d'effort P[E] الذين يبذلهم العامل من أجل تحقيق حاجته للتعلم، وبين مدى إدراكه للمكافأة التي يأمل في الحصول عليها بعد بذله للمجهود Perception d'effort (R)، وهذه المكافأة ليست بالضرورة أموال بل تشمل عنصر الرضا والارتياح وزوال الارتباك في العمل.

وعلى هذا فتحدد الحاجة يتم وفق 03 حالات:

الحالة 1 :  $P(E) > P(R)$  : إذا كان تصور العامل أنّ المجهود المبذول سيكون أكبر مما يفكر في الحصول عليه عند نهاية التدريب، في هذه الحالة يوجد احتمال كبير لنقص وتراجع الحاجة للتدريب.

الحالة 2 :  $P(E) = P(R)$  : المجهود يعادل المكافأة، في هذه الحالة لا بد من تدخل عنصر الإرادة والتحفيز لترجيح كفة الرغبة في التعلم.

الحالة 3 :  $P(E) < P(R)$  : في هذه الحالة انطباع العامل حول المكافأة أكبر من مستوى المجهود الذي يخصصه للتعلم، مما ينمي لديه دافع الحاجة.

ورغم أنّ هذه الحاجات لها بعد نفسي وذات تقدير شخصي وفق تصورات ومفاهيم الفرد، إلا أنّها تتضمن أيضاً بعداً يمكن للمؤسسة أن تنفذ إليه من خلال توفير الشروط الملائمة لتحفيز العامل ومساعدته على تحقيق أهدافه.

<sup>241</sup> Pierre CASSE, la formation performante, éd.OPU. Alger. 1994 .p : 124.

(ب) احتياجات أصلها اجتماعي: 242

وهي مرتبطة بمحيط العامل وظروف العمل، الأفراد المشرفين عليه، والذين يشرف عليهم وغيرهم، حيث من الممكن أن يخلقوا بعضاً من الضغط على المتعلم، إما بزيادة أو عرقلة الحاجة إلى التعلم، وقد ميز F.HERZBERG بين نوعين من هذه الحاجات:

- حاجات متعلقة بالوسط المهني وشروط العمل: وخاصة بنظرة المسيرين للتدريب-تحسين المسار المهني-والعلاقة بين العمال ومدى استعدادهم للمساعدة في تطبيق المعارف الجديدة.
  - حاجات متعلقة بالعمل: أي برغبة العامل في تحسين فعاليته في العمل والأهمية التي يمنحها لعنصر تجديد المعارف، وبحثه عن تقلد مهام ومسؤوليات في المؤسسة.
- ولا يخفى التكامل الموجود بين هذه العناصر، فمثلا لا يمكن الحديث عن تلبية الحاجة المرتبطة بتحسين الفعالية في العمل، إذا كانت ظروف العمل نفسها غير ملائمة لتطبيق المعارف المكتسبة من التدريب.

#### 4-4. أهمية التدريب:

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم، وزيادة قدراتهم في الوظائف المرتقب تأهيلهم لها، فضلا عن إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل، وتمثل أهمية التدريب فيما يلي: 243

#### بالنسبة للمؤسسة:

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء الحالي أو المستقبلي، فمن خلاله يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويساهم في تطويرها.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات التنظيمية.
- يمكن التدريب المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفعالية أكثر.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يساعد في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

#### بالنسبة للأفراد:

<sup>242</sup> Pierre CASSE, Op.cit, p : 125-126.

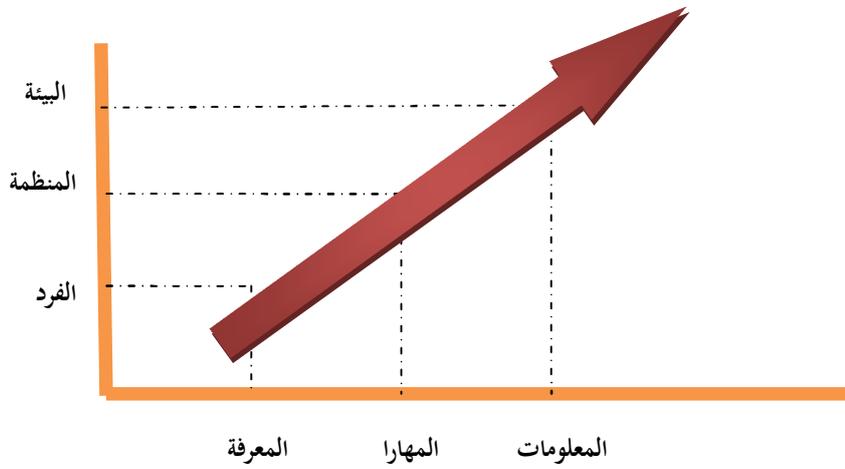
<sup>243</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 274/273.

- يُزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف جديدة تمكّنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
  - يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفعال.
  - يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
  - يَنمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
  - يقلل من أخطاء وحوادث العمل الفردية.
  - يزيد من التزام الأفراد العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأنّها المكان المناسب لهم.
  - يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي تؤدي إلى قلة الأداء.
- بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
  - تكوين وتوفير القيادة الإدارية نتيجة للمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المؤسسة نحو تنمية القيادات الإدارية، التي تساهم في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأمثل.
  - تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
  - تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
  - المساهمة في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي.

4-5. عوامل نجاح التدريب في زيادة معارف الأفراد :

يركز الإطار العام للتدريب في المقام الأول على تنمية المعارف والمهارات حيث تعود الأولى بالنفع على الفرد أما الثانية فتعود في أحسن الحالات على الجهاز الذي يعمل به الفرد، مما ينعكس إيجاباً على البيئة التي يعمل بها والتي تتوجه نحو تطبيق النموذج الفكري الجديد لإدارة شئون المجتمع، الشكل التالي يوضح لنا هذا المفهوم:

الشكل (56): الآثار المتوقعة للتدريب<sup>244</sup>



باعتبارها الوحدة المسؤولة عن تطوير الأفراد العاملين داخل المؤسسة، ينبغي على إدارة الموارد البشرية التركيز أثناء إعداد برنامج التدريب على العوامل التالية:<sup>245</sup>

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل للمسؤول عن التدريب.
- توفر الإدراك والتحمس لاحتياجات الأفراد ورغبتهم أثناء عملية التدريب.
- توفير وتهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمة التدريب على الوجه الأفضل.
- الإمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم طبيعة العمال وجعلهم أكثر إدراكاً لحاجاتهم وأشد إحساساً بمشاكلهم.
- توفر مهارات تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم برنامج التدريب.
- تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.

<sup>244</sup> محمد حسين العزازي، هيكلية الموارد البشرية في القطاع العام على مستوى الوطن العربي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الواقع والتطلعات والتحديات، القاهرة، 2010، ص:15.

<sup>245</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999 ، ص : 119.

وتستلزم مقتضيات المحتوى الأفضل التركيز على:

- التأكيد على توفر المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد الأفراد بها في محتوى البرنامج.
- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب.
- تصميم البرنامج بشكل مناسب مع خبرات ومستوى الأفراد العاملين.
- التخطيط للبرنامج وفق أساس التدرج من مرحلة لأخرى لتقليل الوقت والكلفة.
- ضرورة خلق الظروف التنظيمية المساعدة على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية والحصول على الدعم الكامل من قبل المستويات العليا قبل تطبيق البرنامج في المستويات الأدنى.
- اختيار طرق تكوينية متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها.

#### 4-6. التعلم والمعرفة:

#### 4-6-1. مفهوم التعلم والمنظمات المتعلمة:

التعلم هو القدرة والقابلية لحل مشاكل العمل والتكيف من خلال الفهم والتفاعل، واستيعاب المعرفة ووجهات النظر والقيم المكتسبة من الدراسة والأوامر أو التجربة التي تؤدي للاستمرار في تغيير السلوك والأداء، والتعلم لا يقتصر على الفرد بل يتعدى إلى المجموعة والمستويات التنظيمية.

فالتعلم هو انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والمشاركة بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي وهو ما يميز بين التعلم والتدريب، كما يمنح التعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة، ولأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معينين، فإنه لا يمكن أن يتم إلا داخل العمل والتفاعل بين أفراد وباللغة والقيم السائدة فيه، وهذا هو الدور الذي تفعله إدارة المعرفة خاصة في عملية نشر المعرفة بين المستخدمين.

في هذا الإطار، يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتوسع إليه، ف P. SENGE الذي يعتبر من أبرز المختصين في هذا المجال، يرى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتبنى

استراتيجيات، آليات وممارسات خاصة تشجع أعضائها على التعلم باستمرار حتى يتمكنوا من التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.<sup>246</sup>

أما M. PEDLER فيرى أن المنظمة المتعلمة هي التي تسعى إلى وضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع العمليات، حيث يتضمن هذا المفهوم جانبين:<sup>247</sup>

- ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين بالمنظمة.
- التطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة وإستراتيجيتها.

إذن، منظمة التعلم تتسم بأنها تميل شيئاً فشيئاً إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتسابها من البيئة الخارجية أو توليدها من داخل المؤسسة، وتشتت في ذلك وجود "تغذية رجعية للأعمال، مشاركة التعلم بين الأفراد، مشاركة المعرفة، إنشاء أنظمة معلومات توضح للمستخدمين أهداف وإستراتيجية المنظمة، المراجعة الدورية للأعمال من أجل الاستجابة لحاجات الزبائن ووضع أنظمة كشف الأفكار الجديدة للمساعدة في التحسين المستمر للعمل".<sup>248</sup>

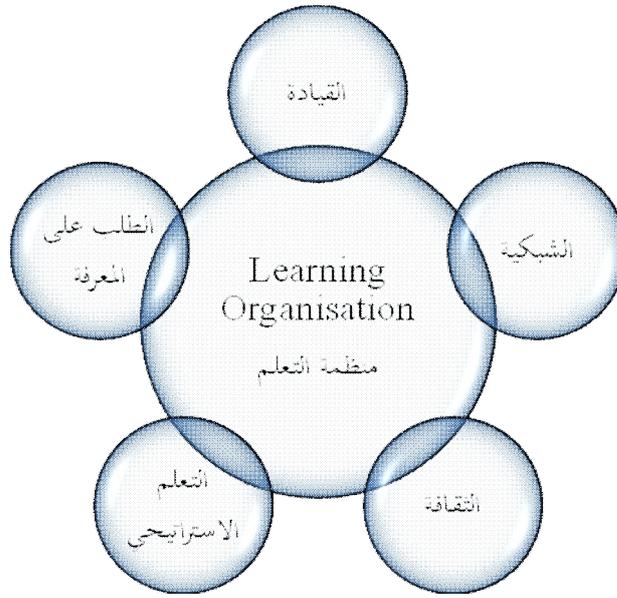
<sup>246</sup> Georgios N. THERIOU, Prodromos D. CHATZOGLOU, **Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework**, European Business Review, Vol. 20, No. 3, 2008, p : 190, in Peter SENGE, The Fifth Discipline, Random House, London, 1990.

<sup>247</sup> مؤيد سعيد السالم، عبد الحمياتي، مستويات التعلم التنظيمي و علاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج 27، ع:1، جوان، 2007، ص: 35، نقلا عن:

M.J PEDLER, T.BOYDELL, J.C.BURGOYNE, The Learning company, Mac Grow Hill, London, 1991.

<sup>248</sup> I. CHASTON and al., **Organizational learning style and competences: A comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms**, European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5, 2000, p : 636.

الشكل (57): الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم<sup>249</sup>



في دراسة ذكرها نجم عبود نجم حول تأثير نشاطات إدارة الموارد البشرية على التعلّم التنظيمي (إنتاج المعرفة، توزيعها والاحتفاظ بها في الذاكرة التنظيمية)، وجد أنّ بعض الممارسات مثل الاستقلالية في العمل، التدريب ومساهمة العمال في اتخاذ القرارات كانت سبب في التعلّم التنظيمي، عكس العمال الذين كان أساس عملهم أداء ما هو مطلوب منهم.<sup>250</sup>

#### 2-6-4. مستويات التعلّم التنظيمي:

أ. التعلّم الفردي:

هو التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية، وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد فلا بد أن يكون له هدف معين يسعى لتحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم.

ب. التعلّم الفرقي:

الفرق هي العجلة التي تُسير المنظمة المتعلمة وهي نوعان: مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذا النوعان مرتبطان بشكّلين من المنظمات، فمجموعة التعلم منتشرة في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة، حيث تبرز أهم خصائصها في قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل صريح

<sup>249</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

<sup>250</sup> S. P. LOPEZ and al., **Human resource management as a determining factor in organizational learning**, Management Learning, Vol. 37, No. 2, 2006, 215-239.

بين مختلف الأعضاء الذين يملكون رؤية مشتركة يسعون للوصول إليها، ولا شك أن هذه الرؤية هي التي تُوحّد جهودهم، وتفسر الإقبال الكبير من المنظمات العالمية على تبني استخدام مثل هذه الفرق، مثل: Boeing, Motorola General Electric, General Motors، حيث تُطبق التعلم الفرقي في مجالات عديدة من أجل تطوير قابليات الأفراد، تحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات، تخفيض تكاليف التشغيل، تحديد المزايا التنافسية الإستراتيجية وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي وحل المشكلات.<sup>251</sup>

## 5. تقييم الأداء:

### 1-5. المفهوم والمزايا:

يُقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل مستوى عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم وكفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات التقدم للفرد في المستقبل وتملكه لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أعلى، حيث يقوم هذا المفهوم على عدة أسس:<sup>252</sup>

الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الثاني: أن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

ولهذا فإن المنظمة مطالبة بتحديد أصحاب الانجازات الوظيفية ووضعهم في قائمة المتميزين بالنسبة لجميع الأفراد داخل المنظمة ولهذا فعملية التقييم تسعى لأهداف متعددة منها:<sup>253</sup>

- معرفة المستوى العام لأداء الأفراد.
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في تدريب الأفراد في النواحي التي ظهر فيها قصور الأداء.
- عمل الرسوم البيانية السنوية لمستوى الأداء وتقديمها للإدارة المختصة.
- استخدام المعلومات التي يوفرها هذا النشاط في رسم خطة تدريبية تطويرية فردية كانت أم جماعية للأفراد الذين يحتاجون لذلك.
- تحفيز الأفراد المتميزين من خلال منحهم تعويضات مالية.

<sup>251</sup> مؤيد سعيد السالم، عبد الحياتي، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

<sup>252</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص: 259.

<sup>253</sup> فوزي عبد الرحمان أصيل، طرق اختيار و تقويم الموظفين، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص: 357.

- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني المستوى، وذلك من خلال جلسات مع الأفراد الذين لديهم مشكل في الأداء، لتكون لديهم صورة واضحة عن مستواهم الفعلي والحالي في الأداء، والمستوى الذي تتطلع إليه المنظمة، وتذكر له المواقف والتصرفات والأداء السليبي الذي يتطلب منهم تحسينه إلى الأفضل.
  - مراجعة سير ومستوى التدريب النظري والتدريب أثناء العمل.
  - مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة الأخرى التي تقوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
  - مقارنة مستويات الأداء مع المنظمات العالمية الرائدة من خلال تطبيق إجراءات بعض طرق الجودة الشاملة مثل المقارنة والاقتداء بالتجارب الناجحة.
  - إعادة توزيع مواقع العاملين حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.
- إذن، يعتبر تقييم كفاءة الأداء أحد أوجه تصحيح الفجوات المعرفية الفردية والجماعية في المنظمة، فمن غير الممكن تحديد مواطن الضعف والقوة من دون الارتكاز على هذه الوظيفة، حيث أن دورها لا يقتصر على التشخيص فقط، بل يتعداه إلى وضع تصور للإجراءات الواجب إتباعها مستقبلاً من أجل المواصلة على نفس السياسة أو تغيير مخططات العمل.

## 2-5. مدخل تقييم الأداء:

### - مدخل kirkpatrick:

هو من أكثر المدخل استخداماً بفضل بساطته وسهولة تطبيقه حيث يشمل المستويات التالية:

مستوى رد الفعل: يتم من خلاله قياس مدى استحسان العامل مثلاً لبرنامج عمله، دون التطرق للمعايير الأخرى كالتعلم والمستوى المعرفي المكتسب، ويراعى في هذا المستوى استخدام استبيان لجمع المعلومات.

مستوى التعلم: يتم في هذا المستوى تقييم المعارف والاتجاهات والمهارات التي اكتسبها العامل، ومن الإرشادات التي قدمها kirkpatrick في هذا المستوى ما يلي:<sup>254</sup>

- ينبغي أن تكون نتائج التقييم رقمية.

<sup>254</sup> مأمون حسن سعد، تقويم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية، المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، 2010، ص: 258.

- ينبغي إجراء اختبارات قبلية وبعديّة لمقارنة نظرة العامل.
- الموضوعية في التقييم والابتعاد عن الآراء الشخصية.

مستوى السلوك: يتضمن هذا المستوى التأكيد من التغيرات الفعلية في سلوك العامل.

مستوى النتائج: إنّ الأهداف النهائية لإدارة الموارد البشرية عموماً يجب أن تنعكس إيجاباً على الإيرادات المحققة، حيث أنّ التقييم الذي يأتي بعد برنامج التدريب مثلاً يكتسي أهمية في الحكم على مدى نجاعته من خلال ارتفاع الإنتاجية وانخفاض الأخطاء المرتكبة وتحسن مستوى الاتصال مما يجعل من الموارد المخصصة لهذا الجانب تُعبّر أكثر على مفهوم الاستثمار النوعي.

### - مدخل CIRO:

يتكون هذا المدخل من الحروف الأولى لمستويات التقييم الأربعة التي يتضمنها هذا المدخل:<sup>255</sup>

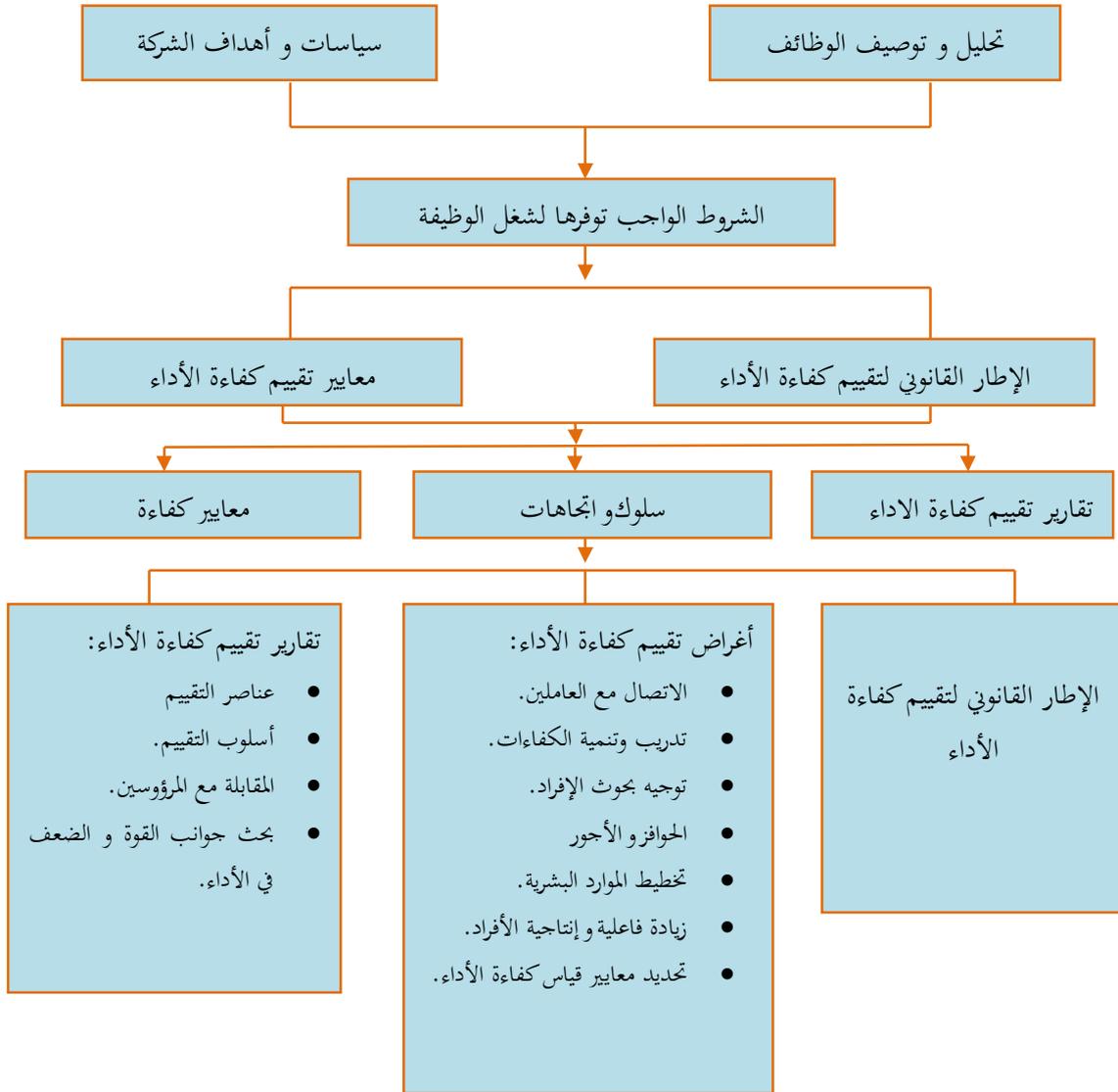
- تقييم البيئة Context evaluation
- تقييم المدخلات Input evaluation
- تقييم رد الفعل Reaction evaluation
- تقييم المردود (الحصيلة) Outcome evaluation

يتم في المستوى الأول جمع معلومات عن بيئة العمل ثم استخدامها لتحديد نقاط الضعف في الأداء، وفي المستوى الثاني يتم جمع الدلائل واستخدامها لاتخاذ إجراءات معينة في تنمية الموارد البشرية، وفي مستوى تقييم رد الفعل يتم جمع واستخدام بيانات تُعبّر عن آراء العمال ثم معرفة مدى تحقق الأهداف من خلال حصيلة الأداء.

ويوجد أيضاً مدخل Parker الذي حصر عملية التقييم في: مستوى الأداء الوظيفي، وأداء المجموعة ورضا العامل وكذلك قياس المعرفة المكتسبة.

<sup>255</sup> مامون حسن سعد، المرجع السابق، ص: 263.

الشكل (58): عناصر وإجراءات وأغراض تقييم كفاءة الأداء<sup>256</sup>



<sup>256</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

## المبحث الثاني: نشاطات التعبئة

## 1. القيادة:

## 1-1. مفهوم القيادة:

ظهر مفهوم القيادة أثناء عقود الثورة الصناعية، حيث انصب تفكير الاقتصاديين حول مبدأ السيطرة والمراقبة، مع بداية القرن 20 هيمنت مبادئ الإدارة العلمية (تايلور) على ميدان الإدارة والقيادة، فكان التمييز بين مهام الإداري (المدير) والعامل، الأول يصدر الأوامر والثاني ينفذ، ثم توالى النظريات التي عكست ظروف الفترة، ومنها:<sup>257</sup>

## ● نظرية السمات Trait approach:

سادت حتى أواخر 1940 ثم عادت بشكل جديد في الثمانينات، تتبنى مدخل الصفات الواجب توفرها في القائد- والتي تميزه عن غيره- لكي يكون ناجحاً في القرارات المتخذة، يكون مصدرها تصور المستخدمين عن القائد المثالي، مثل: الكفاءة، المهارة، روح المسؤولية والاتصال.

## ● نظرية السلوك Style approach:

سادت حتى أواخر 1960، وعملت على تحديد السلوك الملائم للقائد والذي يتحدد بمدى اهتمامه بالمستخدمين من جهة، وتوضيحه للعمل المرتقب القيام به من جهة أخرى.

## ● نظرية المدخل الشرطي Contingency approach:

سادت حتى سنوات الثمانينات، تجاوزت فكرة الطريقة المثلى لبناء القيادة، إلى فكرة أهمية الظروف التي تتركز عليها العلاقة بين المتغيرات الموضوعية وتأثيرات القيادة.

## ● النظرية الجديدة للقيادة New leadership approach:

ترى أن القائد هو الذي يحدد الواقع التنظيمي بقصد وضع رؤية شاملة، فالقيادة في المؤسسة اليوم ليس كالقيادة في المؤسسات التقليدية، حيث أنها لا تكتفي بتحديد الأهداف ورسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات، بل تتعلم باستمرار وفق أساليب التفكير والتحليل والعقلنة واستخدام التقنيات الحديثة في ذلك، والتشاور وتبادل الآراء مع الآخرين، كما تعمل معهم بدلاً من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم والتخطيط لهم فتوفر لهم البيئة التنظيمية المناسبة، وتعمل على دراسة المؤشرات والتنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط اللازمة

<sup>257</sup> Lucia CREVANI and al., **Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 3, 2007, pp.42-43.

للتصرف، فيما يتحمل الجميع المسؤولية، أما طرح المواضيع فلا يتم من قمة الهرم ثم طلب التنفيذ من المستخدمين، فهذا النمط من القيادة يلزم الجميع بالمشاركة في كل شيء.<sup>258</sup>

كما تشمل هذه النظرية مفهوم التمكين empowerment الذي يعني ترك حرية التصرف للمستخدمين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم وإعطائهم الثقة بالنفس، الأمر الذي يشعروهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين، وهذا يستلزم معرفة قدرات الأفراد المقصود تمكينهم وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم وتدريبهم وتقديم مستلزمات الولاء والبقاء لهم، كي تضمن المؤسسة بقائهم وحتى لا يشعروا بالتهميش، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إشراكهم في الملكية أو توزيع نسبة من الأرباح عليهم أو بعض من الأسهم، فافتناع المؤسسة بسياسة التمكين يعني تجاوز مفهوم الإدارة المنفردة التي لم تعد مقنعة ولا كافية لضمان النجاح، بل يتطلب إيجاد فرق عمل متعلمة وقادرة على التكيف وراغبة في العمل وتطبيق ما تعلمته.

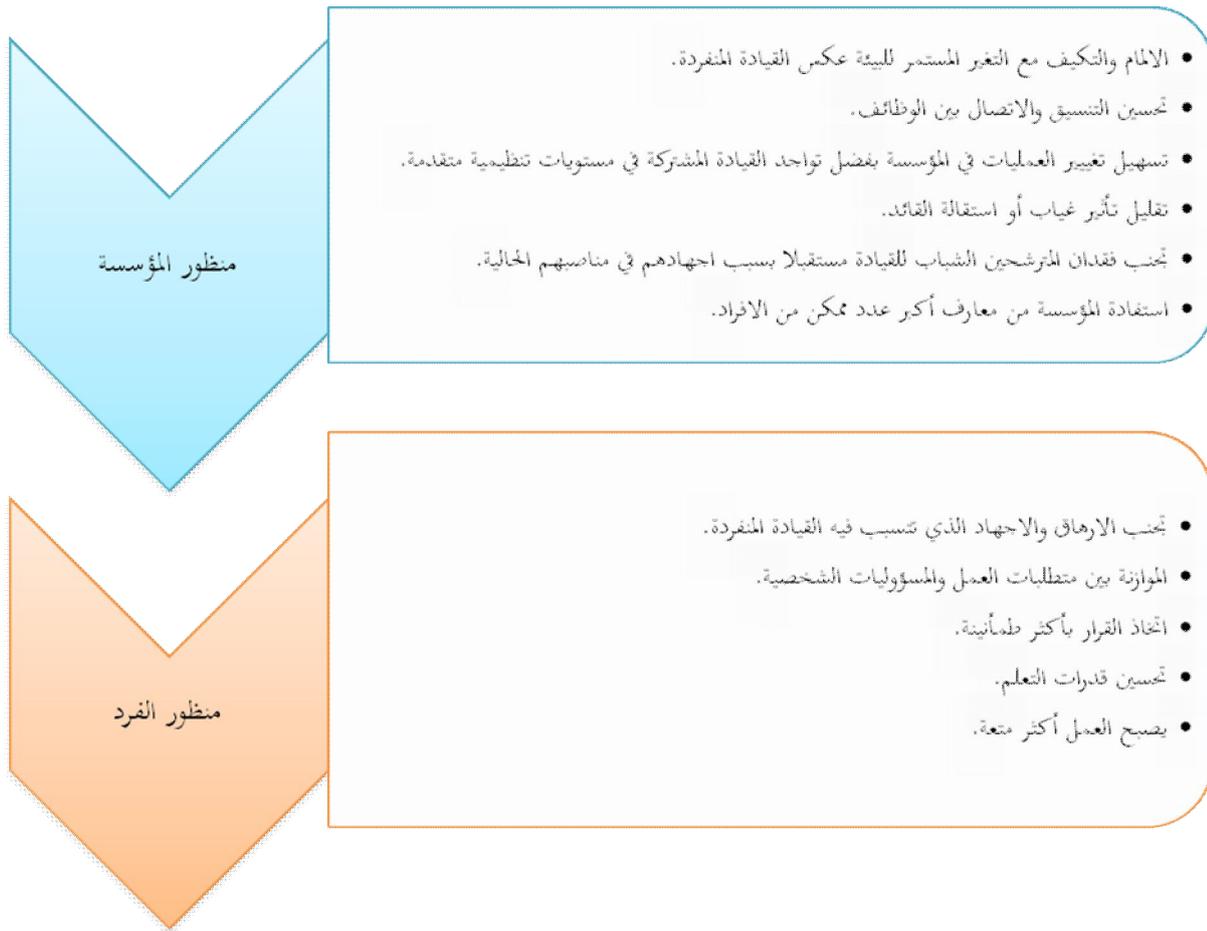
إذن، فالقيادة المشتركة تمنح الفرصة لفريق العمل للمساهمة في جميع المهام التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي، سواء عن طريق الخبرات، الأفكار، المعارف وغيرها، ونجاح هذه القيادة مرتبط بشخصية القائد ودوره في تفعيل أداء أعضاء الفريق، وقد انتشر هذا المفهوم تماشياً مع الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة المنفردة السائد منذ الإدارة العلمية للعمل، حيث اعتبر Taylor أن مهمة القيادة ينفردها المسير من دون مشاركة أي طرف آخر في المؤسسة، لكن مع تعقد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، أدرك المسيرون أهمية إشراك جميع الطاقات البشرية المتوفرة في عملية القيادة وأن تكون على كل المستويات التنظيمية، بغض النظر عن حجم المؤسسة، خاصة وأن مقتضيات المنظمة المتعلمة توجب على القائد خلق بيئة تجعل كل شخص يشارك في عملية التعلم.

<sup>258</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 168.

وبالتالي يعود نجاح هذا النمط إلى شخصية القائد حيث توصل Bailey & Clarke إلى أنّ القيادة- في بعض حالاتها- لم تواكب الحاجة لفهم دور المعرفة، لسبب أنّ العديد من المدراء لم يدركوا الأهمية التنظيمية لإدارة المعرفة.<sup>259</sup>

الشكل (59): إيجابيات القيادة

المشتركة<sup>260</sup>



<sup>259</sup> C.BAILEY&M.CLARKE, **How do managers use knowledge about knowledge management?**, Journal of Knowledge Management, Vol.4, No. 3, 2000, p: 235.

<sup>260</sup> من إعداد الطالب اعتماداً على Lucia CREVANI and al, op.cit. p : 46

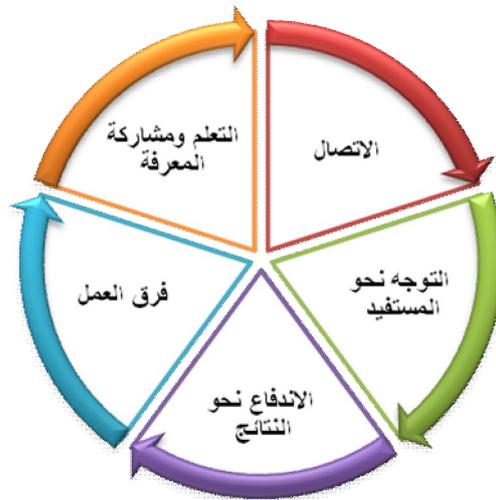
1-2. دور القيادة في إدارة المعرفة:

إنّ ترسيخ مبدأ إنتاج المعرفة وتطبيقها يحتاج إلى قيادة واعية بالأهداف المراد الوصول إليها بحيث تركز على: <sup>261</sup>

- تأسيس لثقافة احترام المعرفة وتعزيز المشاركة فيها، "ففي دراسة حول دور القيادة في مشاركة المعرفة شملت عينة من 102 فندق في الو.م.ا توصلت إلى التأثير الإيجابي للقيادة المشتركة حول المشاركة في المعرفة، من خلال روح التعاون وهذا ما انعكس إيجاباً على أداء الفريق ككل". <sup>262</sup>
- ضمان تلقي الأفراد على كل المستويات التنظيمية للتدريب مع دعم ترقية الثقافة المطلوبة.
- تأسيس بنية تحتية للمعرفة تسهل المشاركة فيها وتطبيقها.

وعلى العموم يمكن حصر دور القيادة في إنتاج وتحفيز مشاركة المعرفة في المحاور المبينة في الشكل (60)، حيث تقتضي وجود بعض المهارات في القائد الموكل له إدارة المعرفة في المؤسسة.

الشكل (60): محاور دور القيادة في إنتاج ومشاركة المعرفة <sup>263</sup>



<sup>261</sup> A. S. BOLLINGER & R. D. SMITH, **Managing organizational knowledge as a strategic asset**, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2001, p.8-18.

<sup>262</sup> Abhishek SRIVASTAVA and al., **Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance**, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 6, 2006, 1239–1251.

<sup>263</sup> شكل من إعداد الطالب اعتماداً على: نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 10، ع:2، 2005، ص:116-117.

حيث أن: <sup>264</sup>

- الاتصال: يعكس القدرة على التواصل مع مختلف مستويات وأجناس المستفيدين، توطيد علاقات بناءة واضحة والتعامل مع جميع المستفيدين باحترام وانفتاح وشفافية.
- التوجه نحو المستفيد: يشمل فهم احتياجات المستفيدين واهتماماتهم، الاستجابة بسرعة وفاعلية لتلك الاحتياجات، تسويق الخدمات ومنتجات المعرفة والمعلومات كلما كان ذلك ممكناً لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة.
- الاندفاع نحو النتائج: يوجب التحكم في سيرورة الأحداث، الموازنة بين التحليل والفعل والالتزام بأهداف المؤسسة.
- فرق العمل: من خلال إرساء روح التعاون مع الآخرين، الاعتراف بتعاونهم ومساهماتهم، العمل بفاعلية معهم من مختلف المستويات والأجناس والثقافات والرغبة في البحث عن المساعدة كلما كانت هنالك حاجة لها، مع كسب مساندة الآخرين ودعمهم والتزامهم.
- التعلم ومشاركة المعرفة: بحيث يكون منفتحاً للأفكار الجديدة، مشاركاً بما يمتلك من المعرفة، مطبقاً للمعرفة في العمل اليومي وليس امتلاكها فحسب.

### 1-3. دور القيادة في تشجيع التعاون المعرفي :

بالتعاون يتمكن الأفراد من تنفيذ المهام التي تتجاوز قدرات الواحد منهم، كل عضو من التنظيم العام أو فريق العمل له من المهارات والأدوار والمسؤوليات التي - عندما تتزامن مع أعضاء آخرين - تمكنهم من إنجاز العمل في المؤسسة وفي بيئات معقدة وديناميكية، فتعاون فريق العمل لا يتوقف على مجرد التعاون في تجميع منتجات العمل الفردية، بل يتطلب تبادل المعلومات المعقدة الظاهرة منها والكامنة.<sup>265</sup>

فالتعاون يمثل تبادل للمعلومات والنشاطات، مشاركة المصادر، وتحسين قدرة الفرد (أو المؤسسة) من أجل المنفعة المتبادلة وتحقيق الهدف المشترك.<sup>266</sup>

<sup>264</sup> نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، المرجع السابق.

<sup>265</sup> Shawn WEIL et autres, **Converging approaches to automated communications-based assessment of team situation awareness**, Macro cognition in Teams, Ashgate, United Kingdom, 2007, [www.aptima.com](http://www.aptima.com)

<sup>266</sup> A. HIMMELMAN, **Helping Each Other Help Others: Principles and Practices of Collaboration**, ARCH Fact Sheet Number 25, National Resource Center for Respite and Crisis Care Services: Chicago, 1993.

عُوفه Morris&Jones على أنه عملية مشتركة لإنجاز الأهداف المشتركة بصفة متبادلة في المدى المتوسط والطويل، بشكل يرفع من قيمة المعرفة إلى مستوى لا يمكن تحقيقه بالعمل الفردي.<sup>267</sup>

يُميز CAMPOY&NEVEU ثلاثة أشكال من التعاون المرتبطة بإدارة الموارد البشرية:<sup>268</sup>

- الثقة على أساس الردع عندما يعتقد فرد معين أن الآخرين جديرين بالثقة، وأن تكلفة العقوبات على مخالفة ثقته تتجاوز المكاسب المحتملة للسلوك الانتهازي، فالعمال يطبقون ما يقولون تجنباً للعقاب.
  - الثقة على أساس حساب، إذا كان الطرف الآخر بصدد تنفيذ إجراء إيجابي (عقلاني)، وتستند على معلومات موثوقة حول نواياه أو مهاراته، وكذلك تكون مبنية على السمعة، أحياناً يقتصر هذا النوع من الثقة على تبادلات معينة (المعلومات المالية وغير الشخصية) وتكون في سياق فشل الحصول عليها بسهولة على المدى القصير.
  - الثقة العلائقية الناتجة عن التفاعلات المؤدية لخلق توقعات إيجابية حول نوايا الأعضاء الآخرين، وقد يبين علم النفس أن الأفراد الذين ينتمون إلى الطبقة نفسها يميلون إلى تبني ولاء أكثر لأفراد المجموعة مقارنة بالأفراد غير المنتمين.
- ومن جانب آخر، تدعم تكنولوجيات الإعلام التعاون من خلال تسريعها لحركة المعلومات في المؤسسة، مثلما هو حاصل أيضاً على الصعيد الخارجي (التعاون بين الوحدات)، لكن هذا التعاون يمس بالدرجة الأولى الفرد ومدى استعدادده لمشاركة المعرفة التي يجوزها وحرية الكشف عن المعرفة التي يملكها الآخر.

<sup>267</sup> Alexandra JONES&Katy MORRIS, **Can collaboration help places respond to the changing economy?**, The Work Foundation, London, May 2008, p: 22.

<sup>268</sup> Eric CAMPOY&Valerie NEVEU, **La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance du salarié dans la relation d'emploi**, in Anne GRATACAP, Alice LE FLANCHEC, **la confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire**, éd. De Boeck, Bruxelles, 2011, p : 105-106.

الشكل (61): ميكانزمات التعاون<sup>269</sup>

## 1-4. القيادة وتوجيه الثقافة التنظيمية نحو المعرفة:

تعد ثقافة المنظمة نظام من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء، وتشكل الثقافة من جانبيين هما الجانب الإداري ويشمل (الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية)، والجانب التنظيمي ويشمل (الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا)، وتساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث ترضي حاجات الأعضاء ليتمكنوا من تفعيل المنظمة، وتتأثر الثقافة بكيفية معالجة المديرين والعاملين للمشاكل وخدمة الزبائن وردود الفعل اتجاه المنافسين، لهذا تحرص المنظمات المتميزة في أدائها على تأسيس ثقافة تنظيمية مبنية على هوية العاملين والعمل بروح الفريق مع ضمان

<sup>269</sup>Boualem ALIOUAT, **La gestion des connaissances et la collaboration interindividuelle au sein de l'entreprise : une analyse empirique**, colloque international sur l'économie de la connaissance, Biskra, 2005, p : 72

استقلاليتهم وتشجيع المخاطرة والابتكار ومشاركة الرؤية وتوكيد عوائد الأداء العالي، فقوة الثقافة تعكس وجود التزام قوي من قبل عدد كبير من العاملين ووجود درجة مشاركة عالية فيها، مثلما يبينه الشكل (62).

الشكل (62): مصفوفة قوة ثقافة الشركة<sup>270</sup>



عالي → عدد الأفراد المشاركين في القيم ← منخفض

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في توحيدها للطاقت بما ينسجم مع المصالح الفردية والتنظيمية، كما تعمل على تحقيق التكيف الداخلي والخارجي من خلال تعريف الأفراد بمتغيرات البيئة وهذا ما يعزز الالتزام الجماعي، كما تهدف لاستقطاب الكفاءات لزيادة الرصيد المعرفي للمنظمة، وبذلك فهي تعتبر منظمة فكرية شاملة لكل أعمال وعلاقات الأفراد، "وكما يقتضي تحويل المعرفة إلى تكريس التعلم الفردي والتنظيمي فإنه يتطلب أيضا وجود ثقافة تتقبل الأخطاء والفشل وتعمل على مكافأة المخاطرة بدلا من العقاب".<sup>271</sup>

<sup>270</sup> عبد الستار العلمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

<sup>271</sup> Christina Mary MACNEIL, **Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams**, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, No.1, 2004, p : 97.

## 2. التحفيز:

يعتبر التحفيز من العوامل الحاسمة في معالجة المعرفة، "فالفرد المحفز يُؤثر إيجابيا على الأداء المعرفي ويمكن تعريفه على أنه رغبة الالتزام في عمل معين، بحيث يحدد مستوى وفعالية العمل الفردي، فالعامل الذي يملك قدرة كبيرة للتعلم، قد يخفق في اكتساب المعرفة إذا نقص أو غاب عنصر التحفيز".<sup>272</sup>

تنقسم دوافع التحفيز إلى الدوافع الجوهرية الداخلية والدوافع العرضية الخارجية التي تتوسط العلاقة بين البيئة التنظيمية لمشاركة المعرفة ومدى تبادلها بين أعضاء المجموعة.

## 2-1. الدوافع الجوهرية الداخلية:

الفرد المحفز جوهريا هو الملتزم بنشاط يرضي حاجاته، يتبنى الالتزام كهدف ذاتي بالامتثال إلى المعايير الشخصية والاجتماعية من أجل المصلحة الخاصة، التحفيز في هذا الحالة يمثل النشاط نفسه، وقد بينت الدراسات أنه عامل لتخفيض تكاليف الصفقات، ومصدر حسن الثقة ورأس المال الاجتماعي، يعوض النقص في المهارات والخبرة، خصوصا في المهام التي تتطلب الإبداع، كما لوحظ أن الدافع الجوهري الفردي يؤثر إيجابيا على مشاركة المعرفة، نظرا لخصائصه التالية:<sup>273</sup>

- الدافع الجوهري الداخلي يعزز المشاركة والعلاقة الشخصية ويؤسس لما يسمى بـ "روح الفريق".
- الدافع الجوهري لإنتاج ونقل المعرفة الضمنية لا يكون إجباريا بل يتكون إذا وجدت الظروف الملائمة بحكم طبيعته الطوعية.<sup>274</sup>
- المشاركة في المعرفة المرتبطة بالأهداف على المستوى التنظيمي يمنح الإحساس القوي للمستخدمين المدفوعين جوهريا إلى تحمّل مستوى جهد أعلى للوصول إلى هذه الأهداف، بحيث يتجاوزون التزاماتهم الشخصية من أجل تبادل المعرفة.

<sup>272</sup> N. R. QUIGLY and al, **A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance**, Organizational Science, Vol. 18, No.1, 2007, p:74.

<sup>273</sup> Larissa RABBIOSI, Kristina MAKELA, **Organizational Climate And Knowledge Sharing: An Individuallevel Perspective**, Paper to be presented at the Summer Conference, Copenhagen Business School, DENMARK, June 17 - 19, 2009, p:8.

<sup>274</sup> Margit OSTERLOH & Bruno S. FREY, op.cit, p: 544.

## 2-2. الدوافع العرضية الخارجية:

من الجانب الآخر، الأفراد المحفزون عرضياً هم الذين يرضون حاجاتهم بشكل غير مباشر، من خلال التعويض المالي أو نيلهم لترقية و اعتراف أكبر، وعلى هذا الأساس فالأفراد المحفزون عرضياً يشتركون في المعرفة لإرضاء دوافع خارجية، ونظام إدارة الموارد البشرية هو الذي يحدد السلوك المكافئ الذي من خلاله يندمج الأفراد المحفزون عرضياً في إرضاء مصالحهم الخاصة.

فتأثير الضغط الخارجي The crowding-out-effect يفترض وجود علاقة عكسية بين الدوافع الجوهرية والعرضية، حيث كلما كانت المكافآت محسوسة كلما تراجعت درجة التحفيز الداخلي، وقد يتراجع حجم العمل بمجرد إرضاء هذه الدوافع، وهذه الحالة تكون عندما لا يكون الدافع الجوهرية في المقام الأول، وعلى العكس من ذلك يفترض تأثير الضغط الداخلي وجود علاقة طردية بين الدافعين، فالمكافآت قد تزيد الدافع الجوهرية وتقوي روح العمل المعنوية، حيث يرى Cabrera أن إدراك الأفراد للعلاقة بين سلوك المشاركة في المعرفة والمكافآت يجعلهم أكثر ميلاً للمشاركة فيها.<sup>275</sup>

## 2-3. نموذج العلاقة بين التحفيز وإنتاج المعرفة:

اقترح Margit OSTERLOH, Jetta FROST نموذج للعلاقة بين التحفيز وإنتاج المعرفة بشكل مفصل لكل من نوع من ط في العلاقة مثلما يبينه الشكل التالي:

الشكل (63): العلاقة بين إنتاج المعرفة والتحفيز<sup>276</sup>

إنتاج المعرفة

الخارجي ظهير	1	المعرفة الصريحة مراكز المنفعة والوحدات اللامركزي	2	المعرفة الضمنية صناع المعرفة المستقلون
	4	الفرق المنتجة للمعرفة (فرق العمل وحلقات الجودة)	3	الفرق المعتمدة على إنتاج المعرفة (الفرق المشتركة وظيفياً)
الداخلي				

<sup>275</sup> A. CABRERA and al, **Determinants of individual engagement in knowledge sharing**, International Journal of Human Resource Management, No. 17, 2006, p: 251.

<sup>276</sup> Margit OSTERLOH, Jetta FROST, **Motivation in a Knowledge-Based Theory of the Firm**, Paper presented at the workshop "Learning, Incentives and Corporate Disaggregation: Theories and Methods for Understanding New Organizational Forms", October 2000, p: 18

من الشكل (63) يتضح لنا الأبعاد التالية لتداخل التحفيز مع إنتاج المعرفة:

مراكز المنفعة والوحدات اللامركزية (الدافع الخارجي مصدر إنتاج المعرفة الصريحة): إنتاج المعرفة الصريحة بين الوحدات اللامركزية يتأثر إيجاباً بوجود الدافع الخارجي خصوصاً في حالة رواج المنتج، الذي من شأنه الرفع من المكافآت، لكن هذا الأمر يعيق تدفق المعرفة الضمنية بسبب فقدان الأفراد دافع مشاركة معرفتهم ما دام أن المؤسسة تحقق أرباحاً.

صناع المعرفة المستقلون (الدافع الخارجي مصدر إنتاج المعرفة الضمنية): تحلل الخلية 2 سلوك صناع المعرفة المستقلين الذين لا يعملون ضمن أفراد فريق وبالتالي لا يشاركون معهم المعرفة، على غرار المتخصصين في الإعلام الآلي والمالية الذين يعتمدون كثيراً في عملهم على معرفتهم الضمنية التي تشكل مصدر قيمتهم، ولو أنّ قياس المعرفة الضمنية غير ممكن لكن يمكن تقدير مساهمتها في أداء المؤسسة، وعلى هذا الأساس، فالدافع الذاتي غير موجود عند هؤلاء العمال بحيث لا يساهمون في تكوين الثروة المعرفية ولا في استمرار الميزة التنافسية في حال مغادرتهم المؤسسة، ويمكن أن يكون الحل في رفع المكافآت والاعتراف (الدافع الخارجي) كمصدر لاستغلال معارفهم الضمنية.

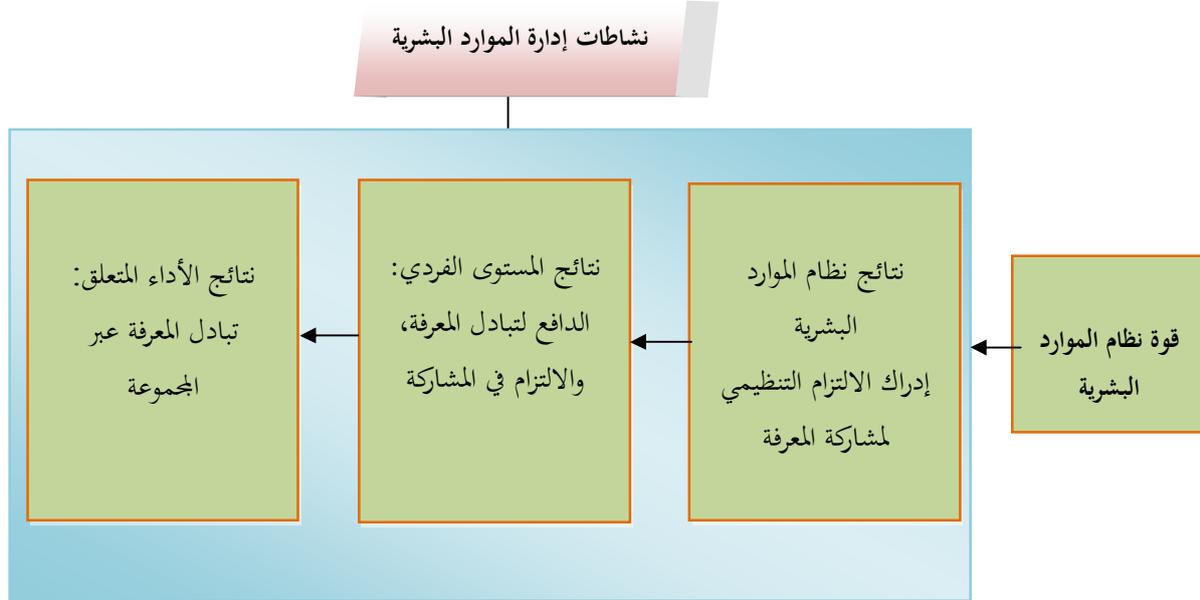
الفرق المعتمدة على إنتاج المعرفة (الدافع الجوهري مصدر إنتاج المعرفة الضمنية): لأداء مهمة إنتاجية لا بد من تكامل المعارف الخاصة لأفراد المؤسسة وتبادلها، فالمعرفة الضمنية تكون مجسدة في المنتج ونقلها لا يمكن أن يكون إلا بدافع ذاتي وهذا هو الاختلاف الرئيسي عن الخلية 1.

الفرق المنتجة للمعرفة (الدافع الجوهري مصدر إنتاج المعرفة الصريحة): في إطار تعاونهم ضمن فريق العمل، يتحول جزء من المعارف الضمنية إلى معرفة صريحة تؤسس لقواعد جماعية تكون مصدر الثروة المشتركة، بالمقارنة مع الخلية 3 فإنه لا يمكن ملاحظة وقياس المعرفة، بل ملاحظة النتيجة ونسبها للفريق ككل وليس لفرد معين، وبالتالي فالتحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يقتضي وجود الدافع الجوهري للأفراد الملتزمين بالفريق حيث يكون توكُّنهم إرادياً ومهامهم محددة من طرفهم.

يشير Foss إلى إيجابية السلوك في الخلية 3 و4 بتعبئتها للدوافع الجوهريّة من أجل استغلال المعرفة بصفة مشتركة، من جهته فنظام إدارة الموارد البشرية يلعب دور هاماً في إدراك الالتزام التنظيمي للمشاركة في المعرفة (perceived organizational commitment to knowledge sharing) الذي يبدأ من تحفيز الفرد

لكي يكون أكثر مساهمة في هذا النشاط Motivation to share knowledge وصولاً إلى فريق العمل الذي من خلاله يتحقق الأداء الفعال للمؤسسة Performance-related outcome.<sup>277</sup>

الشكل (64): مدخل إدارة الموارد البشرية في تحفيز الأفراد على المشاركة في المعرفة<sup>278</sup>

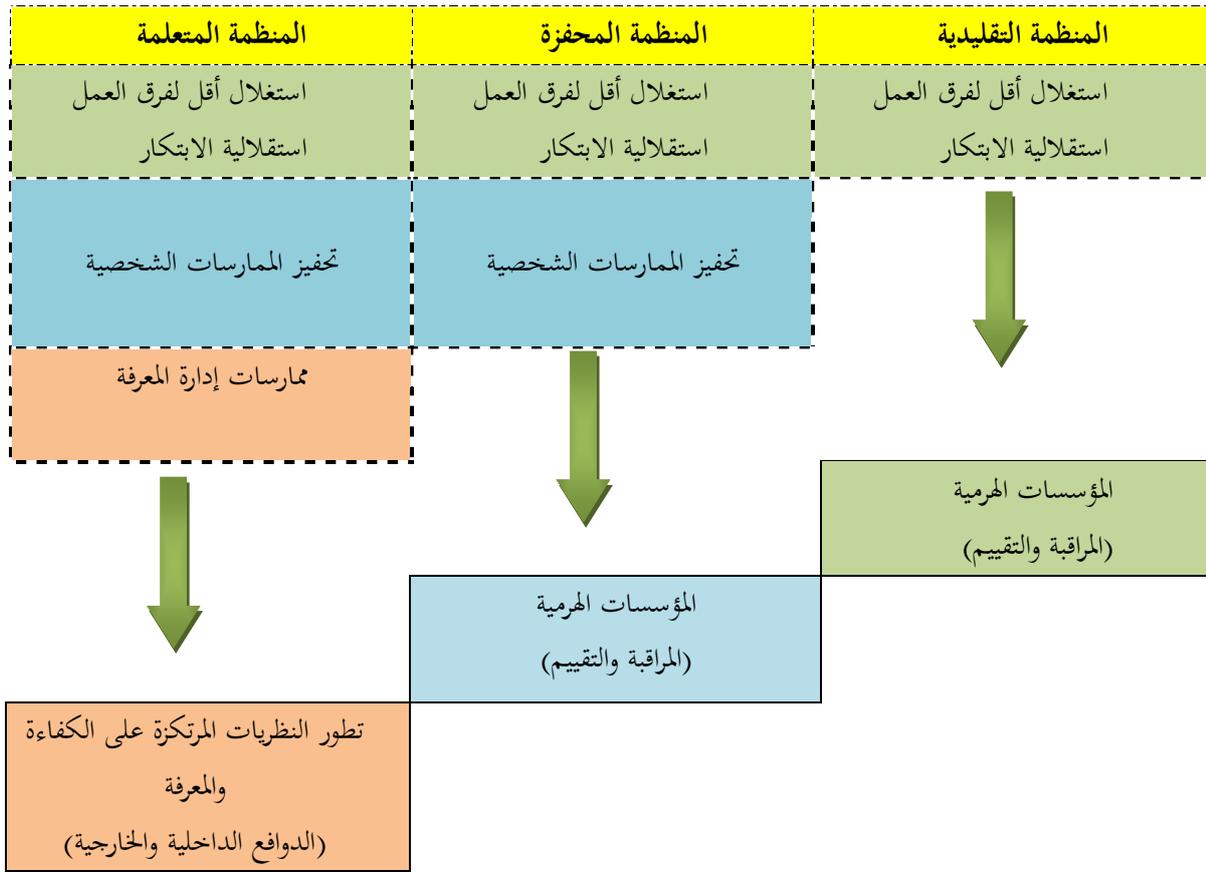


في دراسة لـ Fabrice Galia حول مساهمة الدوافع الجوهرية والعرضية في تنمية مشاركة المعرفة بالمؤسسات الفرنسية، توصل إلى أن استعمال الدافعين معاً له فائدة أكبر من استعمال أحدهما فقط، وأن المؤسسة الحديثة (القائمة على التعلم) أكثر نضجاً في استغلال التحفيز بفضل تطبيقها لإدارة المعرفة، مثلما يوضحه الشكل (65) الذي يمثل التطور الفكري للدوافع من خلال التطور التاريخي للمؤسسات، حيث تعكس المؤسسات التقليدية النظام السلمي المعتمد على مراقبة وتقييم العمال حيث كانت استقلالية فرق العمل محدودة والدافع العوضي هو السائد، أي أنها لا تأخذ في الحسبان إنتاج المعرفة الخاصة لا على المستوى الكلي ولا على المستوى الفردي.

<sup>277</sup> Nicolai J. FOSS & Dana B. MINBAEVA, **Governing Knowledge: The Strategic Human Resource Management Dimension**, Center for Strategic Management and Globalization, Frederiksberg; Denmark, 3/2009, p: 14.

<sup>278</sup> Larissa RABBIOSI & Kristiina MAKELA, op.cit, p: 33

الشكل (65): التطور التاريخي لدوافع المؤسسة<sup>279</sup>



تميزت المرحلة الثانية بتأثر المؤسسات المستعملة للدوافع بنظريات التحفيز، حيث استبدل مفهوم التدرج والسيطرة بمفهوم الدوافع، وقد أدركت هذه المؤسسات العامل الاستراتيجي لإنتاج المعرفة على المستوى التنظيمي.

أخيراً ارتكزت منظمات التعلم على المعرفة كثروة تُسيّر على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث تلعب الكفاءة والاستقلالية الدور الحاسم في الدافع الذاتي، وأصبحت العلاقة بين الدوافع الداخلية والخارجية مترابطة إلى حد كبير.

<sup>279</sup> Fabrice GALIA, **Intrinsic-Extrinsic Motivations, Knowledge Sharing and Innovation in French Firms**, Workshop Organisational Innovation: the dynamics of organisational capabilities and design GREDEG-DEMOS, Sophia Antipolis, 15-16 November 2007, p: 13.

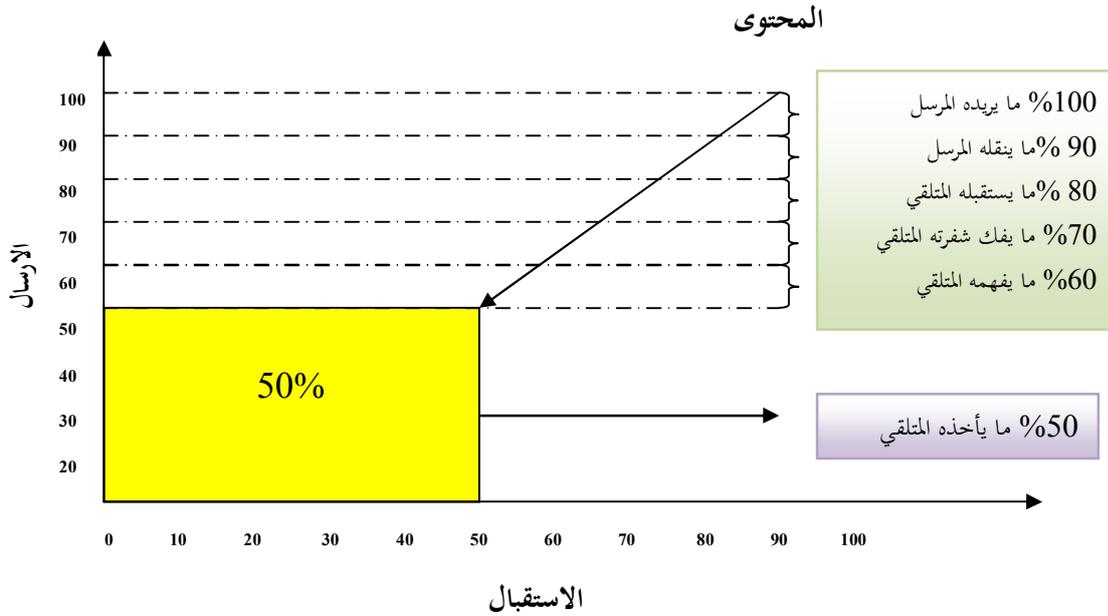
3. الاتصال:

3-1. مفهوم الاتصال:

يمكن تعريفه على أنه إنتاج المعلومات في البيئة الداخلية والخارجية أو هو خلق تفاعلات بين مختلف الأطراف، ويسمح للمؤسسة بتحديد موقعها محلياً والتكيف مع تغيرات محيطها الخارجي وكذلك التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد.<sup>280</sup>

في بعض الحالات قد لا يصل الاتصال إلى المستوى المراد منه، لأنه يستلزم توفر بعض الشروط اللازمة مثل المكان والزمان المناسب والمحتوى البسيط من غير تعقيدات، الشكل (66) يوضح أنه عادة لا يتمكن المتلقي من استيعاب إلا 50% من محتوى الرسالة.

الشكل (66): نسب وصول محتوى الاتصال إلى المتلقي<sup>281</sup>



للاتصال دور فعال في نشر المعرفة في المؤسسة من خلال استعمال مختلف الوسائل التي تسهل من سير المعلومات داخليا، بحيث يهدف إلى تحقيق:<sup>282</sup>

- القدرة على التعاون مع جميع وحدات أو أقسام المؤسسة التي يعمل على إدارة معرفتها.
- القدرة على توضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة وبلغة المستفيدين منها.

<sup>280</sup> N.D'AMEIDA, T.LIBAERT, **la communication interne des entreprises**, 6é éd., éd. DONUD, paris, 2010, p : 9.

<sup>281</sup> D.ALIS et autres, op.cit, p : 517.

<sup>282</sup> نعيمة حسن جبر رزوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

- القوّة على إيقاد الحماس في العمل.
- القدرة على التواصل مع مختلف مستويات وأجناس المستفيدين.
- تكوين علاقات بناءة واضحة.
- التعامل مع جميع المستفيدين باحترام وانفتاح وشفافية.
- القدرة على اكتساب معايير عالية من التكامل الذاتي.

### 2-3. مستويات الاتصال في نقل المعرفة:

لا يقتصر الاتصال على تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، بل يتضمن مستويات متعددة هي:<sup>283</sup>

الاتصال بين فرد/فرد: وهو يشير إلى الاتصال الذي يتم بين عدة أطراف وهو من أكثر الأنواع استعمالاً من الناحية العملية، بين المدير والعامل أو بين الأفراد من نفس المصلحة.

الاتصال فرد/جماعة: وهو يشير إلى الاتصال بين فرد واحد ومجموعة من الأفراد، ويتطلب من الفرد مهارات اتصال عالية من أجل توصيل المعلومة لأطراف متعددة في آن واحد.

الاتصال جماعة/فرد: حيث يتخذ مجلس الإدارة مثلاً قرار معين ويكل فرد آخر لتنفيذه.

الاتصال جماعة/جماعة: ويشير إلى الاتصال الذي يتم بين مجموعة عمل ومجموعة أخرى، قد تكون بين إدارة وأخرى أو قسم وآخر، ويهدف إلى تحقيق التنسيق وضم الجهود المتباعدة مكانياً وزمانياً.

الاتصال الداخلي: هو الاتصال الذي يكون داخل حدود المنظمة ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها، ويضم ما يلي:

الاتصالات النازلة: هي التي تبدأ من المستويات العليا وتتجه إلى المستويات الدنيا وتهدف إلى تفسير الأهداف والسياسات وتوضيح الخطط والبرامج لتحسين أداء الأفراد.

الاتصالات الصاعدة: هي التي تبدأ من المستويات الدنيا وتتجه للمستويات العليا وتهدف إلى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير مصدر للمعلومات يتناول الاقتراحات والشكاوى.

الاتصالات الأفقية: وهي التي تتم بين أجزاء المنظمة التي تعمل في مستوى إداري واحد مثلاً بين إدارة الإنتاج والتسويق، حيث تهدف إلى تحقيق التنسيق بين الإدارات المتخصصة.

الاتصال الشخصي: يتم وجهاً لوجه بين الأفراد وهو أكثر الأنواع استخداماً وقد يتناول بعض أمور العمل البسيطة أو لإيضاح الغموض في بعض المسائل نظر لتفاوت حجم الإدراك بين الأطراف المشتركة.

<sup>283</sup> علي الشرقاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص: 426.

## خلاصة الفصل:

بدراستنا لأهم العوامل المتعلقة بالموارد وعلاقتها بالمعرفة، نكون قد وصلنا إلى نهاية الجزء النظري من الدراسة، حيث أثبتنا في هذا الفصل، من خلال استعراض أهم المفاهيم والدوافع المشتركة بين المفهومين، أنه من الضروري معرفة المسيرين لكيفية تعاملهم مع الوضعيات الجديدة باستغلال المعارف الداخلية. وّمّا لا شك فيه فإنّ الوعي بدور نشاط الموارد البشرية في تشجيع إنتاج وتبادل المعرفة في المؤسسة، من أهم التحديات التي تواجه نجاح أو فشل هذه المقاربة، ولهذا أدمجنا عامل القيادة ضمن النشاطات، لارتباطه بمدى نجاح العوامل الأخرى، ثم تطرقنا لنشاطات تحليل وتوصيف الوظائف، التخطيط الاستراتيجي، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز والاتصال التي تساهم كل على حسب تصورهما في المؤسسة في تنمية المعرفة وتشجيع مشاركتها على نطاق واسع، وهي في أغلبها تتم داخليا وتستوجب توفر محيط ملائم. كما تولي المؤسسات الحديثة للتوظيف أهمية كبيرة، لأنه أصبح مصدرا لاستعمال معارف جديدة أو تنمية ما هو موجود في المؤسسة، وبالتالي لا يخلو أي هيكل تنظيمي من خبراء يلجأ إليهم المدراء لتدريب الأفراد على مواجهة مشاكل العمل المستمرة، كما أصبح من الطبيعي أن يتم توظيف أفراد متقدمي السن من أجل الاستفادة من خبراتهم والعمل على نشرها إلى باقي المستخدمين. وبالتالي فتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المعرفة في المنظمة يمر عبر تفصيل نشاطاتها واستخراج مكامن المعرفة في كل نشاط، رغم أنّ درجة المساهمة تختلف من نشاط لأخر، إلا أنّها تكون مكّملة وظيفيا، فالتدريب من دون قيادة مشتركة يحرم المؤسسة من الإبداع، والتحفيز من دون اتصال يجعل الفرد مهمّشا ولا يبدي استعدادا للتعلم أو مشاركة معارفه، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي من دون إتباعه بالإجراءات التصحيحية يفرغه من محتواه ولا يؤدي للنتائج المرغوب في تحقيقها، وكذلك تحليل ووصف الوظائف يلزمه توظيف حسب المقاييس الموضوعية، ومستوى التوظيف يحدد مستوى التدريب الواجب إتباعه حسب مستوى الأفراد، وغيرها من التوفيقات التي تستدعي دراسة تفصيلية حول مدى المساهمة الكلية، لتسهيل تصحيح الفجوات المعرفية.

# الجزء الثالث: الدراسة التطبيقية

## الفصل السابع:

واقع إدارة الموارد البشرية

في تنمية المعرفة

في المؤسسات الجزائرية

## تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري التي تمحور حول دراسة الأسس النظرية للعلاقة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وعامل إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة، ننتقل للجانب التطبيقي الذي يتوقف عليه مدى نجاح بحثنا والذي يهدف لاختبار درجة تواجد هذه الأسس في المؤسسة الجزائرية.

في البداية تناولت الدراسة عينة من المؤسسات الحائزة على شهادة الايزو وعددها 30 الموجودة على مستوى ولاية وهران، بحيث تم توزيع استبيان يشمل أهم محاور إدارة الموارد البشرية الهادفة نحو إنتاج وترقية مستوى المعرفة لدى الأفراد، خصوصا مع التوجه الحديث لهذه الوظيفة نحو إدارة المعرفة.

احتوت الدراسة على العناصر التالية:

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الأداة.
- ثبات الأداة.
- إجراءات توزيع الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- تحليل أجوبة الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

#### 1. منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في شرح نتائجه التي تهدف إلى بيان العلاقة بين نشاطات الموارد البشرية (القيادة، التوظيف، التدريب، التحفيز....) وأثرها على إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، بحيث يتشكلون في بحثنا من إطارات الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 أو التي طور الحصول عليها، الناشطة في ولاية وهران وعددها في العينة هو: 30.

توصي معايير الايزو على إشراك الأفراد في كل الوظائف بما يجعل للمورد البشري أكثر مساهمة في النتائج المحققة، وتكون مكّملة لإدارة المعرفة فيما يخص إنتاج معارف جديدة، وتوصي بالتعاون المستمر بين الأفراد من أجل نقل الكفاءة.<sup>284</sup>

فيما يخص معايير الايزو 2008/9001 فإنّها توصي بما يلي:

على مستوى الكفاءة والتدريب، المؤسسة ملزمة بما يلي:<sup>285</sup>

- تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج.
- في حالة تطبيق ذلك، توفير التدريب أو إجراءات أخرى لتحقيق الكفاءة اللازمة.
- تقييم فعالية ما تمّ انجازه.
- التأكد من أنّ الأفراد على وعي بعلاقة وأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.

كما يتفاعل نظام الجودة في المؤسسة مع الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية:<sup>286</sup>

- تغيير وتطوير ثقافة المؤسسة، قيمها وقيم الأفراد العاملين فيها الناتج عن اعتراف القيادة بوجود حاجة للتغيير.

<sup>284</sup> Grégory LECLERCQ, la norme iso 9000 comme vecteur de professionnalisation de la fonction RH, Une revue de la littérature, école Doctorale de Sciences Humaines et Sociales Université de Picardie Jules Verne, 2007, p : 11.

<sup>285</sup> المواصفات القياسية الدولية ايزو 9001، الإصدار الرابع، 2008، www.Iso.org

<sup>286</sup> حكيمة بوسلمة، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، نوفمبر 2009، ص: 12/11.

- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة على تحسين النظام.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تُفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.
- تحفيز الأفراد.
- التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.
- الموائمة في التوظيف.

### تبنى الجزائر لمواصفات الإيزو 9000:

- لقد اعترف المشرع الجزائري بالمواصفات الدولية بشكل عام واعتبرها كأساس لإعداد المواصفات الوطنية واللوائح الفنية عموما، إلا في بعض الحالات التي تكون هذه المواصفات الدولية غير فعالة وغير مناسبة لتحقيق الأهداف المشروعة والمنشودة، وهذه الحالات هي:<sup>287</sup>
- في حالة عدم توفيرها لمستوى كاف من الحماية.
  - في حالة وجود عوامل مناخية أو جغرافية أساسية تجعل التقيد بالمواصفة الدولية أمر لا يحقق النتائج المرجوة.
  - في حالة وجود مشاكل تكنولوجية أساسية.
- وفي هذا الإطار شرعت وزارة الصناعة وتنفيذاً لبرنامج تطوير النظام الوطني للتقييس في تقديم مساعدات مالية على شكل تعويض لصالح المؤسسات لتشجيعها للحصول على شهادة الإيزو، حيث يقدم للمؤسسة تعويض عن التكاليف التي دفعتها خلال فترة المرافقة، وهي الفترة التي تستعين فيها المؤسسة بمكتب دراسات (متخصص في الإيزو) لمساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة وتحضيرها للحصول على شهادة المطابقة، وقد عملت وزارة الصناعة على وضع قائمة بأسماء مكاتب المرافقة وتقديم نسخة منها للمؤسسات الراغبة في الحصول على المساعدة المالية لاختيار واحد من هذه المكاتب للتعاقد معه.

<sup>287</sup> لعلى بوكميش، دور الجزائر في إعداد وتطبيق مواصفات الإيزو 9000 في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011.

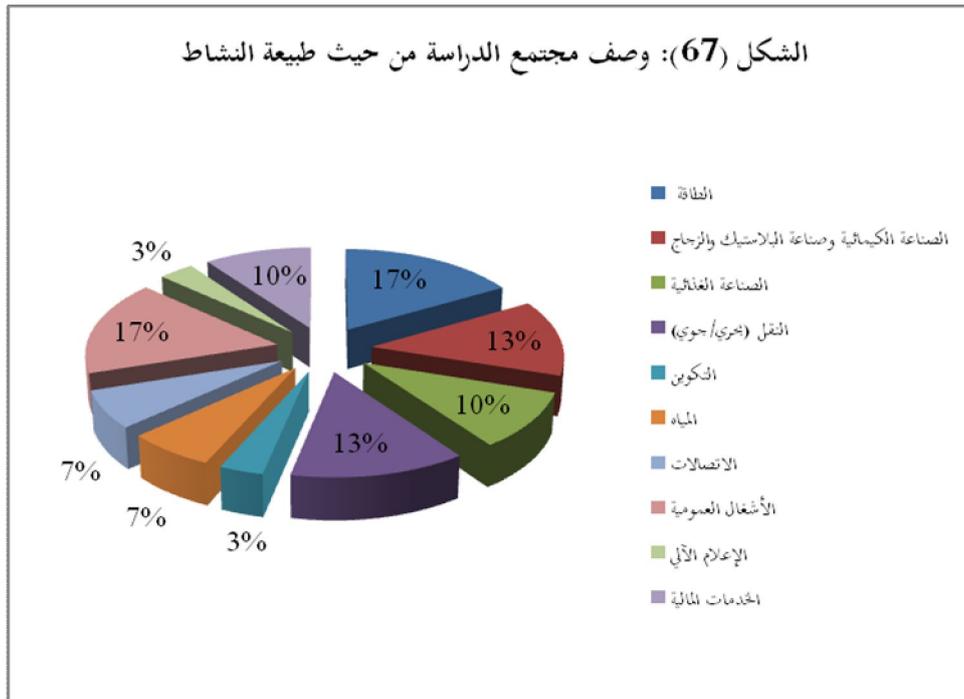
بعد أن تتعاقد المؤسسة مع مكتب الدراسات توقع اتفاقية مع الوزارة تسمى "اتفاقية تمويل في إطار برنامج النظام الوطني للتقييس" ويجب ألا تتعدى مدة العقد 18 شهراً لإنجاز مجمل الأعمال، وفي حالة تجاوز هذه المدة ولم تتمكن المؤسسة من تحضير نفسها للحصول على شهادة المطابقة فعليها أن تطلب تمديد المدة من طرف الوزارة وذلك بموجب عقد تكميلي، وهذا حتى لا يسقط حقها في التعويض، وتقدر المساعدة المالية هنا بـ 50% من مبلغ قدره ثلاث (03) ملايين دينار من التكاليف كحد أقصى.

ويدفع التعويض حسب مراحل المرافقة على النحو التالي:

- 30 % بعد مرحلة التشخيص وحالة الأماكن .
- 30 % بعد مرحلة التدريب .
- 30 % بعد وضع الإجراءات والتدقيق على الأبيض .
- 10 % بعد المساعدة في عملية الإشهاد على المطابقة والحصول على الشهادة.

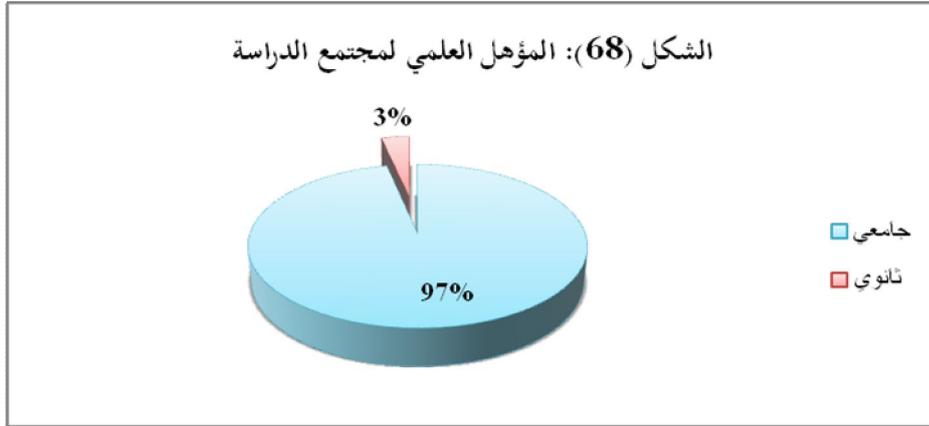
## 2. مجتمع الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على عينة من المؤسسات البالغ عددها 30، تتوزع على مختلف النشاطات الاقتصادية، جاء قطاع الطاقة والأشغال العمومية في صدارة المؤسسات محل الدراسة بنسبة 17%، ثم الصناعة الكيماوية والبلاستيك والزجاج وقطاع النقل بـ 13%، الصناعة الغذائية والخدمات المالية بنسبة 10%، ثم تليها قطاعات المياه والاتصالات 7%، الإعلام الآلي والتكوين بـ 4% على التوالي.



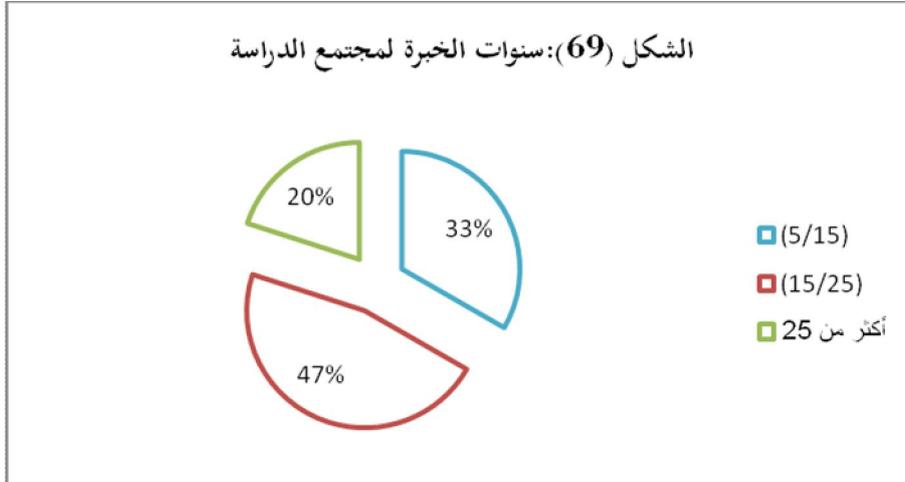
المصدر: نتائج الدراسة

أما وصف مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة فكان كالتالي:



المصدر: نتائج الدراسة

كان أغلب أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 97% أي 29 فرد، بينما كان للمستوى الثانوي نسبة 3% أي إطار واحد فقط من العينة من كان يملك هذا المستوى، العديد منهم -علاوة على الشهادة- تابع تكوينات متعددة في مجال عمله، وهذا ما يمنح للأجوبة مصداقية أكبر باعتبارهم يملكون مستوى معرفي عالي يسمح لهم بالإلمام بكل أبعاد الأسئلة وبأكثر دقة وشمولية.



المصدر: نتائج الدراسة

حوالي 67% يملكون خبرة أكثر من 15 سنة (47% من 15/25 سنة و20% أكثر من 25 سنة)، وهي نسبة معتبرة تعبر عن الجانب النظري على معرفة جيدة للمؤسسة وأفرادها، وبكافة وظائفها وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية.

### 3. أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات عن الموضوع، باعتباره أكثر صدقا وثباتا، ولأنه وسيلة لاستخلاص البيانات المرتبطة بدافع معين ويضمن سرية الاستجابات.

وقد كان من أهدافه:

- استنتاج واقع نشاطات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وخاصة منها المهيكلة والمفترض تواجدها في قمة المؤسسات الريادية محليا.
- الكشف عن الاختلافات بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

تم الاعتماد على تصميم الاستبيان على أهم المصادر التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وتم عرضها على الأستاذ المشرف، بحيث تكون من 27 عبارة موزعة كالآتي:

القيادة: ثلاث عبارات (3-1).

تحليل و توصيف الوظائف: عبارتين (5-4).

تخطيط الموارد البشرية: أربع بارات (9-6).

التوظيف: أربع عبارات (13-10).

التأويل: أربع عبارات (17-14).

التحفيز: أربع عبارات (21-18).

تقييم الأداء: ثلاث عبارات (24-22).

الاتصال: ثلاث عبارات (27-25).

#### اختيار مقياس الاستبيان:

لقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس العامل المقترح، وفقا للشكل التالي:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

وفقاً لمقياس Likert الخماسي تم تحديد درجة الأهمية، حيث تمنح الدرجة (5) للاستجابة (دائما)، والدرجة (4) للاستجابة (غالبا)، الدرجة (3) للاستجابة (أحيانا)، الدرجة (2) للاستجابة (نادرا) وأخيرا الدرجة (1) للاستجابة (أبدا).

وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ( 1 إلى 1.8 درجة) تكون درجة الاستجابة (ضعيف جداً).
- إذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (1.81 إلى 2.6 درجة) تكون درجة الاستجابة (ضعيف).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.61 إلى 3.4 درجة) تكون درجة الاستجابة (متوسط).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.41 إلى 4.2 درجة) تكون درجة الاستجابة (مرتفع).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.21 إلى 5) درجة تكون درجة الاستجابة (مرتفع جداً).

#### 4. صدق الأداة:

يعد صدق من الشروط الضرورية التي ينبغي توفرها في الأداة التي تعتمدها الدراسة، أداة الدراسة تكون صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، إذا وافق الخبراء على أنّ الأداة ملائمة لما وضعت من أجله فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين.

صدق الاستبيان الظاهري (آراء المحكمين):

حتى يكون الاستبيان صادق وقياس ما وضع لأجله، تمّ القيام بعرضه في صورته المبدئية على ثلاث أساتذة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة وهران وتلمسان لإبداء رأيهم فيه، من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى ارتباط الفقرات بالمحاور على ضوء تكامل عمليات تنمية المعرفة، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مدى الصياغة اللغوية والشكل النهائي، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وعلى ضوء نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان في صورته الأولى أجريت التعديلات التالية:

المحور الأول: تمّ تعديل العبارة الأولى باستبدال كلمة أبادل المسؤولية ب: أؤوض السلطة.

المحور الثاني: تمّ حذف عبارة واحدة لتدمج مع العبارة 4 والتي تتعلق بمواصفات المنصب.

المحور الثالث: لم يحدث أي تعديل.

المحور الرابع: تمّ إدماج عبارتين تشتركان في المعنى مع الأربع عبارات الباقية لتجنب عدم تمييز الجيب

لعناصر المحور وتعلقان بتنوع كفاءات المؤسسة وخلق ديناميكية جديدة في فريق العمل.

المحور الخامس: لم يحدث أي تعديل.

المحور السادس: لم يحدث أي تعديل.

المحور السابع: تمّ إدماج العبارة التي تتعلق بتصحيح الفجوات المعرفية.

المحور الثامن: لم يحدث أي تعديل.

وبهذا أصبح الاستبيان بعد إجراء الصدق الظاهري في صورته النهائية مكوّن من 27 عبارة موزعة على

المحاور الثمانية (انظر الملحق رقم 1).

### 5. ثبات الأداة:

للتأكد من صدق وثبات الاستبيان بصورة تجريبية، تم توزيعها في شكلها النهائي على مدراء الموارد

البشرية، وبعد تسلمها تم إفراغها في برنامج (SPSS19).

للتأكد من معامل الاتساق الداخلي بين أبعاد الأداة تم تطبيق مقياس Cronbach-Alpha حيث أنّ

أسلوب هذا الأخير يعتمد على اتساق الأجوبة من محور لآخر، وللتحقق من ثبات أداء الدراسة بهذه الطريقة،

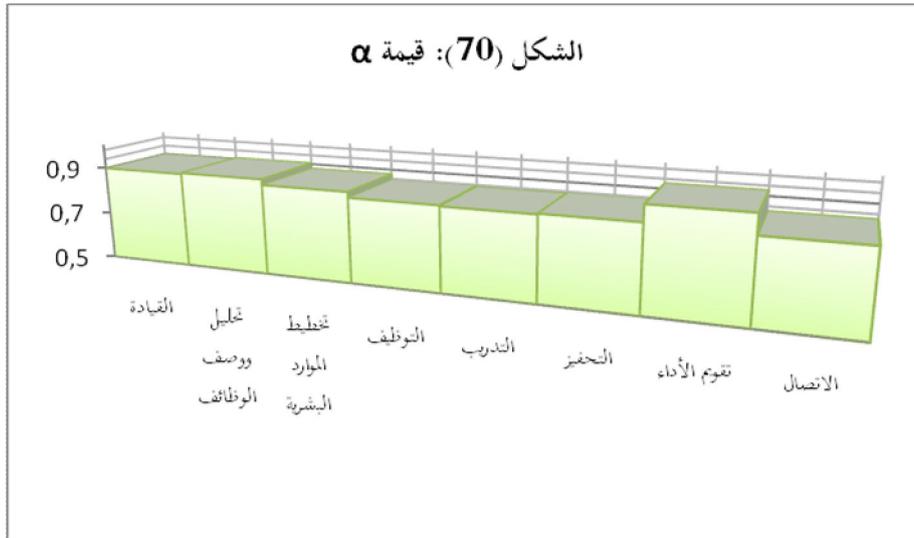
طبّق مقياس Alpha Cronbach على درجات أفراد عينة الثبات، وتعتبر القيم من الناحية التطبيقية مقبولة إذا

كانت  $\text{Alpha} > 0.60$

الجدول (10): معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	قيمة $\alpha$
القيادة	03	0,900
تحليل ووصف الوظائف	02	0.904
تخطيط الموارد البشرية	04	0.880
التوظيف	04	0.856
التدريب	04	0.852
التحفيز	03	0.855
تقييم الأداء	03	0.922
الاتصال	03	0.841

المصدر: نتائج الدراسة



المصدر: نتائج الدراسة

من الشكل نلاحظ أنّ معاملات الثبات تتمتع بصورة عامة بمعامل عالي يعبر عن قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، فقد تراوحت النسبة بين 0.852 لمحور التدريب، إلى أعلى نسبة وهي لمحور تقييم الأداء: 0.922.

#### 6. إجراءات توزيع الاستبيان:

بعد إعداد العبارات وإخراجها في صورتها النهائية، تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة من خلال الاتصال المباشر، ومقابلة المعنى بالأمر شخصيا وهذا من أجل شرح الأهداف المرجوة من البحث، مع التوضيح لهم أنّ المعلومات تتم معالجتها بصورة سرية ولا تأخذ بعين الاعتبار المؤسسة التي ينتمون إليها، بل هي تهدف لوضع استنتاج عام حول استجابات جميع أفراد العينة المدروسة.

#### 7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS-19)، التي تقوم بإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة بهدف إيجاد:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحاور) والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

1. المحور الأول (القيادة):

المحور الأول الذي تم تناوله يتعلق بعنصر القيادة، حيث يحتوي على ثلاث عبارات تهدف لتقدير مدى مشاركة هذا المحور في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة. للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة المشاركة، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، وتم عرض النتائج على النحو المبين في الجدول 10 و11.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور

القيادة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	0.639	2.73	1. أقوم بالقيادة بالتعاون مع الآخرين بطريقة جماعية من أجل تبادل المعارف.
2	0.568	2.43	2. أفوض المسؤولية وأشارك الآخرين في اتخاذ القرار.
3	0.556	2.37	3. أصغي إلى الأفكار الجديدة وأؤيدها ميدانيا.
	0.537	2.51	محور القيادة

المصدر: نتائج الدراسة

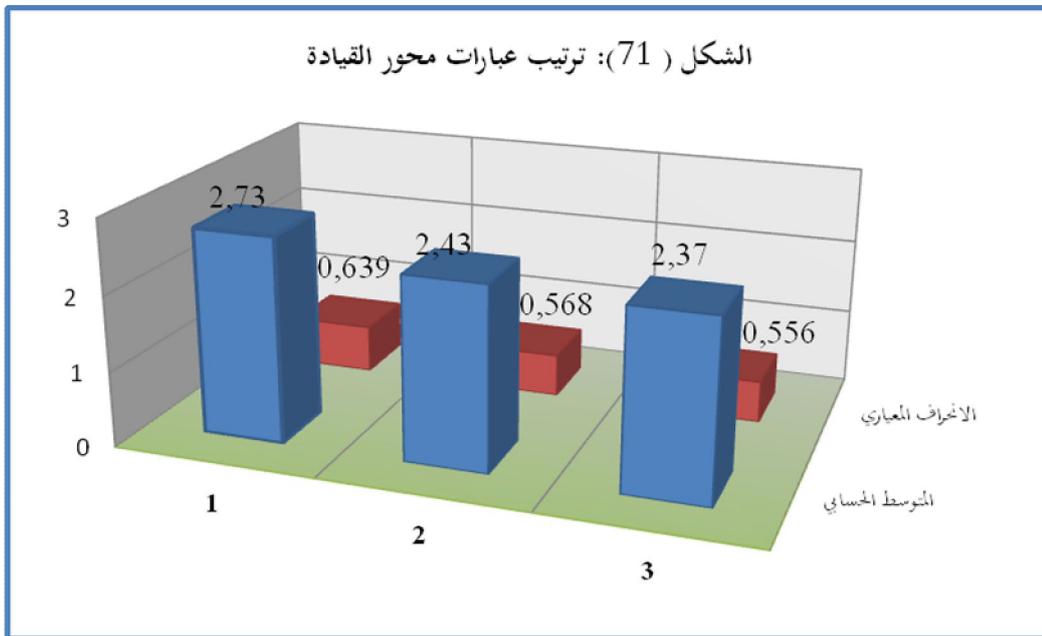
يتضح من الجدول أن مدى مساهمة القيادة في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (2.37 - 2.73)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (2.51) وهي قيمة متوسطة تقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس Likert وتشير إلى أن درجة التطبيق: متوسطة.

بناءً على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور، المتمثلة في العبارات من 1 إلى 3 بالاستتيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

جاءت العبرة: "أقوم بالقيادة بالتعاون مع الآخرين بطريقة جماعية من أجل تبادل المعارف" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.639) وهي قيمة متوسطة تدل على عدم شمولية تطبيق هذا العنصر في المؤسسات محل الدراسة.

جاءت العبارة: " أفوض المسؤولية وأشارك الآخرين في اتخاذ القرار" في الترتيب الثاني بمتوسط يقدر ب(2.43) وانحراف معياري(0.568)، وهي قيمة ضعيفة تدل على انفراد المسئول في اتخاذ القرار في كثير من الأحيان من دون العمل على إشراك الأفراد الآخرين مما يفوت عليهم فرصة اكتساب معارف جديدة تسهل من عملية حل مشاكل العمل المختلفة والمتجددة.

جاءت العبارة: أصغي إلى الأفكار الجديدة وأؤيدها ميدانيا في الترتيب الثالث بمتوسط(2.37) وانحراف معياري(0.556) وهي قيمة ضعيفة تدل على نقص واضح في ترجمة الأفكار الجديدة في الواقع وتمسك المسئول التدريجي بنفس إجراءات العمل.



المصدر: نتائج الدراسة

الجدول (12): النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور القيادة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبرة	
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
1	0.639	2.73	0	3	16	11	0	ت	1. أقوم بالقيادة بالتعاون مع الآخرين بطريقة جماعية من أجل تبادل المعارف.
			0	10	53.3	36.7	0	%	
2	0.568	2.43	0	0	14	15	1	ت	2. أفوض المسؤولية وأشارك الآخرين في اتخاذ القرار.
			0	0	46.7	50	3.3	%	
3	0.556	2.37	0	0	12	17	1	ت	3. أصغي إلى الأفكار الجديدة وأؤيدها ميدانيا.
			0	0	40	46.7	3.3	%	
	0.537	2.51	محور القيادة						

المصدر: نتائج الدراسة

2. المحور الثاني (تحليل وتوصيف الوظائف):

يحتوي المحور الثاني على عبارتين تتعلقان بنشاط تحليل وتوصيف الوظائف، كان الهدف منهما هو قياس مدى مساهمة هذا النشاط في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تحليل وتوصيف

الوظائف.

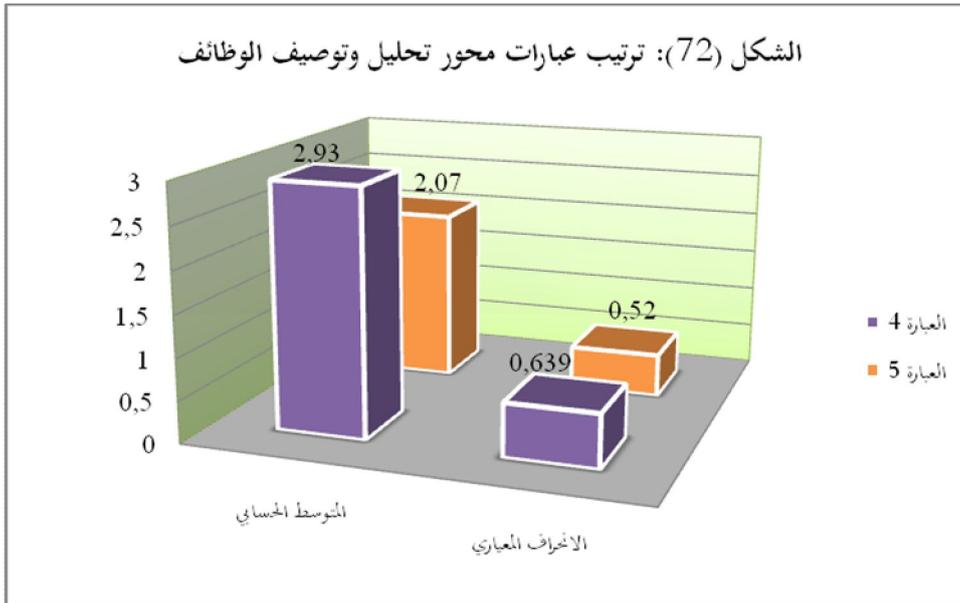
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	0.639	2.93	4. تراعي المؤسسة مبدأ تكامل المناصب عند تحديد مواصفات المنصب.
2	0.520	2.07	5. يوجد هامش للجوية في العمل دون التقيد الصارم بمواصفات المنصب.
	0.557	2.50	محور تحليل وتوصيف الوظائف

المصدر: نتائج الدراسة

يتضح من الجدول أنّ مساهمة نشاط تحليل وتوصيف الوظائف في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة كانت بدرجة "ضعيف"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.50) وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثانية لمقياس Likert.

بناءً على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور، والتي تمثلها العبارتين 4 و5 كالتالي: جاءت العبرة: "تراعي المؤسسة مبدأ تكامل المناصب عند تحديد مواصفات المنصب" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط بلغ (2.93) وانحراف معياري (0.639) وهي قيمة متوسطة لا تعكس المكانة الحقيقية لهذا العنصر الذي يعتبر كمصدر مسهل لمشاركة المعرفة بين الأفراد من جانبها الرسمي، فتكامل المناصب يعني تكامل المهام والمعارف والتعاون على كافة المستويات التنظيمية بشكل يجعل من الفرد حلقة في مسار العمل الإداري.

جاءت العبرة: "يوجد هامش للجوية في العمل دون التقيد الصارم بمواصفات المنصب" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة، بمتوسط (2.07) وانحراف معياري (0.52) وهي قيمة تدل على ضعف الممارسات المتعلقة بهذا الجانب، فالتقيد الصارم بمواصفات المنصب لا يترك مجال للإبداع ومحاولة ابتكار أفكار جديدة، كما تشير هذه القيمة أيضا إلى ضعف مشاركة الأفراد في الإدارة عموما.



المصدر: نتائج الدراسة

الجدول (14): النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تحليل وتوصيف الوظائف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبرة	
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
1	0.639	2.93	0	5	18	7	0	ت	4. تراعي المؤسسة مبدأ تكامل المناصب عند تحديد مواصفات المنصب.
			0	16.7	60	23.3	0	%	
2	0.520	2.07	0	0	5	22	3	ت	5. يوجد هامش للحوية في العمل دون التقيد الصارم بمواصفات المنصب.
			0	0	16.7	73.3	10	%	
	0.557	2.50	محور تحليل وتوصيف الوظائف						

المصدر: نتائج الدراسة

3. المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية):

احتوى هذا المحور على أربع عبارات تتعلق بنشاط تخطيط الموارد البشرية والذي يعتبر من أهم محاورها لمساهمته في تصحيح الاختلالات ووضع سياسة ملائمة في المدى المتوسط والبعيد.

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تخطيط الموارد البشرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	0.507	3.47	6. في عملية الترقية للمناصب العليا تفضل المؤسسة التوظيف الداخلي على الخارجي.
4	0.490	2.63	7. عند إنشاء قسم جديد في المؤسسة، تضم إليه الأفراد ذو الخبرة والمبتدئين.
3	0.449	3.27	8. يراعي نشاط تخطيط الموارد البشرية المستوى المعرفي للأفراد في حالة التسريح.
2	0.466	3.30	9. يهدف نشاط تخطيط الموارد البشرية إلى تفادي التسريح المتواصل للأفراد.
	0.401	3.17	محور تخطيط الموارد البشرية

المصدر: نتائج الدراسة

تشير المؤشرات الموجودة في الجدول إلى مساهمة نشاط تخطيط الموارد البشرية في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.17) والانحراف المعياري (0.401)، وبناءً على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور، والتي تمثلها العبارات 6، 7، 8 و 9 كالتالي:

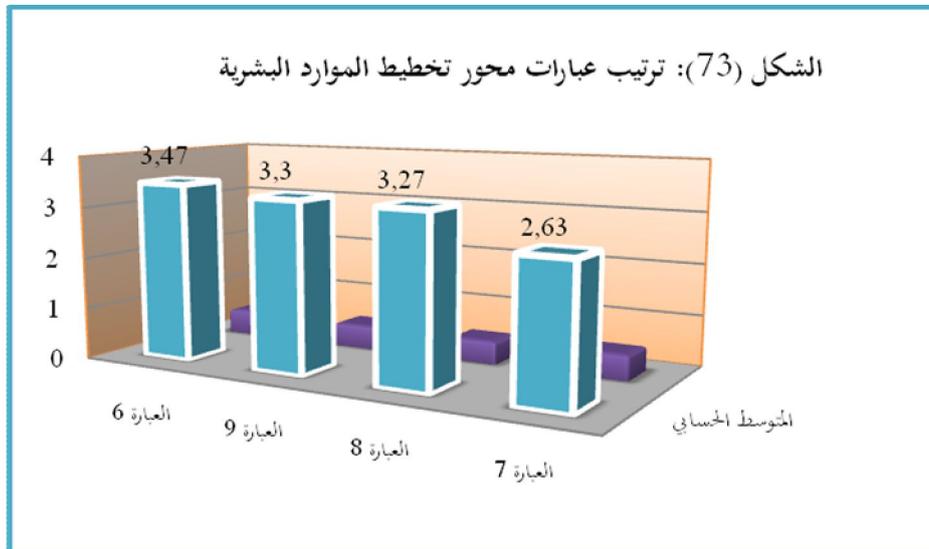
جاءت العبارة 06: "في عملية الترقية للمناصب العليا تفضل المؤسسة التوظيف الداخلي على الخارجي"، في الترتيب الأول من حيث التطبيق بمتوسط (3.47) وانحراف معياري (0.507) وهي تدل على تطبيق بدرجة مرتفع حسب مؤشر likert، وهذا يعني أن المؤسسات تفضل المحافظة على الموارد البشرية الموجودة بتوظيفها في مناصب أعلى عندما يتعلق الأمر بالترقية، فمن الناحية العملية يعتبر هذا الخيار صائباً، لأنه يسهل عملية التعامل والاتصال مع أفراد المجموعة بحكم وجود علاقات سابقة بينهم، وبالتالي انتقال جيد للمعارف المكتسبة بين شبكة الاتصال، كما يعتبر هذا العنصر عامل مهم في تحفيز الآخرين على تطوير مستواهم المعرفي للتقدم في السلم التنظيمي.

جاءت العبارة 09: "يهدف نشاط تخطيط الموارد البشرية إلى تفادي التسريح المتواصل للأفراد" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق، بمستوى: متوسط وفقاً لسلم likert، فمتوسطها يقدر ب(3.3) وانحراف معياري (0.466)، ويعني أن هذا النشاط لا يأخذ دائماً ضمن أولوياته المحافظة على تعداد الأفراد في

المؤسسات محل الدراسة، رغم دوره في المحافظة على حجم المعارف المكتسبة، وتفادي معدل الدوران المرتفع الذي يفقد المؤسسة ميزتها التنافسية، التي يعتبر المورد البشري أهم مصادرها، كما أنّ تفادي التسريح المستمر يؤدي إلى الاستثمار في التدريب في معارف أكثر تقدما بدل إنفاق ميزانيته كل مرة في إكساب الأفراد الجدد المعارف الأساسية للعمل.

جاءت العبارة 08: "يراعي نشاط تخطيط الموارد البشرية المستوى المعرفي للأفراد في حالة التسريح"، في الترتيب الثالث من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27) والانحراف المعياري (0.449) وهي تدل على وجود نقص في التعامل مع حالات التسريح، فالمفروض أن يكون للجانب المعرفي دور أساسي، أو على الأقل اختيار بدائل لم نصل لتطبيقها في المؤسسة الجزائرية على غرار الدوام الجزئي temps partiel.

في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم 07: " عند إنشاء قسم جديد في المؤسسة، تضم إليه الأفراد ذو الخبرة والمبتدئين" في المؤسسات محل الدراسة، بمتوسط (2.63) وانحراف معياري (0.49) وهي بدرجة تطبيق متوسط لكنه قريب من المستوى الأدنى، ويدل على نقائص في استشراف المسؤولين لمستقبل المؤسسة من خلال إعداد الأفراد الشباب لتولي مسؤوليات على المدى المتوسط، فمزج ذو الخبرة والمبتدئين ضروري لاستمرار المؤسسة.



المصدر: نتائج الدراسة

الجدول (16): النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
1	0.507	3.47	0	14	16	0	0	ت	6. في عملية الترقية للمناصب العليا تفضل المؤسسة التوظيف الداخلي على الخارجي.
			0	46.7	53.3	0	0	%	
4	0.490	2.63	0	0	19	11	0	ت	7. عند إنشاء قسم جديد في المؤسسة، تضم إليه الأفراد ذو الخبرة والمبتدئين.
			0	0	63.3	36.7	0	%	
3	0.449	3.27	0	8	22	0	0	ت	8. يراعي نشاط تخطيط الموارد البشرية المستوى المعرفي للأفراد في حالة التسريح.
			0	26.7	73.3	0	0	%	
2	0.466	3.30	0	9	21	0	0	ت	9. يهدف نشاط تخطيط الموارد البشرية إلى تفادي التسريح المتواصل للأفراد.
			0	30	70	0	0	%	
	0.401	3.17	محور تخطيط الموارد البشرية						

المصدر: نتائج الدراسة

4. المحور الرابع ( التوظيف):

يضم هذا المحور أربع عبارات، ويعتبر المصدر الخارجي للمعرفة في المؤسسة عكس المحاور الأخرى. الجدول (17):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول التوظيف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	0.606	2.67	10.تقوم المؤسسة باختبارات المعرفة عند التوظيف.
4	0.484	2.20	11.سأهم التوظيف في تنويع كفاءات المؤسسة وخلق ديناميكية جديدة في فريق العمل.
3	0.504	2.43	12.تحسنت طريقة التعامل في حل مشاكل العمل بعد توظيف أفراد جدد.
1	0.583	3.07	13.تلجأ المؤسسة كثيرا للتوظيف الدائم.
	0.457	2.59	محور التوظيف

المصدر: نتائج الدراسة

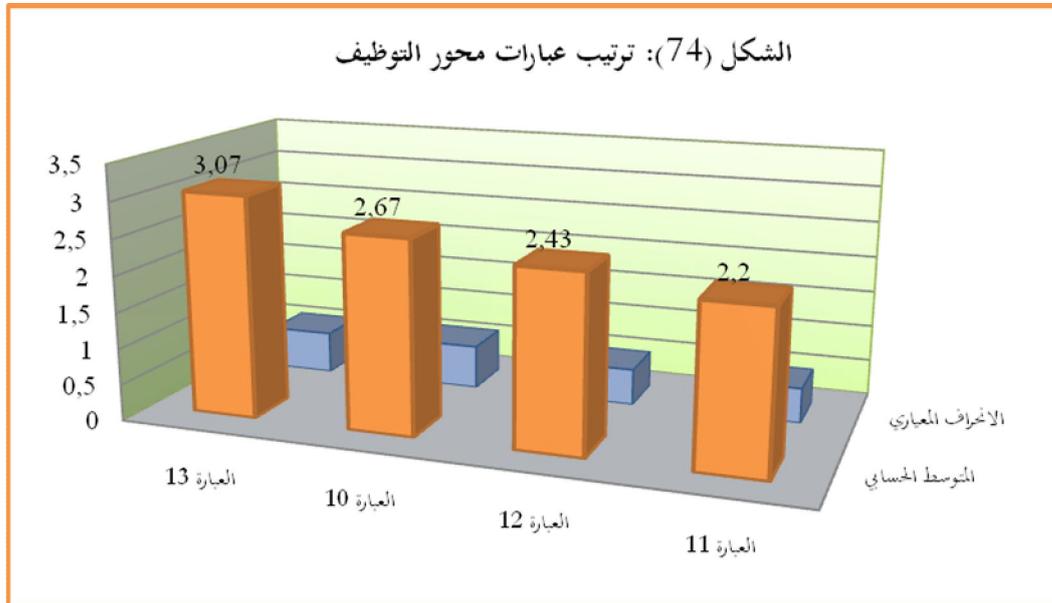
كانت مساهمة التوظيف في إنتاج المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بدرجة ضعيف حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(2.59) بانحراف معيالي(0.457) وهي قيمة تقع في الفئة الثانية لمؤشر likert، جاء ترتيب العبارات التي تخص محور التوظيف المرقمة من 10 إلى 13 على النحو التالي:

جاءت العبارة 13:"تلجأ المؤسسة كثيرا للتوظيف الدائم" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط بلغ (3.07) وبانحراف معياري (0.583)وهي تدل على تطبيق متوسط، خصوصا وأن التوظيف حاليا يعتمد كثيرا على عقود التشغيل أين تستغل المؤسسات المزايا المادية التي توفرها الدولة من أجل استقطاب الأفراد الشباب من دون أن تكون هناك ضمانات لتوظيفهم الدائم، لكن الاعتماد على التوظيف المؤقت يفقد المؤسسة حجم مخزونها من المعارف المكتسبة عند تجديد الأفراد.

جاءت العبارة 10: "تقوم المؤسسة باختبارات المعرفة عند التوظيف" في الترتيب الثاني بمتوسط (2.67) وبانحراف معياري (0.606) وتدل على درجة تطبيق متوسطة في المؤسسات محل الدراسة، حيث يحتاج هذا العنصر إلى جهود أكبر من أجل تحسين مساهمة التوظيف في زيادة حجم واستعمال المعرفة في المؤسسة، فهو مصدر خارجي لها ويمكن أن يعدل الاختلال الموجود بين معارف أفراد فريق العمل، كما لوحظ أنّ اختبارات الذكاء تُستعمل في نطاق محدود.

جاءت العبارة 12: " تحسنت طريقة التعامل في حل مشاكل العمل بعد توظيف أفراد جدد" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط (2.43) وبانحراف معياري (0.504) وهي درجة ضعيفة تدل على أن التوظيف كان من أجل تغطية النقص في المناصب ولم يكن للمساهمة في تغيير سلوك المؤسسة في التعامل مع مشاكل العمل، بمعنى أنه كان توظيف كمي أكثر منه نوعي.

جاءت العبارة 11: " ساهم التوظيف في تنوع كفاءات المؤسسة وخلق ديناميكية جديدة في فريق العمل" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة، بمتوسط (2.2) وبانحراف معياري (0.484) وهي أيضا درجة ضعيفة تؤكد نتيجة العبارة السابقة، وتدلل على ضعف في الاستقطاب المتنوع للكفاءات، فنفس المقاييس يتم اعتمادها من حيث الشهادة والخبرة والسن.



المصدر: نتائج الدراسة

الجدول (18): النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول التوظيف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
2	0.606	2.67	0	1	19	9	1	ت	10. تقوم المؤسسة باختبارات المعرفة عند التوظيف.
			0	3.3	63.3	30	3.3	%	
4	0.484	2.20	0	0	7	22	1	ت	11. ساهم التوظيف في تنوع كفاءات المؤسسة وخلق ديناميكية جديدة في فريق العمل.
			0	0	23.3	73.3	3.3	%	
3	0.504	2.43	0	0	13	17	0	ت	12. تحسنت طريقة التعامل في حل مشاكل العمل بعد توظيف أفراد جدد.
			0	0	43.3	56.7	0	%	
1	0.583	3.07	0	6	20	4	0	ت	13. تلجأ المؤسسة كثيرا للتوظيف الدائم.
			0	20	66.7	13.3	0	%	
	0.457	2.59	محور التوظيف						

المصدر: نتائج الدراسة

5. المحور الخامس (التدريب):

يتشكل محور التدريب من أربع عبارات، تم صياغتها وفق الهدف المراد من هذا المحور وهو مدى مساهمته في إنتاج وتطوير المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور التدريب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	0.563	3.41	14. اختيار التدريب يراعي التطورات المعرفية الجديدة في نشاط المؤسسة.
3	0.628	2.87	15. تضمن المؤسسة مستوى عالي من التأطير للأفراد المبتدئين.
4	0.547	2.1	16. تلجأ المؤسسة لتدوير المناصب من أجل شمولية معارف الأفراد.
2	0.592	3.17	17. هناك تحسن محسوس للمعارف الخاصة بالعمل بعد تطبيق برنامج التحسين في كل المستويات التنظيمية.
	0.485	2.88	محور التدريب

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن مساهمة التدريب في إنتاج ومشاركة المعرفة كان بدرجة متوسط: حيث بلغ المتوسط العام (2.88) بانحراف معياري (0.485) وهي قيمة تقع في الفئة الثالثة من مؤشر likert.

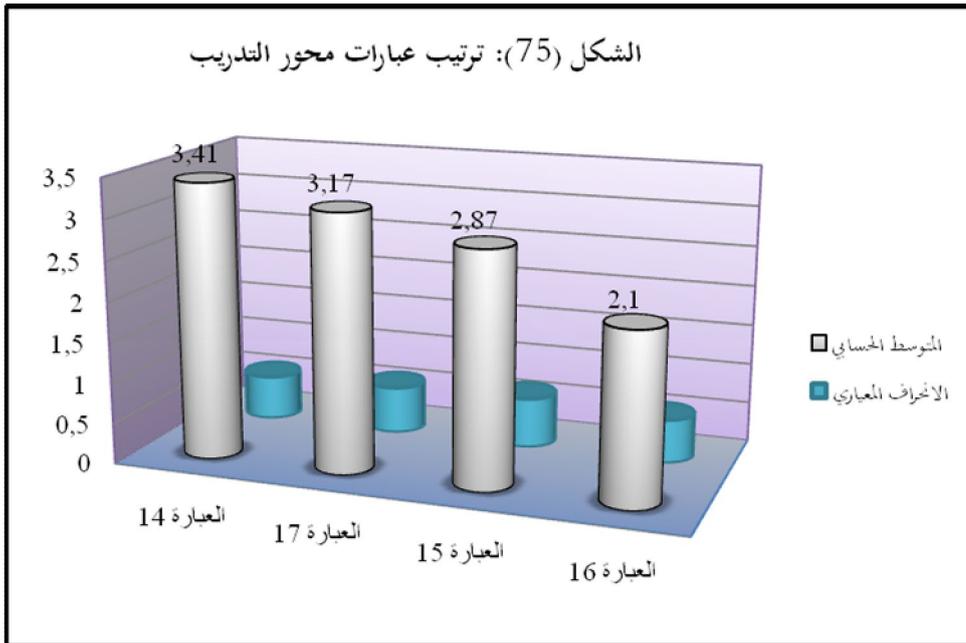
تباينت نتائج العبارات المكونة لهذا المحور، فكان ترتيبها كالتالي:

جاءت العبارة 14: "اختيار التدريب يراعي التطورات المعرفية الجديدة في نشاط المؤسسة" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بمتوسط (3.41) وبانحراف معياري (0.563) وهي قيمة مرتفعة، تدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التسيير والإنتاج، فمثلا قامت أغلب المؤسسات بإعداد برنامج تدريب يخصص المعايير المحاسبية الجديدة، كما تسعى لاقتناء تجهيزات جديدة تستلزم تدريب الأفراد على استعمالها.

جاءت العبارة 17: "هناك تحسن محسوس للمعارف الخاصة بالعمل بعد تطبيق برنامج التحسين في كل المستويات التنظيمية" في الترتيب الثاني من حيث التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط يبلغ (3.17) وبانحراف معياري (0.592) وهي قيمة متوسطة تدل تأثير ايجابي جزئي لبرامج التدريب على المستويات التنظيمية، ويستدعي مراعاة أكبر عدد ممكن من الأفراد في البرامج التدريبية للوصول للنتائج المرجوة.

جاءت العبارة 15: "تضمن المؤسسة مستوى عالي من التأطير للأفراد المبتدئين" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة، بمتوسط (2.87) وبانحراف معياري (0.628) وهي قيمة متوسطة تدل على نقائص في الاهتمام بهذه الفئة، لأنه كلما كان التأطير جيداً، كلما قلت مدة تكيف الفرد في المؤسسة وبالتالي مساهمته السريعة في نشاط المؤسسة، كما يترجم هذا العنصر الأساسي في التدريب مدى اهتمام المؤسسة بنقل المعارف واستغلال خبرات كفاءاتها.

جاءت العبارة 16: "تلجأ المؤسسة لتدوير المناصب من أجل شمولية معارف الأفراد" في الرتبة الرابعة من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط قدره (2.1) وبانحراف معياري (0.547)، وهي درجة ضعيفة تدل على عدم الاعتماد على تدوير المناصب وتفويت فرصة اكتساب معارف شاملة تفيد المؤسسة في نشاطها المستقبلي، ولو حظ أن هذا العامل اقتصر فقط على الإطارات (رؤساء المصالح والأقسام)، رغم أنه امتياز يعود بالفائدة على المؤسسة إذا ما تم تعميمه على جميع الأفراد.



المصدر: نتائج الدراسة

الفصل السابع

واقع إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الجزائرية

الجدول (20): النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور التدريب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
1	0.563	3.41	0	13	16	1	0	ت	14. اختيار التدريب يراعي التطورات المعرفية الجديدة في نشاط المؤسسة.
			0	43.3	53.3	3.3	0	%	
3	0.628	2.87	0	4	18	8	0	ت	15. تضمن المؤسسة مستوى عالي من التأطير للأفراد المبتدئين.
			0	13.3	60	26.7	0	%	
4	0.547	2.1	0	6	21	3	0	ت	16. تلجأ المؤسسة لتدوير المناصب من أجل شمولية معارف الأفراد.
			0	20	70	10	0	%	
2	0.592	3.17	0	8	19	3	0	ت	17. هناك تحسن محسوس للمعارف الخاصة بالعمل بعد تطبيق برنامج التحسين في كل المستويات التنظيمية.
			0	26.7	63.3	10	0	%	
	0.485	2.88	محور التدريب						

المصدر: نتائج الدراسة

6. المحور السادس (التحفيز):

يدمج محور التحفيز أربع عبارات تهدف لقياس مدى مساهمته في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور

التحفيز

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	0.520	2.73	18. يؤدي التحفيز إلى تنمية الدافع للمشاركة في المعرفة.
2	0.480	2.90	19. يساهم التحفيز في إقبال الأفراد على التعلم.
3	0.507	2.86	20. تخضع للترقية في المؤسسة مدى التطور المعرفي للفرد.
1	0.461	3.17	21. أدت الزيادة في المكافآت إلى خلق ديناميكية جديدة في فريق العمل.
	0.411	2.92	محور التحفيز

المصدر: نتائج الدراسة

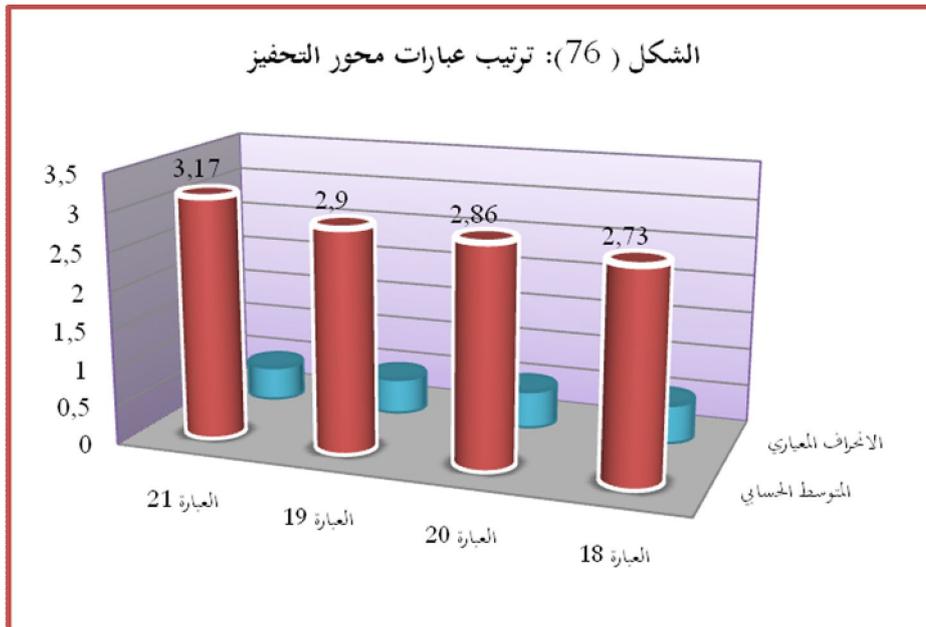
بلغ المتوسط العام مدى مساهمة التحفيز في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة (2.92) بانحراف معياري (0.411)، وهي قيمة متوسطة تقع في الفئة الثالثة من مؤشر likert، حيث كان ترتيب العبارات المرقمة من 18 إلى 21 كالتالي:

جاءت العبارة 21: "أدت الزيادة في المكافآت إلى خلق ديناميكية جديدة في فريق العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة، بمتوسط بلغ (3.17) وبانحراف معياري (0.461)، وهي قيمة متوسطة، تبين أن فريق العمل عرف تغيرات ايجابية في الاهتمام بمشاركة المعرفة بين الأعضاء، لكنه يحتاج لمجهود أكبر في هذا المجال لتكون في مستوى أعلى.

جاءت العبارة 19: "يساهم التحفيز في إقبال الأفراد على التعلم" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط (2.9)، وبانحراف معياري (0.480)، وهي قيمة متوسطة تبين أن نظام التحفيز المالي يحتاج إلى تعديل لكي تصبح مساهمته في دفع الأفراد للتعلم أكبر، حيث من العادة أن يكون هذا العامل مصدر رئيسي لزيادة القابلية لرفع الرصيد المعرفي وتوجيه اهتمام الأفراد نحو اكتساب معارف جديدة، وغياب المكافآت تشغل الفرد بأمور أخرى.

جاءت العبارة 20: "تخضع الترقية في المؤسسة لمدى التطور المعرفي للفرد" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمستوى تطبيق متوسط حيث بلغ المتوسط (2.86)، وبانحراف معياري (0.507)، وتدلل على وجود عوامل أخرى للترقية في المؤسسة من دون منح الأولوية للجانب المعرفي، فعدد سنوات الخبرة لا تعني أنه يوجد تطور معرفي، لأن هذا الأخير يشمل الخبرة والقابلية والاستعداد لحل مشاكل العمل المستمرة وبطرق جديدة وبأقل وقت ممكن، أما الخبرة فلا تتعدى معالجة نفس المشكلة بنفس الطريقة، ومع تعدد وتجدد الحالات، من الممكن أن لا تنفع الطرق المستعملة سابقا.

جاءت العبارة 18: "يؤدي التحفيز إلى تنمية الدافع للمشاركة في المعرفة" في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، وبانحراف المعياري (0.52)، وهذا يدل على مساهمة متوسطة للتحفيز في تنمية دافعية المشاركة في المعرفة ونقلها لأفراد آخرين من داخل المؤسسة، لكنها غير كافية من وجهة إدارة الموارد البشرية.



المصدر: نتائج الدراسة

الفصل السابع

واقع إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الجزائرية

الجدول (22): النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور التحفيز

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
4	0.520	2.73	0	1	20	9	0	ت	18. يؤدي التحفيز إلى تنمية الدافع لمشاركة في المعرفة.
			0	3.3	66.7	30	0	%	
2	0.480	2.90	0	2	23	5	0	ت	19. يساهم التحفيز في إقبال الأفراد على التعلم.
			0	6.7	76.7	16.5	0	%	
3	0.507	2.86	0	2	22	6	0	ت	20. تخضع الترقية في المؤسسة لمدى التطور المعرفي للفرد.
			0	6.7	73.3	20	0	%	
1	0.461	3.17	0	6	23	1	0	ت	21. أدت الزيادة في المكافآت إلى خلق ديناميكية جديدة في فريق العمل.
			0	20	76.7	3.3	0	%	
	0.411	2.92	محور التحفيز						

المصدر: نتائج الدراسة

7. المحور السابع (تقييم الأداء):

يحتوي على ثلاث عبارات المرقمة من 22 إلى 25، وتركز على مدى توجه تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة نحو التحكم في المعرفة.

الجدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تقييم الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	0.626	3.43	22.يركز تقييم الأداء على مدى قدرة الأفراد على استعمال المعارف الجديدة.
2	0.660	2.67	23.سأهم تقييم الأداء في تصحيح الفجوات المعرفية بين أفراد فريق العمل
3	0.568	2.57	24.يقاس أداء الفرد وفق معايير خاضعة لمبدأ التعاون مع الآخرين
	0.576	2.89	محور تقييم الأداء

المصدر: نتائج الدراسة

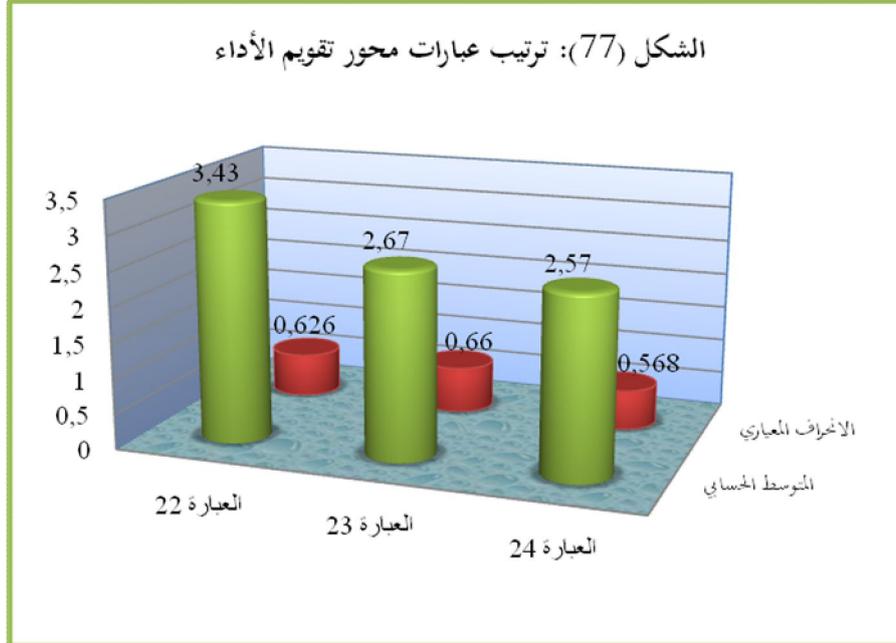
تشير المؤشرات الموجودة في الجدول إلى مساهمة متوسطة لنشاط تقييم الأداء في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط العام (2.89) وانحراف معياري (0.576)، حيث تباين مستوى تطبيق العبارات الثلاث في المؤسسات محل الدراسة كان ترتيبها كالتالي:

جاءت العبارة 22: "يركز تقييم الأداء على مدى قدرة الأفراد على استعمال المعارف الجديدة"، في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق، بمتوسط بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.626)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تركيز نشاط تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة على قدرة استعمال الفرد للمعارف الجديدة، وعلى حسب هذا المعيار يتم استخلاص النتيجة النهائية لمستوى الفرد، مع الإشارة إلى أن طبيعة هذه المعارف ليست بالضرورة جديدة على المؤسسة بل تشمل تلك التي تكون جديدة على الفرد نفسه.

جاءت العبارة 23: "سأهم تقييم الأداء في تصحيح الفجوات المعرفية بين أفراد فريق العمل" في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق بمستوى متوسط، متوسطها (2.67)، بانحراف معياري (0.66)، وتدلل على مساهمة تقييم الأداء في تعديل الفروق بين معارف الأفراد، لكن ليس بالمستوى المطلوب من إدارة الموارد البشرية الحديثة.

جاءت العبارة 24: "يقاس أداء الفرد وفق معايير خاضعة لمبدأ التعاون مع الآخرين"، في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط (2.57) وانحراف معياري (0.568)، وهي قيمة ضعيفة تدل أن نشاط تقييم الأداء لا يأخذ بعين الاعتبار مبدأ التعاون بين أفراد

الفريق، بل لوحظ في مجمله أنه يركز على الجانب الفردي، مثل الفعالية والانضباط الفردي، وبالتالي قد يعرقل هذا الأمر مسار المشاركة في المعارف بين الأعضاء، لأنه يشكل مرحلة التشخيص الأولي التي تتبعها الإجراءات المكتملة والمصححة.



المصدر: نتائج الدراسة

الجدول (24): النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تقييم الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبرة	
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
1	0.626	3.43	0	15	13	2	0	ت	22. يركز تقييم الأداء على مدى قدرة الأفراد على استعمال المعارف الجديدة.
			0	50	43.3	6.7	0	%	
2	0.660	2.67	0	3	14	13	0	ت	23. ساهم تقييم الأداء في تصحيح الفجوات المعرفية بين أفراد فريق العمل.
			0	10	46.7	35.1	0	%	
3	0.568	2.57	0	1	15	14	0	ت	24. يقاس أداء الفرد وفق معايير خاضعة لمبدأ التعاون مع الآخرين.
			0	3.3	50	46.7	0	%	
	0.576	2.89							محور تقييم الأداء

المصدر: نتائج الدراسة

8. المحور الثامن: (الاتصال):

يضم هذا المحور ثلاث عبارات مرقمة من 25 إلى 27، تترجم مدى مساهمة الاتصال في إنتاج المعرفة ومشاركتها في المؤسسات محل الدراسة، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور الاتصال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
03	0.430	2.77	25. يملك الأفراد كافة المعلومات والتحديات المتعلقة بنشاط المؤسسة
01	0.606	3.33	26. ساهم نظام الاتصال داخل المؤسسة في بناء علاقات واضحة بين أفراد المجموعة.
02	0.614	3.03	27. توجد اجتماعات دورية بين أعضاء الأقسام لمعالجة مشاكل العمل وتبادل الأفكار.
	0.485	3.04	محور الاتصال

المصدر: نتائج الدراسة

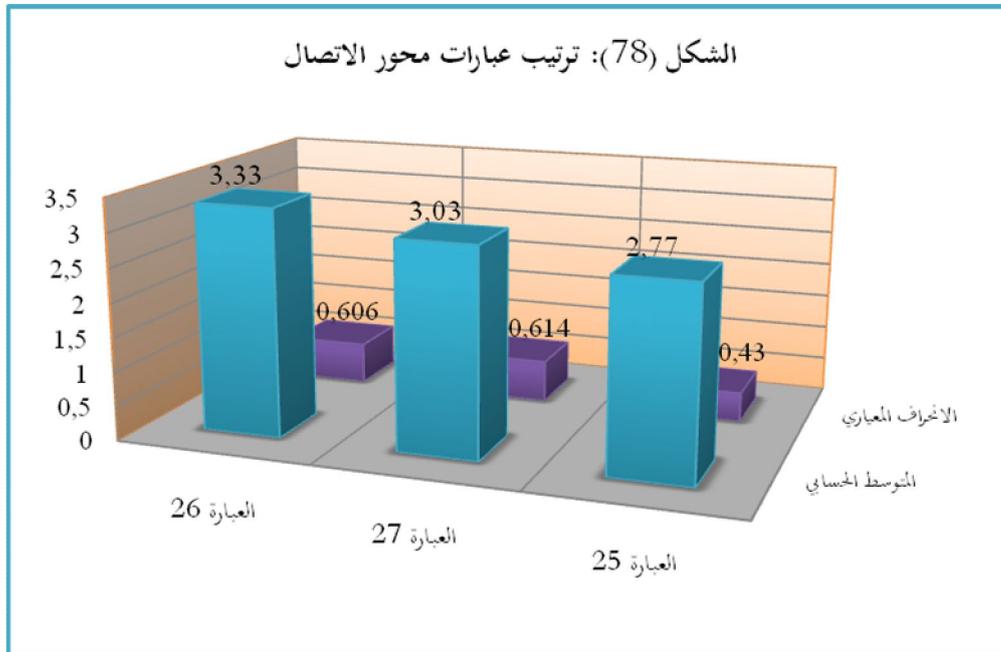
كانت مساهمة نشاط الاتصال في إنتاج ومشاركة المعرفة بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة، بمتوسط عام بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.485)، وهي درجة تقع في الفئة الثالثة من سلم likert، حيث كانت درجة تطبيق العبارات على النحو التالي:

جاءت العبارة 26: "ساهم نظام الاتصال داخل المؤسسة في بناء علاقات واضحة بين أفراد المجموعة" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق، بمتوسط بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.606)، وهي قيمة متوسطة لا تدل على فعالية كبيرة في انتقال المعلومات بين أفراد فريق العمل، وبالتالي قد يؤثر هذا الأمر على حجم المعارف المتبادلة، فكلما كانت العلاقات واضحة، زادت درجة المشاركة في المعرفة.

جاءت العبارة 27: "توجد اجتماعات دورية بين أعضاء الأقسام لمعالجة مشاكل العمل وتبادل الأفكار" في المرتبة الثانية من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة، بمتوسط (3.03) وانحراف معياري (0.485)، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم وجود تقاليد دائمة في تبادل الأفكار بين فريق العمل والتي تقتصر على الاجتماعات الرسمية فقط.

جاءت العبارة 25: "يملك الأفراد كافة المعلومات والتحديات المتعلقة بنشاط المؤسسة" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط بلغ (2.77) وانحراف معياري (0.43)،

وهي قيمة متوسطة لهذا العامل المهم في مشاركة الفرد في فريق العمل، فمن غير الممكن أن يساهم الفرد في إبداء أفكاره لما يواجهه المؤسسة من تحديات إذا لم يكن لديه المعطيات الضرورية حول نشاطها.



المصدر: نتائج الدراسة

الجدول (26): النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور الاتصال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	
			5 مرتفع جدا	4 مرتفع	3 متوسط	2 ضعيف	1 ضعيف جدا		
03	0.430	2.77	0	0	23	7	0	ت	25. يملك الأفراد كافة المعلومات والتحديات المتعلقة بنشاط المؤسسة
			0	0	76.7	23.3	0	%	
01	0.606	3.33	0	12	16	2	0	ت	26. ساهم نظام الاتصال داخل المؤسسة في بناء علاقات واضحة بين أفراد المجموعة.
			0	40	53.3	6.7	0	%	
02	0.614	3.03	0	6	19	5	0	ت	27. توجد اجتماعات دورية بين أعضاء الأقسام لمعالجة مشاكل العمل وتبادل الأفكار.
			0	20	63.3	16.7	0	%	
	0.485	3.04						محور الاتصال	

المصدر: نتائج الدراسة

على ضوء ما سبق، جاء ترتيب المحاور المتعلقة بنشاطات إدارة الموارد البشرية المساهمة في إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وفق الجدول (27)، بحيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور.

الجدول (27): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور إدارة الموارد البشرية

درجة التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	نشاطات إدارة الموارد البشرية
ضعيف	07	0.54	2,51	03	القيادة
ضعيف	08	0.56	2,50	02	تحليل وتوصيف الوظائف
متوسط	01	0.39	3,05	04	تخطيط الموارد البشرية
ضعيف	06	0.46	2,59	04	التوظيف
متوسط	05	0.49	2,88	04	التدريب
متوسط	03	0.42	2.92	03	التحفيز
متوسط	04	0.58	2.89	03	تقييم الأداء
متوسط	02	0.48	3.04	03	الاتصال

المصدر: نتائج الدراسة

تراوحت درجات مساهمة محاور إدارة الموارد البشرية في نشاط الموفرة في المؤسسة بين درجة الضعيف والمتوسط، فكان ترتيبها كالتالي:

جاء نشاط تخطيط الموارد البشرية في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بمتوسط بلغ (3.05) وبانحراف معياري (0.39)، وهي قيمة متوسطة لا تعكس المكانة التي يجب أن يكون عليها هذا النشاط. جاء نشاط الاتصال في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق بمتوسط (3.04) وبانحراف معياري (0.48) وهي قيمة متوسطة تدل على أن الاتصال في المؤسسات محل الدراسة ايجابي جزئياً ويحتاج إلى تدعيم أكبر.

جاء نشاط التحفيز في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بمتوسط (2.92) وبانحراف معياري (0.42)، وهي درجة متوسطة تدل على وجود اختلال في هذا النشاط بالشكل الذي يمنع من تحقيق أهدافه التي على رأسها تشجيع نشاط المعرفة في المؤسسة.

في الترتيب الرابع كان نشاط تقييم الأداء بمتوسط (2.89) وبانحراف معياري (0.58) وهي قيمة متوسطة تعبر عن عدم شمولية تطبيقه في المؤسسات محل الدراسة رغم أهميته في تصحيح الفجوات المعرفية بين أفراد فريق العمل.

جاء نشاط التدريب في الترتيب الخامس بمتوسط (2.88) وبانحراف معياري (0.49) وهي مرتبة لا تعكس المكانة التي يجب أن يكون عليها هذا النشاط، باعتباره من المصادر الكلاسيكية لتطوير معارف الأفراد، فقيمتها المتوسطة تدل على ضرورة بذل جهود أكبر في هذا المجال لتحسين مستوى أداء المؤسسة. جاء نشاط التوظيف في الترتيب السادس بمتوسط عام (2.59) وبانحراف معياري (0.46) وهي قيمة تدل على تطبيق ضعيف في المؤسسات محل الدراسة، فهذا النشاط وعلى عكس النشاطات الأخرى يعتبر من المصادر الخارجية لتطوير المعارف في المؤسسة، وبما أنه تحت المعدل المقبول، فهذا يدل على غياب معايير واضحة وذو دلالة في استقطاب الأفراد، مما يجعل من حجم المعارف في المؤسسة ثابت وغير مواكب للتطورات الخارجية التي قد يكون التوظيف أحد مصادرها.

في الترتيب السابع جاء عنصر القيادة بمتوسط (2.51) وبانحراف معياري (0.54) وهي قيمة ضعيفة تدل على انفراد المسؤول التدريجي في أداء مهامه من دون إشراك فعال لباقي أفراد المجموعة، وهذا الذي أثر سلبا على باقي النشاطات الأخرى.

في الترتيب الثامن جاء نشاط تحليل وتوصيف الوظائف بمتوسط (2.5) وبانحراف معياري (0.56)، وهي قيمة ضعيفة تدل على قلة الاهتمام بهذا النشاط، وعدم تسخيره لتطوير المعرفة في المؤسسة، فمساهمته تبدو هامشية رغم بعده الاستراتيجي والذي على أساسه تتحدد مهام كل فرد وواجباته، فهو يفرض عليه اتباع سلوك معين وينمي لديه استعداد أكبر لتبني مواقف مشتركة أو منفصلة عن باقي الأفراد، وهذا ما غاب عن مدراء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، فأكثرهم تحجج بضرورة الإجراءات ذات الصبغة القانونية، رغم أن مبدأ تكامل الوظائف مثلا لا يتنافى معها.

## خلاصة الفصل:

توصلت الدراسة التطبيقية في جزئها الأول إلى نتائج متوسطة فيما يخص تطبيق أنشطة الموارد البشرية بالمعرفة، فنشاطات تخطيط الموارد البشرية، الاتصال، التحفيز، تقييم الأداء، التدريب جاءت على الترتيب في مستوى متوسط، بينما كانت درجة تطبيق نشاطات التوظيف والقيادة وتحليل وتوصيف الوظائف ضعيفة، وتعتبر على النزعة التقليدية التي مازالت تسيطر على برامجها خاصة وأنها وظائف قيادية.

كما لوحظ من نتائج الدراسة ومن خلال المقابلات الفردية مع مدراء الموارد البشرية، أنّ الكثير من المؤسسات لا زالت في مرحلة إدارة الأفراد ولم تصل بعد إلى إدارة الموارد البشرية رغم توفرها على هياكل قاعدية وإمكانيات مالية وبشرية، كما لوحظ أنّ تطبيق معايير الايزو اقتصر على بعض الجوانب الإدارية من دون وجود تحفيز وتحسيس الأفراد بالدور التي يمكن أن تلعبه من أجل تحسين الفعالية الفردية والتنظيمية.

في هذا الإطار، ولكي تتوجه المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة يجب عليها الاهتمام بموردها الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات، والعمل على تطويرها وفق سياسة تشمل جميع النشاطات المذكورة سابقا، مع إدماج إنتاج ومشاركة المعرفة في برامجها.

الفصل الثامن:

تقييم مستوى المعرفة في

شركة Mobilis

## تمهيد:

بعد تناولنا لواقع نشاطات تنمية المعرفة في المؤسسة الجزائرية من خلال عينة تضم 30 مؤسسة متحصلة على شهادة الايزو، ارتأينا تحليل مستوى المعارف ومصادرها وعراقلها عن طريق توزيع استبيان يضم 23 سؤال على عينة من الموظفين في شركة موبليس، واستخلاص النتائج وفقا لأجوبتهم ثم تحليلها باستعمال برنامج SPSS. احتوى هذا الفصل على ما يلي:

- ❖ تقديم الدراسة: مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، ثبات الأداة، محتوى الاستبيان.
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
  - معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
  - التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدى وكذلك للمحور العام.
  - معامل الارتباط pearson لحساب الاتساق الداخلي.
- ❖ نتائج الدراسة: دور المحيط الداخلي في رضا الأفراد بمستوى إنتاج ومشاركة المعرفة ومصادر وعراقل تنمية المعرفة.

## المبحث الأول: لمحة عن الشركة

## 1. لمحة تاريخية:

عمد القانون 2003/03 المؤرخ في 2000/08/5 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة، وقد ترتب مباشرة على هذا الإجراء ما يلي:

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق ومراقبة قواعد المنافسة.
- تأسيس شركتين مستقلتين: بريد الجزائر واتصالات الجزائر.
- في شهر أوت 2001، منحت الرخصة الأولى لمجمع اوراسكوم لوضع شبكة الهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به.
- في عام 2002، استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من الفاتح جانفي 2003، حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- في أوت 2003، تمت عملية تفريع شركة اتصالات الجزائر وإنشاء "أ تي م موبليس" للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.
- في ديسمبر 2003: منح رخصة ثالثة للهاتف النقال لمجمع الوطنية للاتصالات.
- في ماي 2004: موبليس تدشن مركز خدمة المشتركين.
- في أوت 2004: اقترح خدمة الدفع المسبق "موبليس البطاقة".
- ديسمبر 2004: تدشين أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
- فيفري 2005: اقترح خدمة الانترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم Mobi+.
- أبريل 2005: موبليس تحرز على مليوني مشترك.
- سبتمبر 2005: عدد المشتركين يصل إلى 3 ملايين.
- جانفي 2006: موبليس تصل إلى 5 ملايين مشترك.

ابتداءً من 2007 أطلقت موبيليس مجموعة من الخدمات المماثلة لما هو سائد في الدول الرائدة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، على غرار: Racidi، BlackBerry، MobiConnect (الخاص بالاستعلام على رصيد الحساب الجاري) ، في انتظار رخصة 3G ذات التدفق السريع.<sup>288</sup>

وصل عدد المشتركين في 2012 إلى 10 ملايين، مع تسجيل 120 وكالة تجارية، 60.000 نقطة بيع غير مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية BTS.<sup>289</sup>

في مجال إدارة الموارد البشرية تم في 2007 إعداد برنامج يهدف لتطوير الأفراد من خلال الاهتمام بالجوانب التالية: سياسة إدارة الموارد البشرية، إعداد مخطط الكفاءات، نظام الأجور، تقييم الأداء، تنظيم العمل بمسار التسيير، نظام تسيير الكفاءات والتطور المهني، نظام التدريب، تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية، نظام تحسين شروط العمل وتدريب المدراء على استعمال الأنظمة وإجراءات التسيير.<sup>290</sup>

## 2. الالتزامات:

من الالتزامات التي وضعتها الشركة من أجل التقيد بها وفق السياسة العامة:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية واقتراح عروض واضحة وبسيطة.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن للشكاوى.
- الإبداع المستمر بالاعتماد المستمر على آخر التكنولوجيا وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.

## 3. الأهداف:

على غرار الشركات الناشطة في القطاع، تهدف شركة موبيليس لتحقيق الأهداف التالية:

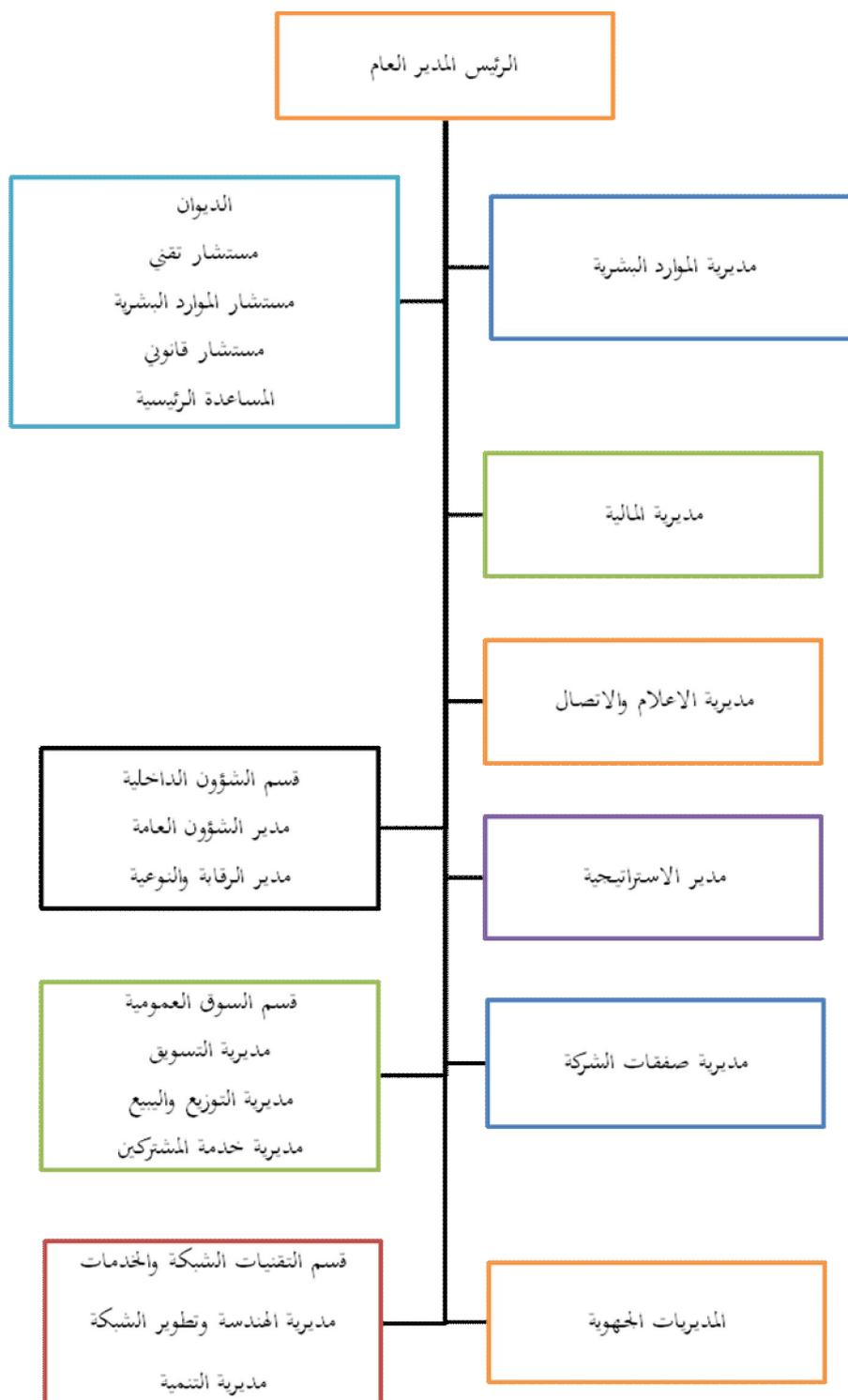
- زيادة عدد المشتركين واسترجاع الحصة في السوق وتحسين شبكة التغطية المستمر والذي وصل إلى نسبة 95%.
- تنمية الشبكة التجارية والإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية.
- وضع إجراءات تحفيزية في ما يخص إدارة الموارد البشرية.

<sup>288</sup>Revue Mobilis, No.09, novembre 2011, p : 38.

<sup>289</sup> www.mobilis.dz

<sup>290</sup> Journal Mobilis, No.05, 2007, p : 08.

الشكل (79): الهيكل التنظيمي لموبليس



## المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

## 1. تقديم الدراسة

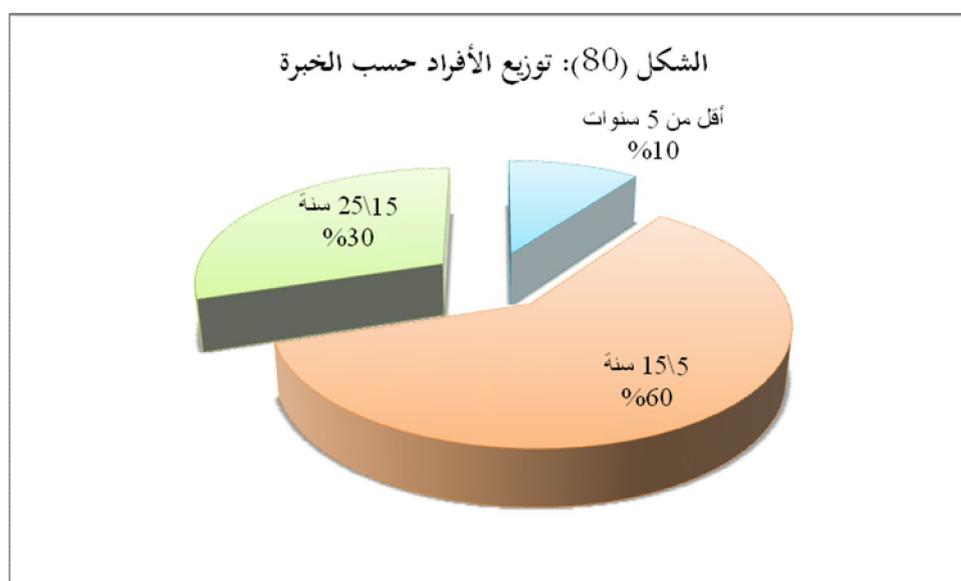
## 1-1. مجتمع الدراسة:

شمل الاستبيان 30 عامل من شركة موبليس البالغ عددهم الإجمالي 80، أي ما نسبته 37.5% من التعداد، وتم توزيعه على أفراد المصالح التالية:

- المصلحة المالية.
- مصلحة المحاسبة.
- مصلحة التنفيذ والتوزيع.
- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة الاستغلال.

توزيع الأفراد حسب الخبرة:

يملك معظم أفراد العينة خبرة أكثر من 5 سنوات (بنسبة 90%)، وهي قيمة معتبرة تفترض إلمامهم بالمحيط الداخلي للشركة وبالتالي الإجابة بكفاءة على أسئلة الاستبيان.



المصدر: نتائج الدراسة

أما عن جنس أفراد العينة فقد كان عدد الذكور 20 فرد أي ما نسبته 67%، وعدد الإناث 10، أي أن الاستبيان شمل كلا الجنسين مع أفضلية للذكور باعتبارهم الفئة الأكثر تواجدا في الشركة محل الدراسة.

## 2-1. أداة الدراسة:

من أجل تحليل مستوى المعرفة الموجودة في مؤسسة موبيلس تم اللجوء إلى استبيان يحتوي 23 عبارة موزعة على جزئين، يضم الأول دور المحيط الداخلي في رضا الأفراد بمستوى إنتاج ومشاركة المعرفة، بينما تم تخصيص الثاني لمصادر وعراقيل تنمية المعرفة (انظر الملحق 02).

وقد صممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس Likert الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) على النحو التالي: (5) للاستجابة (دائماً)، الدرجة (4) للاستجابة (غالباً)، الدرجة (3) للاستجابة (أحياناً)، الدرجة (2) للاستجابة (نادراً) وأخيراً الدرجة (1) للاستجابة (أبداً).

استناداً لذلك ولتحديد الوزن النسبي الفارق، فقد تم حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا) من مقياس Likert الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وعليه تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 إلى 1.8 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (ضعيف جداً).
- إذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (1.81 إلى 2.6 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (ضعيف).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.61 إلى 3.4 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (متوسط).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.41 إلى 4.2 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (مرتفع).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.21 إلى 5 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (مرتفع جداً).

## 3-1. ثبات الأداة:

من مجموع العبارات البالغ عددها 23 عبارة، الموزعة على المحورين السابق ذكرهما، كانت نتيجة ألفا كرونباخ (0.775) وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات الأداة، رغم تباين الإجابات النسبي في أجوبة الأفراد على السؤال المرتبط بكيفية اكتساب معارفهم وكفاءاتهم، وكذلك أجوبة السؤال الأخير المتعلق بصعوبات تحويل ومشاركة المعرفة في المؤسسة.

## 4-1. محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على 23 عبارة كانت موزعة كالتالي:

الجزء الأول: دور المحيط الداخلي في رضا الأفراد بمستوى إنتاج ومشاركة المعرفة.

- المحيط الداخلي وتأثيره على مستوى المعارف المكتسبة (7 عبارات).
- التعاون والدعم المعرفي (عبارتين).
- نوعية المعارف المطلوبة (3 عبارات).

الجزء الثاني: مصادر وعراقيل تنمية المعرفة.

- القيادة (عبارتين).
- المعرفة التنظيمية (3 عبارات).
- كيفية اكتساب المعارف والكفاءات (3 عبارات).
- عراقيل اكتساب ومشاركة المعرفة (3 عبارات).

## 5-1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، تم تحليل البيانات عن طريق استخدام الحزمة

الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS 19)، وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدى وكذلك للمحور العام.
- معامل الارتباط pearson لحساب الاتساق الداخلي.

## 2. نتائج الدراسة:

## 1-2. دور المحيط الداخلي في رضا الأفراد بمستوى إنتاج ومشاركة المعرفة:

يلعب المحيط الداخلي دورا فعالا في تحسين رضا الأفراد ويساهم في تحفيزهم من خلال الدور الحاسم التي

تلعبه إدارة الموارد البشرية في ذلك، فنشاطاتها (التخطيط، التدريب، التحفيز، التقييم....) تهدف في مجملها إلى

تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة في آن واحد.

## 2-1-1. المحيط الداخلي في المؤسسة:

احتوى هذا المحور على سبع (07) عبارات تهدف في مجملها إلى فحص مدى توفر البيئة المناسبة لتنمية المعارف بين الأفراد، مثلما يبينه الجدول التالي:

الجدول (28): المحيط الداخلي في المؤسسة وتنمية المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحيط الداخلي للمؤسسة
3	0.626	2.57	01 يسهل إنتاج المعارف.
5	0.682	2.50	02 يسهل تخزين والبحث عن المعارف.
1	0.776	3.13	03 يسهل تحويل المعارف.
2	0.639	3.07	04 يسمح بأداء المهام بسرعة أكبر.
7	1.003	2.40	05 يحسن من مردودية العمل.
6	0.819	2.47	06 يسمح للمؤسسة بالتكيف بسرعة مع تغيرات السوق.
4	0.628	2.53	07 يسهل من عملية اتخاذ القرار.
	0.518	2.67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: نتائج الدراسة

بلغ المتوسط العام لمحور المحيط الداخلي (2.67) وهي قيمة متوسطة تستوجب بذل مجهودات أكبر في سبيل تحسين بيئة العمل الداخلية، حيث جاء ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت العبارة 03: "يسهل تحويل المعارف" في الترتيب الأول من حيث التطبيق في مؤسسة موبليس بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.776) وهي قيمة متوسطة تدل على مشاركة بسيطة للمعارف بين الأفراد، مما يستلزم تبني وسائل وسياسة واضحة تدعم هذا السلوك.

جاءت العبارة 04: "يسمح بأداء المهام بسرعة أكبر" في الترتيب الثاني بمتوسط (3.07) وانحراف معياري (0.639) وهي قيمة متوسطة تدل على نقائص في الاستجابة لمتطلبات المهام في الوقت المناسب، خاصة وأن معظمها متعلق بمهام المصالح الأخرى وتعطلها يعني بالضرورة تعطل سير أداء المؤسسة.

بينما كانت العبارة 01: "يسهل إنتاج المعارف" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بقيمة ضعيفة بلغت (2.57) وانحراف معياري (0.626)، وهي قيمة لا تعكس الدور الذي يجب أن يكون عليه المحيط الداخلي في سبيل إنتاج المعرفة المفيدة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يرتبط حجم قيمتها بحجم الأصول المعرفية

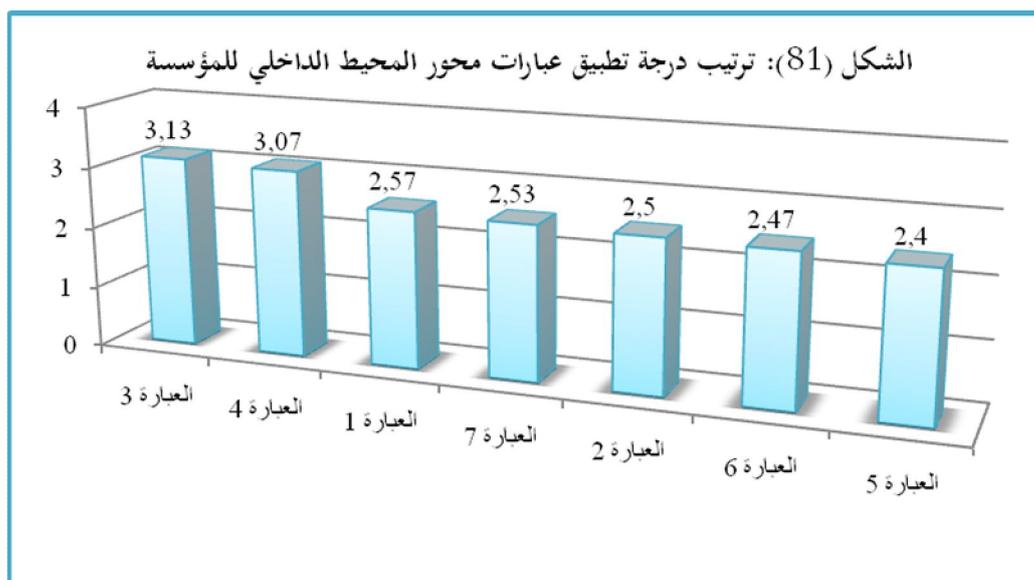
وقيمة الموارد البشرية المنتجة لها، في هذه الحالة يستلزم الأمر إعادة النظر في السياسة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والبحث عن أسباب وموانع اكتساب المعرفة بين الأفراد.

لوحظ أنّ العبارة: "يسهل من عملية اتخاذ القرار" -التي تمثلها العبارة 07- جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط قدره (2.53) وانحراف معياري (0.628)، وتدلل على وجود سلطة تدريجية تعيق عملية اتخاذ القرار ولا تمنح المبادرة والحرية للفرد في اتخاذ القرار المناسب وفقا لمدى درايته بنشاط عمله، فامتلاك المعرفة من دون وجود حرية في اتخاذ القرار يؤدي إلى فقدان قيمتها الفعلية.

جاءت العبارة 02: "يسهل خزن والبحث عن المعارف" في الترتيب الخامس، بمتوسط بلغ (2.50) وانحراف معياري (0.682) بدرجة تطبيق ضعيفة تؤكد أنّ المؤسسة بحاجة إلى تطبيق مقارنة إدارة المعرفة، فالإنتاج الضعيف للمعرفة (مثلا بينته العبارة السابقة) يؤدي إلى ضعف في المخزون المعرفي للأفراد، نظرا لارتباط النشاطين ببعضهما، وتشير هذه النتيجة إلى وجوب تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة خاصة وأنّ نشاطها يشمل تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تسهل من تكوين المعرفة الصريحة ثم تحويلها إلى ضمنية مثلما سبق وأن ذكرناه سابقا في نموذج Nonaka&Takeuchi.

فيما احتلت العبارة 06: "يسمح للمؤسسة بالتكيف بسرعة مع تغيرات السوق" الترتيب السادس بمتوسط (2.47) وانحراف معياري (0.819) وتعني درجة تطبيق ضعيفة تؤكد نتائج العبارات السابقة، فكلّما كان مسار إنتاج وتطبيق وخزن المعرفة ضعيف، كلّما انعكس ذلك سلبا على مدى التكيف مع متغيرات السوق، فالمؤسسة التي تواكب التغير هي التي تملك المعرفة، وتستعملها في الوقت المناسب.

أخيرا جاءت العبارة 05: "يحسّن من مردودية العمل" في الترتيب السابع من حيث درجة التطبيق بمتوسط بلغ (2.40) وانحراف معياري (1.003)، وتدلل على ضعف كبير في مساهمة المحيط الداخلي في تنمية أداء العامل في المؤسسة، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في أغلب نشاطات الموارد البشرية التي تؤدي لتحسين الأداء.



المصدر: نتائج الدراسة

## 2-1-2. التعاون والدعم المعرفي:

يعتبر التعاون بين الأفراد المدعم من القيادة من العوامل الأساسية في تنمية المعرفة وزيادة حجم الأصول

الفكرية في المؤسسة، وقد ضم هذا المحور عبارتين:

### الجدول (29): التعاون والدعم المعرفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعاون والدعم المعرفي
1	1.224	3.47	08 راضي بمستوى التعاون.
2	1.201	3.27	09 راضي بالدعم المقدم لاكتساب ومشاركة المعرفة.
	1.181	3.37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: نتائج الدراسة

بلغ محور التعاون والدعم المعرفي بين الأفراد مستوى متوسط بقيمة (3.37) أي أنه يحتاج لتحسين أكبر

خاصة على مستوى فرق العمل، وقد جاءت العبارتين على الترتيب التالي:

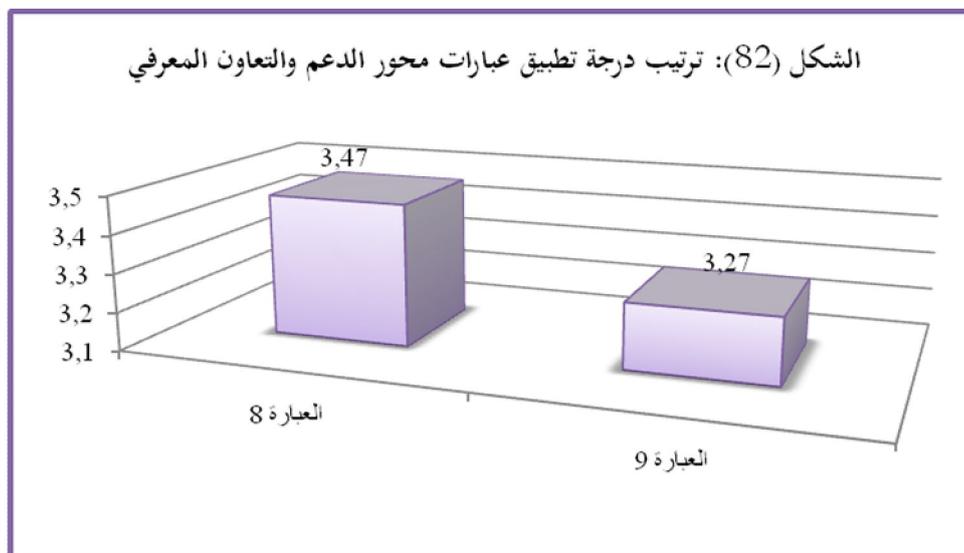
جاءت العبارة 08: "راضي بمستوى التعاون" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بمتوسط بلغ

(3.47) وهي قيمة مرتفعة تبين مدى التوافق الموجود بين الأفراد في تأدية المهام والمشاركة في خبراتهم ومعارفهم،

وما على المؤسسة سوى الاستثمار في هذا الجانب من خلال إثراء المعارف الفردية التي ستساهم -بمثل هذا

المستوى من التعاون- في تكوين المعرفة التنظيمية التي تحتاجها.

بينما جاء ترتيب العبارة 09: "راضي بالدعم المقدم لاكتساب ومشاركة المعرفة" في الترتيب الثاني بمتوسط (3.27)، وهي قيمة متوسطة تشير إلى وجوب توفير دعم أكبر للأفراد من أجل تنمية معارفهم، بحيث قد يكون الدعم على شكل برنامج أو وصاية من أفراد ذوي خبرة أو إثراء مجال العمل وغيرها من نشاطات إدارة نشاط الموارد البشرية.



المصدر: نتائج الدراسة

### 2-1-3. طبيعة المعرفة المطلوبة من الأفراد:

إن مستوى المعرفة المطلوبة من الأفراد يترجم مدى التطور المعرفي في المؤسسة، حيث تتوقف فعالية نشاطها على جودة وموضوعية المعرفة التي يبحث عليها المورد البشري ويتمكن من خلالها من تحسين نوعية الأداء العام، وقد احتوى هذا المحور على ثلاثة عبارات وهي:

### الجدول (30): طبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	طبيعة المعرفة المطلوبة من الأفراد
1	1.257	3.73	10 مهمة لأداء المؤسسة.
2	1.354	3.41	11 أساسية من أجل إكساب المؤسسة الميزة التنافسية.
3	1.149	3.30	12 لها دور في الإبداع والعمل الابتكاري.
	1.126	3.477	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

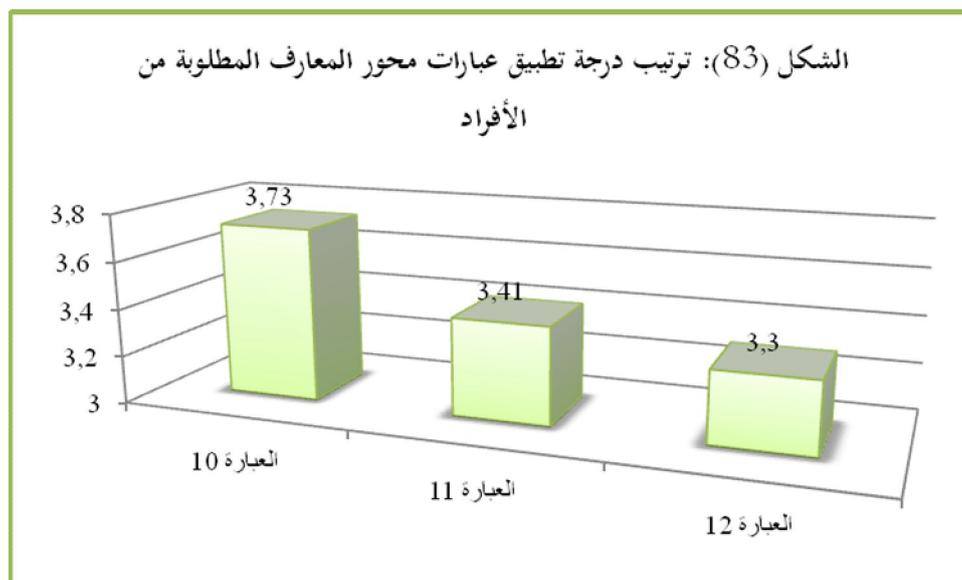
المصدر: نتائج الدراسة

تباينت إجابات الأفراد حول محور غرض المعرفة المطلوبة، فكان ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت العبارة 10: " مهمة لأداء المؤسسة" في الترتيب الأول بمتوسط (3.73)، وهي قيمة معتبرة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert، وتدلل على اهتمام الأفراد بسير أداء المؤسسة أين تتركز مطالبهم المعرفية في العمل على تحسين الأداء التنظيمي.

بينما كان ترتيب العبارة 11: "أساسية من أجل إكساب المؤسسة الميزة التنافسية" ثانياً بمتوسط (3.4) وهي قيمة مرتفعة تبين حرص الأفراد على استعمال معارفهم من أجل تحسين تنافسية المؤسسة، خاصة في ظل تواجد منافسة كبيرة من باقي المتعاملين.

أما العبارة 12: " لها دور في الإبداع والعمل الابتكاري" فجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تطبيق متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3)، وهي إشارة على توجه المطالب المعرفية نحو أداء المهام التقليدية أكثر منها نحو الإبداع فيها، نظراً لاعتبارات وظيفية وعلى رأسها سياسة المؤسسة وقلة الوقت المخصص لمثل هذه الممارسات.



المصدر: نتائج الدراسة

## 2-1-4. اختبار الفرضيات:

## أ- الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتعاون والدعم المعرفي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين المحيط الداخلي والتعاون المعرفي، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (31): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي والتعاون المعرفي

البيان	R	R-deux	$\beta$	Sig.*
	الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
القيمة	0.688	0.455	1.567	0.000

\*يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يبين الجدول العلاقة بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتعاون، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.688) عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد (0.455)، أي أنّ ما قيمته (0.455) من التغيرات في قيمة التعاون والدعم المعرفي ناتج عن التغير في متطلبات المحيط الداخلي، كما بلغت درجة التأثير (1.567) وهذا يعني أنّ الزيادة بقيمة واحدة في قيم المحيط الداخلي يؤدي للزيادة في مستوى التعاون بقيمة (1.567)، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الأولى، وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المحيط الداخلي ومستوى التعاون.

إذن، يساهم المحيط الداخلي المشجع لعمليات إدارة المعرفة في خلق جو عمل اجتماعي أساسه التعاون بين الأفراد في الجوانب المعرفية، هذه العملية ليست تقنية بل لها جوانب اجتماعية تنشئ من خلال الشبكات وفرق العمل.

ب- الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحيط الداخلي للمؤسسة وطبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين المحيط الداخلي للمؤسسة وطبيعة المعارف المطلوبة، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (32): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة

البيان	R	R-deux	$\beta$	Sig.*
	الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
القيمة	0.512	0.262	1.847	0.000

\*يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يبين الجدول (32) العلاقة بين المحيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.512) عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$ ، وبمعامل تحديد (0.262)، أي أن ما قيمته (0.262) من التغيرات في مستوى المعرفة المطلوبة ناتج عن التغير في مستوى المحيط الداخلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.847) التي يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في مستوى المحيط الداخلي يرفع من حجم المعارف المطلوبة من الأفراد بقيمة (1.847)، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الثانية، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المحيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة.

من هذا المنطلق، فمستوى المعارف المطلوبة في المؤسسة يتطلب تواجد محيط ييسر للأفراد تحديد احتياجاتهم المعرفية وفقاً لتطور المهام ونشاط المؤسسة ككل.

2-2. مصادر وعراقل تنمية المعرفة:

2-2-1. القيادة ودعم المعرفة:

يتشكل هذا المحور من عبارتين، يهدف من خلالهما إلى تقييم مدى مساهمة القيادة في تنمية المعرفة حسب آراء الأفراد، بحكم اشتغالهم ميدانياً أين يواجهون حالات تستلزم مساندة وتوجيه القيادة بغرض تطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

الجدول (33): القيادة ودعم المعرفة

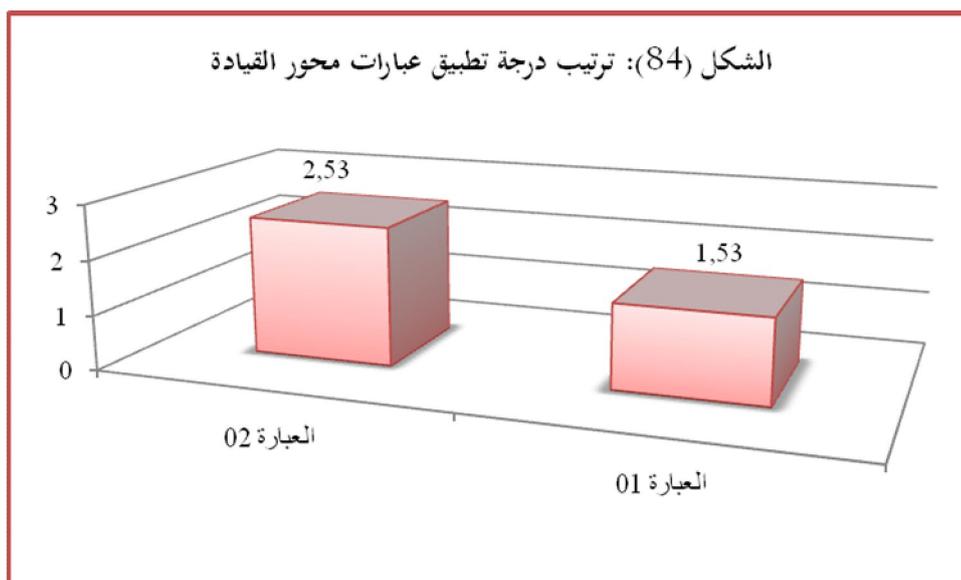
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة
02	0.507	1.53	01 تدعم القيادة أخذ المبادرة وتطبيق الأفكار الجديدة.
01	0.628	2.53	02 تيسر القيادة العمل التعاوني بين الأفراد.
	0.540	2.03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أنّ مساهمة القيادة في تنمية المعرفة كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط العام (2.03) بانحراف معياري (0.540)، وهي قيمة تقع في الفئة الثانية من مؤشر likert، حيث جاء ترتيب العبارتين كالتالي:

جاءت العبارة " تيسر القيادة العمل التعاوني بين الأفراد" في الترتيب الأول لكن بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53) وبانحراف معياري (0.628)، وهي قيمة تدل على عدم اهتمام المستولين بالعمل التعاوني ودوره في تسهيل العمل وتطوير الأداء التنظيمي، وبالتالي فالتقييم أيضا يكون فردي ولا يعكس قيمة العمل الجماعي، مما يجعل المؤسسة بعيدة عن تطبيق مفهوم فريق العمل الذي يعتبر نواة ديناميكية في ممارسات الموارد البشرية.

جاءت العبارة: " تدعم القيادة أخذ المبادرة وتطبيق الأفكار الجديدة" في الترتيب الثاني بمتوسط (1.53) وانحراف معياري (0.507)، وهي قيمة ضعيفة جدا لا تعكس المكانة التي يجب أن توليها المؤسسة لهذا المعيار، خاصة وأنّ نشاطها في قطاع الاتصالات يشهد تغيرات سريعة، ووجود منافسين يلجؤون للإبداع في كل الخدمات المقدمة من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من السوق.



المصدر: نتائج الدراسة

### 2-2-2. مستوى المعرفة التنظيمية:

يتمثل هذا المحور في ثلاث (3) عبارات تتعلق بتقييم مدى توفر المعرفة التي يحتاجها الأفراد في المؤسسة.

#### الجدول (34): مستوى المعرفة التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى المعرفة التنظيمية
3	1.222	2.57	03 أجد المعرفة المحددة والتي أحتاجها.
2	0.996	2.80	04 أجد المعرفة الكافية التي تسمح لي بأداء مهامي.
1	0.924	2.80	05 راضي عن مستوى المعرفة المستعملة والمتوفرة في المؤسسة.
	0.947	2.72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: نتائج الدراسة

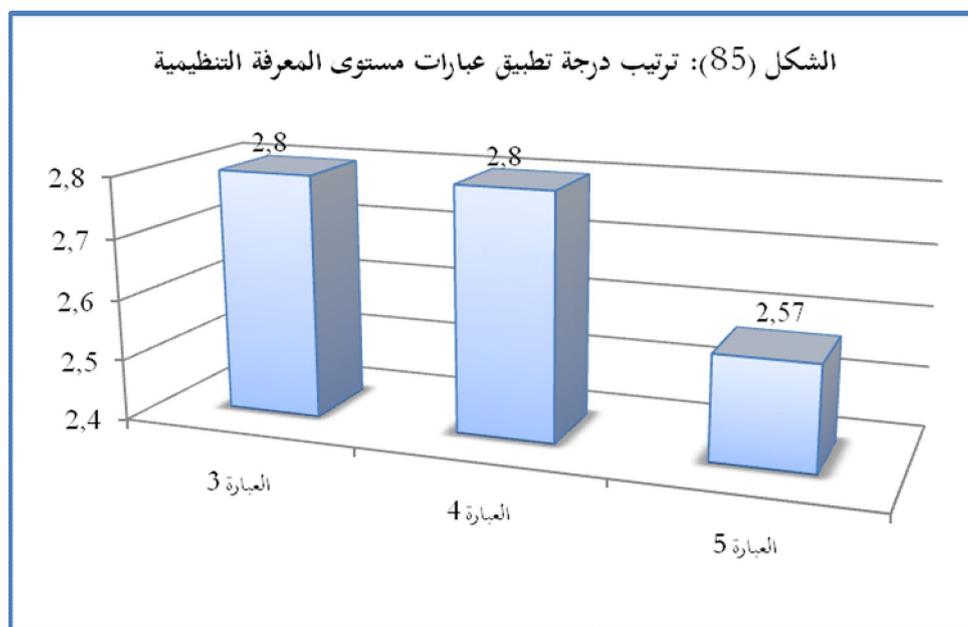
يظهر من الجدول عدم الرضا نسبيا بمستوى المعرفة الموجودة في المؤسسة، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.72) بانحراف معياري (0.947)، وهي قيمة متوسطة لا تعكس مكانة المعرفة التنظيمية في المؤسسة الحديثة.

أما ترتيب العبارات، فكان على النحو التالي:

جاءت العبارة 05: "راضي عن مستوى المعرفة المستعملة والمتوفرة في المؤسسة" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بمتوسط (2.80) وانحراف معياري (0.924)، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم الرضا الكلي بمستوى المعارف المستعملة، بحيث لم يصل مستواها لتطلعات الأفراد.

أما العبارة 03: "أجد المعرفة الكافية التي تسمح لي بأداء مهامي" فكانت في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق، بمتوسط (2.80) وانحراف معياري (0.996)، وهي قيمة متوسطة لا تسمح بتطوير أداء المهام وتيسير إنجازها، فمن المعروف أنّ زيادة حجم المعارف الخاصة بعمل ما، يرفع جودة الأداء ويمنح للعامل ارتياح أكبر، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

وأخيراً احتلت العبارة 04: "أجد المعرفة المحددة والتي أحتاجها" للترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق، بمتوسط (2.57) وانحراف معياري (1.222)، وهي قيمة تدل على درجة تطبيق ضعيفة، أي عدم الرضا بمستوى الاستجابة للاحتياجات المعرفية التي لا تقتصر على أداء المهام، بل تتعدى إلى مجالات أوسع تستوجب الإلمام بها مثل: طرق حل مشاكل العمل الجديدة، الاتصال...، وبالتالي فإنّ كفاءات مشاركة المعرفة بين الأفراد تحتاج لمراجعة من أجل استغلالها بفعالية.



المصدر: نتائج الدراسة

## 2-2-3. مصادر المعرفة والكفاءة المكتسبة:

تم تقسيم مصادر اكتساب المعرفة والكفاءة المكتسبة لثلاث خيارات تمثلها العبارات التالية:

الجدول (35): مصدر المعارف المكتسبة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مصدر المعارف المكتسبة
3	1.040	2.43	06 في المؤسسة الحالية (موبليس).
1	1.154	3.33	07 عن طريق التكوين الذاتي وفي المدارس المتخصصة.
2	1.347	2.67	08 في آخر منصب مشغول (خارج المؤسسة).
	0.659	2.811	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: نتائج الدراسة

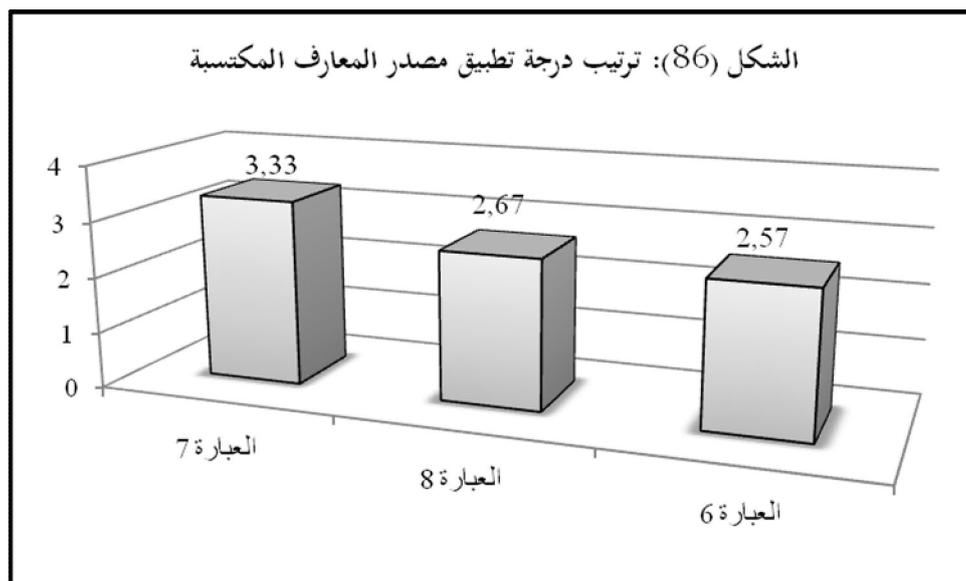
تنوعت إجابات الأفراد فيما يخص طرق اكتسابهم لمعارفهم من خلال ما يلي:

جاءت العبارة 07 "عن طريق التكوين الذاتي وفي المدارس المتخصصة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.154) وهذا يعني أن غالبية المعارف المكتسبة كانت عن طريق التعلم الذاتي أو بالاستعانة بالمدارس المتخصصة.

بينما جاءت العبارة 08: "في آخر منصب مشغول (خارج المؤسسة)" في الترتيب الثاني بمتوسط بلغ (2.67) وانحراف معياري (1.347) وهي قيمة متوسطة تدل على أن المنصب المشغول سابقا ساهم في إثراء معارف الأفراد نسبيا.

كان ترتيب العبارة 06: "في المؤسسة الحالية (موبليس)" ثالثا من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.040)، وهي قيمة ضعيفة تبين مدى الضعف المسجل في طرق اكتساب المعرفة داخليا.

وبالتالي نلاحظ أن أغلبية المعارف المكتسبة كانت خارج شركة موبليس، مما يدل على وجود خلل في نظام إنتاج وتحويل المعارف بين الأفراد في هذه المؤسسة.



المصدر: نتائج الدراسة

#### 4-2-2. عراقيل تنمية المعرفة في المؤسسة:

احتوى هذا المحور على ثلاثة عبارات تهدف لتفسير أهم الصعوبات التي تواجه مسار المعرفة في مؤسسة

موبيلس المتمثلة في فيما يلي:

#### الجدول (36): عراقيل إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة

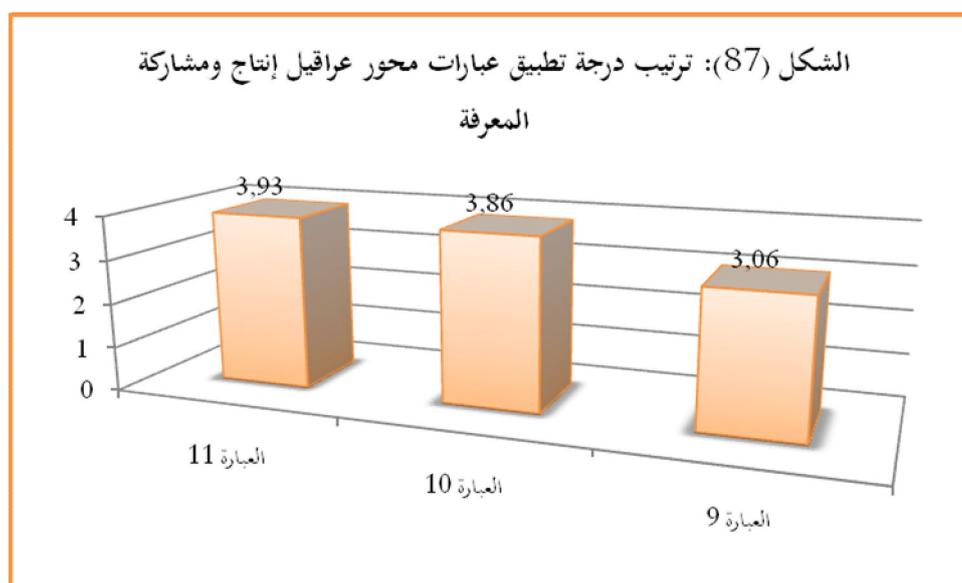
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عراقيل إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة
03	1.048	3.06	09 قلة الوقت والانشغال بأداء بالمهام المحددة.
02	0.628	3.86	10 سياسة المؤسسة وتوجهاتها.
01	0.583	3.93	11 ضعف نظام الإعلام.
	0.515	3.62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: نتائج الدراسة

تنوعت إجابات الأفراد فيما يخص العراقيل التي تواجههم في إنتاج ومشاركة المعرفة، حيث جاء في الترتيب الأول عنصر ضعف نظام الإعلام الذي بلغ متوسطه (3.93) وانحراف معياري (0.523)، وهو يدل على النقائص الموجودة فيه، أي يعيق مرور المعلومة التي تشكل مصدرا لتكوّن المعرفة في المؤسسة، فالفرد الذي يعمل معزولا عن محيطه لا يتمكن من مواكبة التغير وتحديد احتياجاته المعرفية المتجددة.

في الترتيب الثاني جاءت "سياسة المؤسسة وتوجهاتها" بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.628)، مما يعني وجود تعليمات محددة للفرد يجب عليه تطبيقها من دون تغيير أو تحسين، الأمر الذي يجد من المبادرات الفردية ويُضعف عنصر التحفيز المعنوي.

أخيراً جاء عائق "قلة الوقت والانشغال بأداء المهام المحددة في منصب العمل" في الترتيب الثالث، حيث لا يجد الأفراد الوقت الكافي لتطوير معارفهم والبحث عن أخرى جديدة في ظل كثافة برنامج المهام، مما يستدعي تخصيص نسبة معينة من وقت العمل من أجل رفع حجم معارفهم.



## خلاصة الفصل:

بعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة إلى استخلاص بعض النتائج التي تعبر عن واقع تنمية المعرفة في هذه المؤسسة والتي جاءت كالتالي:

- مدى مساهمة المحيط الداخلي في تنمية المعرفة كانت متوسطة.
- مستوى متوسط للتعاون والدعم المعرفي بين الأفراد .
- نوعية المعارف المطلوبة من الأفراد جاءت على الترتيب التالي: 1. " مهمة لأداء المؤسسة"، 2. "أساسية من أجل إكساب المؤسسة الميزة التنافسية" و 3. " لها دور في الإبداع والعمل الابتكاري".
- وجود علاقة بين المحيط الداخلي والتعاون بين الأفراد في الجوانب المعرفية، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة.
- مساهمة القيادة في تنمية المعرفة كانت بدرجة ضعيفة.
- رضا الأفراد الجزئي غير كافي بمستوى المعرفة الموجودة في المؤسسة.
- أغلبية المعارف المكتسبة كانت خارج شركة موبليس، مما يدل على وجود خلل في نشاط التدريب ومسار التعلم في المؤسسة.
- ضعف نظام الإعلام والاتصال كان من أهم عراقيل تنمية المعرفة في المؤسسة، تليه سياسة المؤسسة وأخيراً الانشغال المستمر وقلة الوقت.

# الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

كان لاقتصاد المعرفة الأثر على التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة و تطور مقتضياتها وشروط بقائها، حيث تغيرت أهمية عوامل الإنتاج مع بروز المعرفة كعنصر حاسم في تحديد الوضعية التنافسية، مما أدى إلى العمل على تمكين الأفراد من استغلال قدراتهم وتنمية مستوى معارفهم الفردية والجماعية، التي تحوي جانب تقني قائم على تكنولوجيات الإعلام والاتصال وجانب إداري يهدف إلى تأهيل الأفراد لشغل مناصب ومهام تغيرت كثيرا عما كانت عليه من قبل، وهذا ما جعل من نشاطات إدارة الموارد البشرية تتوجه نحو تعبئة الأفراد والعمل على رفع مستوياتهم المعرفية من أجل مواكبة التغير وتحسين الأداء.

من هذا المنطلق، هدفت هذه الدراسة للإجابة على إشكالية مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في فعالية إنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد من خلال اختبار الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

- متطلبات اقتصاد المعرفة أوجدت حاجات جديدة للمعرفة من الواجب اكتسابها من طرف المورد البشري. توصلت الدراسة إلى تحديد بعض العوامل المساهمة في زيادة المقتضيات المعرفية للأفراد على غرار:
- خلقت تكنولوجيات للإعلام والاتصال معطيات جديدة في سوق العمل، وأحدثت تحولات على الاقتصاد ككل، فمع التوسع المستمر لقطاع الخدمات وتشعب وتنوع متطلبات هذا القطاع أصبح التدريب ضرورة للتوافق مع المستوى المرتفع للمتطلبات الجديدة.
- استعمال التكنولوجيات للإعلام والاتصال، ساهم في رفع حجم الطلب على اليد العاملة ذو المستوى المعرفي العالي.
- فتحت تكنولوجيات الإعلام - في إطار اقتصاد المعرفة - آفاقا جديدة للوصول إلى أنماط تكوينية أخرى غير تقليدية، والتي تتطلب إمكانيات كبيرة على غرار: المحاضرات عن بعد، الوصاية عن بعد، التدريب عبر الشبكات المعلوماتية، الجامعة الافتراضية، وغيرها من الوسائل التي تشكل مظاهر لما يسمى بالتدريب عن بعد FOAD.
- الاندماج في اقتصاد المعرفة يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير، والاهتمام بالتعليم، فإنتاج المعرفة على مستوى مجال العمل يتطلب بالضرورة وجود معارف أساسية يكتسبها الفرد خلال مختلف أطوار تعليمه، وكلما كان مرتفعا كلما زادت فرص اندماجه في المؤسسة.

إذن، فاقتصاد المعرفة أثر بصورة ملموسة على مستوى المعارف المطلوب اكتسابها من الفرد، بسبب التغيير المستمر في البيئة الخارجية والتي تقتضي مسيرتها باستمرار من أجل التوافق مع التغييرات الناتجة، وبالتالي تحسين المستوى الشخصي والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة.

### الفرضية الثانية:

وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة ونشاطات الموارد البشرية، وترجم مدى انسجام نظام التسيير. إنَّ زيادة فرص نجاح برنامج إدارة المعرفة يستوجب مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال:

- تبنى بيئة تعاونية للمشاركة في المعرفة بين الأفراد.
  - تحفيز ومكافأة الأفراد الذين يشتركون في المعرفة.
  - تعيين مسؤول ذو كفاءة لإدارة وتحديد النظام.
  - التأكد من استفادة المستخدمين من هذا البرنامج.
  - تطوير نظام معلومات بما يتوافق وقدرات الأفراد مما يسهل من استغلاله.
  - التعلّم بالعمل والتعلّم بالملاحظة.
  - التغيير في عمليات العمل.
  - الوصاية والتدريب المباشر في العمل والاجتماعات.
  - إنشاء مشاريع تعاونية عبر الأقسام وتدوير المستخدمين بينها.
- كما يتم قياس فعالية نظام إدارة المعرفة على عدة مستويات، أهمها : معدل خدمة الأفراد، اتجاهات العمل لدى الأفراد، متوسط أقدميه الفرد في المنظمة، عدد الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية، عدد الأفراد العاملين في إدارة المعرفة وتكاليف التعليم والتدريب.
- وقد ارتكزت النماذج المقترحة لإدارة المعرفة على المورد البشري، حيث اعتبر NONAKA&TAKEUCHI أن نجاح الشركات اليابانية في الإبداع لا يرتبط بالمعالجة الميكانيكية للمعرفة الموضوعية، بل يعود للإبداع التنظيمي للأفراد بالاستغلال الجيد لقدراتهم المعرفية، وحسب J.Y BUCK فالإدارة الفعالة للمعرفة تبدأ من الخبرات المتراكمة الناتجة عن سنوات العمل في المؤسسة، والتي يُمكن ترميزها ونشرها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام عن طريق التوثيق والتدريب ونظام المساعدة في اتخاذ القرار، ثم تأتي مرحلة تطبيق المعرفة من خلال نظام المعلومات، كما فحص Krogh&Roos في دراستهما الطبيعة الهشة لإدارة المعرفة في المؤسسات في الجوانب التنظيمية وأيضاً الاجتماعية والتي تكمن في تفكير الأفراد، العلاقة بين الأعضاء وإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة:

التكامل بين أهداف وظيفة الموارد البشرية وإدارة المعرفة يساهم في تتمين الرأس المال البشري. إن تحديد وقياس الصفات والخصائص المختلفة التي تساهم في تكوين رأس المال البشري، يتطلب تركيزاً مباشراً على الصفات والخصائص التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد كونها ضرورية وجوهرية لطبيعة العمل والنشاط الاقتصادي، ومن العوامل المرتبطة بمستوى توفر المعرفة المطلوبة نذكر: مستوى الانفتاح الذهني، تقبل وتقييم الأفكار الجديدة، الدافعية نحو العمل ووجود اتجاهات واضحة لتبني أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام.

من هذا المنطلق، أصبح الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يتمثل في ما يلي:

- دور مسهل في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري في المؤسسة والمتعلقة بالمعرفة والمهارات، والقدرات التي تتضمن التجارب والمهارات الاجتماعية والقيم والمعتقدات.
- تسهيل كلا من الرأسمال المعرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، والإستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائط تبادل المعرفة، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب.
- تحسين الرأس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة (على غرار الثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون والاهتمام)، وتتم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فريق العمل، الاتصال التنظيمي وتبادل المصادر داخل المؤسسة.
- الأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل والقدرة على التعلم، هذا يعني خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات ومهام العمل المتغيرة.

الفرضية الرابعة:

تساهم نشاطات إدارة الموارد البشرية في رفع الأداء المعرفي في المؤسسة من خلال تشجيع إنتاج وتحويل المعرفة بين الأفراد.

من خلال دراسة نشاطات إدارة الموارد البشرية توصلت الدراسة إلى تحديد مساهمة الحوار التالية:

### **1. القيادة:** تهدف القيادة في سياق إدارة المعرفة إلى:

- ترويج أهمية التعلم والمعرفة في المؤسسة.
- تصميم، تطبيق والإشراف على البنية التحتية لمنظمة التعلم.
- تأطير العلاقة مع الأطراف التي تُشكّل مصادر المعرفة الخارجية.
- تقديم الأفكار التي من شأنها تحسين إنتاج المعرفة في المؤسسة.
- تصميم وتنفيذ منهجية ترميز المعرفة.
- إدارة محترفة لمعارف المدراء في المؤسسات.
- التوجه نحو تطوير استراتيجيات التعلم والمعرفة بالتركيز على موارد المؤسسة.

### **2. توصيف وتحليل الوظائف:** تلجأ المؤسسات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة

(مستقبلا) وإلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، والتي تركز في معظمها على اكتساب وتطوير الموارد المعرفية التنظيمية من خلال: تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حيث تتم عملية الانتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص، وتحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التدريب بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة، وتشكيل فرق عمل متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع.

باعتبار أنّ توصيف وتحليل الوظائف يمثّل أحد ركائز إدارة الموارد البشرية، تتأكد أهميته في حالة التطورات التقنية والتحويلات التنظيمية للمؤسسة، خاصة عند إعادة تنظيم المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، وعليه يتوجب الاعتناء بإعداد هذا النشاط باستمرار حسب ما تملّيه المتطلبات المعرفية للأنشطة.

### **3. تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر من النشاطات الأساسية لبناء قاعدة ثرية من المعارف من خلال:

- الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلي للمنظمة.
- يُمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في الأسواق التي تتعامل معها كالتكنولوجيا والمعرفة الجديدة عموماً.
- يساعد في تطوير مصادر الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية لوضعهم في مناصب تأطير في المؤسسة بما يضمن الاستفادة من معارفهم.
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالتعداد والتنوع المناسبة.

#### 4. التوظيف: يراعي التوظيف الحديث خصوصيات الفرد والمؤسسة بما يضمن اندماج العامل واستغلال

قدرات ومعارف لم يأخذها التوظيف الكلاسيكي بعين الاعتبار (المعتمد فقط على المؤهلات العلمية والخبرات)، الأمر الذي يعرقل عملية المشاركة في المعرفة بين مجموعات العمل وبين مختلف المصالح في المؤسسة، لهذا فالكثير من المختصين في الموارد البشرية يلجؤون إلى الاختبارات التقنية والنفسية لمعرفة شخصية المترشح ومدى تكيفه مع متطلبات المنصب والمجموعة التي يعمل معها.

#### 5. التدريب: كان ولازال التدريب أحد المصادر الإستراتيجية لاكتساب المعارف من خلال:

- تزويد الأفراد العاملين بمهارات ومعارف جديدة تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- مساعدة الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفعال.
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تطوير سلوك الأفراد العاملين بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديونها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
- تنمية العوامل الدافعية للأداء وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.

#### 6. تقييم الأداء: لهذا النشاط دور المصحح للفجوات المعرفية بالشكل التالي:

- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني المستوى، وذلك من خلال جلسات مع الأفراد، حيث تتوفر صورة عن مستواه الفعلي والحالي في الأداء، والمستوى الذي تتطلع إليه المنظمة، وتذكر له المواقف والأداء الواجب تحسينه للأفضل.
- مراجعة سير ومستوى التدريب النظري والتدريب أثناء العمل.
- مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة التي تقوم بتصنيع نفس المنتجات والخدمات.

- إعادة توزيع مواقع العاملين حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.

#### 7. التحفيز: ويهدف بقسميه (الداخلي والخارجي) إلى:

- تعزيز المشاركة والعلاقات البنينة ويؤسس لما يسمى بـ "روح الفريق".
- إنتاج ونقل المعرفة الضمنية على أن لا يكون إجباريا بل يتكون إذا وجدت الظروف الملائمة بحكم طبيعته الطوعية.
- المشاركة في المعرفة المرتبطة بالأهداف على المستوى التنظيمي ومنح الإحساس القوي للمستخدمين المدفوعين جوهريا إلى تحمّل مستوى جهد أعلى للوصول إلى هذه الأهداف بحيث يتجاوزون التزاماتهم الشخصية من أجل تبادل المعرفة.

#### 8. الاتصال: يتوقف مدى نجاح انتقال المعارف المكتسبة بمستوى الاتصال المستخدم في المنظمة، فتوفير

الوسائل المناسبة في المكان والزمان المناسب تزيد من فعالية المعارف المكتسبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعرفة الضمنية التي تقتضي مراعاة جوانب شخصية تختلف من فرد لأخر<sup>8</sup> يوجب مراعاتها من نظام الاتصال. وتجدد الإشارة إلى أنّ تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المعرفة في المنظمة يمر عبر تفصيل نشاطاتها واستخراج مكامن المعرفة في كل نشاط، رغم أنّ درجة المساهمة تختلف من نشاط لأخر، إلا أنّها تكون مكّملة وظيفيا، فالتدريب من دون قيادة مشتركة يجرم المؤسسة من الإبداع، والتحفيز من دون اتصال يجعل الفرد مهمّشا ولا يبدي استعدادا للتعلّم أو مشاركة معارفه، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي من دون إتباعه بالإجراءات التصحيحية يفرغه من محتواه ولا يؤدي للنتائج المرغوب في تحقيقها، وكذلك تحليل ووصف الوظائف يلزمه توظيف حسب المقاييس الموضوعية، ومستوى التوظيف يحدد مستوى التدريب الواجب إتباعه حسب مستوى الأفراد، وغيرها من التوفيقات التي تستدعي دراسة تفصيلية حول مدى المساهمة الكلية لتسهيل تصحيح الفجوات المعرفية.

#### الفرضية الخامسة:

تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية مرتبط بمدى مساهمة نشاطات الموارد البشرية في تحسين المستوى المعرفي وتنمية ثقافة المشاركة والتعاون بين الأفراد.

توصلت الدراسة إلى تحديد درجات مساهمة ما بين المتوسطة والضعيفة لمحاور إدارة الموارد البشرية المساعدة في إنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسات محل الدراسة، حيث:

كانت درجة تطبيق نشاط تخطيط الموارد البشرية متوسطة ولا تعكس المكانة التي يجب أن يكون عليها، فهو يشكل قاعدة باقي النشاطات وعلى أساسه تتحدد مسبقا النقص الموجودة على مستوى المعارف الفردية والجماعية.

كما أن الاتصال في المؤسسات محل الدراسة كان غير مرضي جزئيا ويحتاج إلى تدعيم أكبر، خاصة وأن استعمال المعرفة الراقية من خلال نظام اتصال أقل مستوى يؤدي إلى فقدان قيمتها.

بنفس الدرجة جاء تطبيق التحفيز، مما يدل على وجود اختلال في هذا النشاط بالشكل الذي يمنع من تحقيق أهدافه والتي على رأسها تشجيع نشاط مشاركة المعرفة في المؤسسة.

بدوره جاء نشاط تقييم الأداء بقيمة متوسطة، تعبر عن عدم شمولية تطبيقه في المؤسسات محل الدراسة رغم أهميته في تصحيح الفجوات المعرفية بين أفراد فريق العمل.

حتى تطبيق نشاط التدريب لم يكن مرتفعا، ولا يعكس المكانة التي يجب أن يكون عليها، باعتباره من المصادر الكلاسيكية لتطوير معارف الأفراد، فقيمه المتوسطة تشير إلى ضرورة تحسين طرق التدريب واختيار الوسائل المناسبة لرفع مستوى الأفراد.

على خلاف النشاطات الأخرى يعتبر التوظيف من المصادر الخارجية لتطوير المعارف في المؤسسة، وبما أنه كان في المستوى المتوسط، فهذا يدل على قلة استخدام المعايير الواضحة وذو الدلالة في استقطاب الأفراد، مما يجعل من حجم المعارف في المؤسسة ثابت وغير مواكب لتطورات البيئة الخارجية التي قد يكون هذا النشاط أحد مصادرها.

كما توصلت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق ضعيفة لكل من:

القيادة والتي تدل على انفراد المسؤول التدريجي في أداء مهامه من دون مشاركة باقي أفراد المجموعة، وهذا الذي أثر سلبا على باقي النشاطات الأخرى.

وعلى نفس المنوال جاء محور تحليل وتوصيف الوظائف بسبب قلة الاهتمام بهذا النشاط، وعدم تسخيره لتطوير المعرفة في المؤسسة، فمساهمته تبدو هامشية رغم بعده الاستراتيجي والذي على أساسه تتحدد مهام كل فرد وواجباته، فهو يفرض عليه إتباع سلوك معين وينمي لديه استعداد أكبر لتبني مواقف مشتركة أو منفصلة عن

باقي الأفراد، وهذا ما غاب عن مدراء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، فأكثرهم تحجج بجانب الإجراءات ذات الصبغة القانونية، رغم أن مبدأ تكامل الوظائف مثلا لا يتعلق بهذا الجانب.

من أجل تشخيص واقع تنمية المعرفة في المؤسسات الجزائرية قمنا باختيار شركة موبليس من أجل فحص مكامن الضعف والتي تكون نشاطات الموارد البشرية أحد حلولها.

توصلت الدراسة إلى أن المحيط الداخلي -الذي يعمل على تدعيم الرصيد المعرفي للأفراد ويحفز الطلب على المصادر الجديدة للمعرفة- لم يكن في المستوى المطلوب ويشكّل عائق لتبادل الخبرات بين الأفراد خاصة في حالة تقييد الأداء، فعلى هذا المستوى من الصعب استغلال القدرات الكامنة في المؤسسة ما لم تُحدد الظروف الداخلية المناسبة والمحفزة على مشاركة المعرفة واقتراح الأساليب الجديدة للعمل.

كما أن درجة الرضا بمستوى المعرفة التنظيمية كان متوسطا، وهذا يعني أن الأفراد لا يجدون دائما المعرفة التي يطلبونها ولا يتمكنون بالتالي من الإجابة على تساؤلاتهم بصفة دائمة ومرضية، وما يؤكد هذه النتيجة هو أن أغلب المعارف المكتسبة كانت خارج المؤسسة، بسبب وجود خلل في نظام تحويل المعارف بين الأفراد متعلق بضعف نظام الإعلام والاتصال، جعل الفرد معزولا عن محيطه من دون وجود سياسة تدعم تقيين معارفه، وكذلك سياسة المؤسسة وتوجهاتها الصارمة التي لا تدع مجال لتطبيق الأفكار الجديدة، إضافة لتخصيص المستخدمين لدوامهم الكامل في أداء الأعمال الروتينية من دون وجود وقت خاص لمشاركة المعارف فيما بينهم.

إذن، فسياسة المؤسسة المتعقلة بتنمية مستوى المعرفة لدى الأفراد تستلزم وجود اهتمام أكبر بدور وظيفة الموارد البشرية من خلال تعبئة نشاطاتها التي تساهم في تحسين ظروف المحيط الداخلي واستغلال القدرات الداخلية، لأن مصدر الميزة التنافسية لأي منظمة في عصر المعرفة يكمن في مستوى المعرفة المنتجة والمشاركة بين مختلف الأطراف التي تترجم نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب

1. أصيل فوزي عبد الرحمان، « طرق اختيار وتقييم الموظفين » ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
2. بوحنية قوي، « تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات » ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010.
3. جاد الرب سيد محمد، « إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية » ، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
4. الحياي وليد ناجي ، « إدارة الموارد البشرية » ، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009.
5. خضر مصباح اسماعيل طيبي، « إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول » ، دار الحامد، عمان، 2010.
6. الخلوف الملكاوي ابراهيم، « إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم » ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. دركر بيتر ، « فن الادارة » ، ترجمة عبد الهادي الميداني، دار العبيكان، الرياض، 2004.
8. ستيوارت أ.توماس، «ثروة المعرفة - رأس المال الفكري » ، ترجمة علا أحمد إصلاح الدار الدولية للاستشارات الثقافية، 2004.
9. الشرقاوي علي، « العملية الإدارية » ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
10. الطائي حجاج يوسف، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، « إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل » ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. الطائي يوسف حجاج، الفضل مؤيد عبد الحسين، العبادي هاشم فوزي، « إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي كامل » ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
12. عباس أنس عبد الباسط، « إدارة الموارد البشرية » ، دار المسيرة، عمان، 2011.
13. العزاوي محمد عبد الوهاب، « إدارة الجودة الشاملة » ، جامعة السراء الخاصة، الأردن، 2005.
14. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر ، العمري غسان، « المدخل إلى إدارة المعرفة » ، دار المسيرة، عمان، 2006.
15. العنزي سعد علي، صالح أحمد علي ، « إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال » ، دار البازوري العلمية، عمان، 2009.
16. الكبيسي صلاح الدين، « إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية » ، القاهرة، 2005.
17. محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، « إدارة الموارد البشرية » ، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
18. نجم عبود نجم، «إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات » ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

#### ثانياً:المجلات المحكمة

19. بومدين يوسف، «إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز » ، مجلة الباحث، ع:2007/5.
20. حسام الدين ليلى، « اثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية » ، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، 2011.
21. الحواجرة كامل محمد يوسف، « دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات » ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع:2، جوان 2010.
22. رزوقي نعيمة حسن جبر، « الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها» ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 10، ع:2، 2005.
23. الروسان محمود علي، محمود محمد العجلوني، «أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية » ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 2، ع: 2، 2010.
24. السالم مؤيد سعيد، الحياي عبد، « مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة » ، المجلة العربية للإدارة، مج 27، ع:1، جوان 2007.
25. العطوي عامر علي حسين، « اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي » ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع:1، 2007.
26. الفضل مؤيد محمد علي، « العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي » ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، ع: 3، 2009.
27. القحطاني سالم سعيد، « إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي » ، مجلة التنمية الإدارية، ع:78، أبريل 1993.

ثالثا: الملتقيات الوطنية والدولية:

28. أبوفارة يوسف أحمد ، النسور جاسر عبد الرزاق، « مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه » ، الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، نوفمبر 2007.
29. أمية أبو الفتوح محمد، « دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال »، ملتقى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة والصناعة قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القاهرة، 2010.
30. بوكميش لعلی، « دور الجزائر في إعداد وتطبيق مواصفات الايزو 9000 في مجال التعليم العالي والبحث العلمي » ، المؤتمر العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، 12/10 ماي 2011، ص:774/776
31. ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، « تجديد مناهج التحليل والتصنيف الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية » ، الملتقى الوطني حول " استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، نوفمبر 2009.
32. الحارثي سعد عويض، « نموذج مقترح نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية » ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009.
33. حجازي هيثم علي، « قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أتمودج لتوظيف إدارة المعرفة » ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، افريل 2005.
34. السحيمي زينب عبد الرحمن، « جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة » ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الرياض، 2009.
35. سعد الله حسين ليث ، عبد دود سهير، «دور النظم الخبيرة في تحسين قرارات الموارد البشرية:نموذج مقترح» ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005.
36. سعد مأمون حسن، « تقوم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية» ، المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، 2010.
37. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2000
38. الشوربجي مجدي، « العلاقة بين رأس المال البشري والصادرات والنمو الاقتصادي في تايوان » ، الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، نوفمبر 2007.
39. عبد الله علي، مصنوعة أحمد، «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة » ، الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، نوفمبر 2007.
40. العزازي محمد حسين، « هيكلية الموارد البشرية في القطاع العام على مستوى الوطن العربي » ، ورقة عمل مقدم لمؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الواقع والتطلعات والتحديات، القاهرة، 2010.
41. عزايي اممر، احمد علماوي، « الثقافة التنظيمية مدخل لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال » ، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2010.
42. علي عبد الخالق أسامة، «الصعوبات التي تعوق الموائمة بين سياسات التعليم والتدريب المهني والتشغيل»، الندوة القومية حول متطلبات أسواق العمل الوبية في ضوء المتغيرات الدولية، مكتب العمل العربي، 14-16 جوان 2005.
43. غالب ياسين سعد، « إدارة المعرفة وشبكات القيمة »، المؤتمر العلمي الخامس : اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005.
44. لعماري أحمد، التجديد وفرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
45. لعماري احمد، «التحديدي وفرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة » ، ملتقى دولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
46. اللوزي موسى، «إدارة الجودة الشاملة » ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة:الإبداع والتجديد، 29/27 نوفمبر 2004.

## قائمة المراجع

47. مسلم علي عبد الهادي، «إدارة المعرفة: مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية» ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009.
48. مقدادي اجد عزت، «البعد التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية وصناعة المجتمع العربي» ، المؤتمر العربي الثاني حول اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، 2010.
49. نجم عبود نجم، «رأس المال الفكري، بحث مقدم لمؤتمر " اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية » ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005.
50. النعيمي براق، «الحفاظ على رأس المال الفكري في استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيزا للاقتصاد الوطني» ، المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، فيفري 2010.
51. هني محمد نبيل، بن مريم محمد، «تقدير العلاقة بين النمو الاقتصادي والرأسمال البشري وفق نموذج سولو المطور باستخدام منهجية MRW في الجزائر» ، ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، 14/13 ديسمبر 2011.
52. يوسف عبد الستار حسين، «دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال» ، المؤتمر العلمي الخامس : اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض، 2009.

### رابعاً: الرسائل:

53. موفق محمد الضمور، «واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القاع العام في الأردن» ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
54. يحضيه سمالي، «أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة» ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

### خامساً: التقارير:

55. أبحاث البنك الدولي، «بناء اقتصاديات المعرفة: استراتيجيات تنمية متقدمة» ، ترجمة محمد أمين مخيمر وموسى أبو طه، دار الكتاب الجامعي، العين، 2009.
56. تقرير التنافسية العربي، «الإصدار الرابع، المعهد العربي للتخطيط» ، الكويت، 2012.
57. المواصفات القياسية الدولية ايزو 9001، الإصدار الرابع، 2008.

**Les livres :**

58. ALIS David, BESSEYER DES HORTS. C.H, CHEVALIER Françoise, FABI Brune, PERETTI .J.M, « GRH : une approche internationale », éd. DE BOECK, 2011.
59. Anne GRATACAP, Alice LE FLANCHEC, « La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire», éd. De Boeck, Bruxelles, 2011.
60. ARQUARDT Michael, « Building the Learning Organization », U.S.A, Davis – Black publishing Company, 2002.
61. BARROSO.J.M, «innovation: priorités pour l’Europe», conseil européen, 2011.
62. BENAVENTE Daniela, DUTTA Soumitra, WUNSCH-VINCENT Sacha, « The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth », INSEAD, 2012.
63. BIXLER.H. Charles, D .S, « Developing a Foundation for a Successful Knowledge Management System, in “creating the discipline of knowledge management », éd. Elsevier, 2005.
64. BOLLINGER. A. S & SMITH R. D, « Managing organizational knowledge as a strategic asset », Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2001
65. BRINKLEY I, « Knowledge Economy and Enterprise, Economy Report », The Work Foundation, London, 2008.
66. BUCK Jean Yves, « Le management des connaissances et des compétences en pratique », éd. organisation, 2<sup>ème</sup> éd, paris, 2003.
67. CAHUC Pierre, ZYLBERBERG André, « Micro économie du marché du travail », éd. la découverte, Paris, 2003.
68. CAPUL Jean Yves, GARNIER Oliver, « Dictionnaire d’économie et de sciences sociales », éd. HARTIER, Paris, 1994.
69. CARLUER Frédéric, « Management et économie du savoir », éd. ellipses, paris, 2009.
70. CASSE Pierre, « La formation performante », éd.OPU, Alger, 1994.
71. CHATZKEL Jay, « Intellectual capital », Capstone Publishing, Oxford, United Kingdom, 2002.
72. CLEGG S.R & CLARKE T, « Intelligent organizations?, Global Management: Universal Theories and Local Realities », Sage, London, 1999.
73. COHEN Robert, « Diriger une banque coréenne ou le difficile bonheur d’être banquier », éd. Harmattan, paris, 2010.
74. D’AMEIDA N, LIBAERT T, « La communication interne des entreprises », éd. DONUD, paris, 2010.
75. DAFT Richard. L, « Organization Theory & Design », South-Western Thomson Learning, 2001.
76. DALKIR Kimiz, « Knowledge Management in Theory and Practice », Elsevier, Oxford, 2005.
77. DAVENPORT T& PRUSAK L, « Working knowledge: How organizations manage what they know », Harvard School Press, Boston, 2000.
78. De BRÚN Caroline, « ABC of Knowledge Management », NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library, July 2005.
79. DE GUY Michel, « Politique des ressources humaines dans l’entreprise », éd. Organisation, Paris, 1989.
80. DEVAUX Fabrice, « La boîte à outils du responsable RD », éd. DUNOD, paris, 2010.

81. DIVERREZ Jean, « Politique et techniques de direction du personnel », éd., entreprise, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1977.
82. DUFFY Jan, « Knowledge Management: To Be or Not to Be? », Information Management Journal, Vol. 34, No. 1 January 2000.
83. GAMBLIN André, « Images économiques du monde 2004 », éd. Armand colin, Paris, 2004.
84. GIARINI Orio, LIEDTKE M. Patrick, « Le plein emploi dans l'économie de service », éd. economica, Paris, 2000.
85. GILLET Bernard, « Améliorer la formation professionnelle par l'étude de travail », éd., organisation, Paris, 1973.
86. Ian Brinkley, « The Knowledge Economy: How Knowledge is Reshaping the Economic Life of Nations », The Work Foundation, London, March 2008.
87. JENNEX E Murray, « knowledge Management in Modern Organizations », Idea Group publishing, London, 2007.
88. JENNEX M. E, « Knowledge Management in Modern Organizations », Idea Group Publishing, Hershey PA, 2007.
89. KROGH Von, ROOS J, KLEINE D, « Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge », London, Sage Publications, 1998.
90. Le GALL Jean Marc, « La gestion des ressources humaines », éd., PUF, Paris, 2002
91. LÓPEZ SÁEZ Pedro, NAVAS LÓPEZ José Emilio, DE CASTRO Gregorio Martín, « Intellectual Capital, in Knowledge-Intensive Firms, Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities », Information Science Reference, london, 2007.
92. LOWELL Bryan, FRASER Jane, OPPENHEIM Jeremy, RALL Wilhelm, « Race for the World », Harvard Business School Press, Boston, 1999.
93. MARQUARDT J Michael, « Building the Learning Organization » , Davis – Black publishing Company , U.S.,A , 2002.
94. NONAKA.I & TAKEUCHI.H, « The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation », New York: Oxford University press, 1995.
95. NOYE Didier&PIVETEAU Jacques, « Guide pratique de formateur, concevoir animer, évaluer une formation », éd. INSEP consulting, Paris, 2002.
96. O'SULLIVAN Kevin J, « Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications », Business science reference, New York, 2010.
97. PAAUWE Jaap, FARNDALE Elaine, WILLIAMS Roger, « Web-Based Organizing in Traditional Brick-and-Mortar Companies: The Impact on HR », E-Human Resources Management: Managing Knowledge People, IDEA GROUP PUBLISHING, London, 2005.
98. SEKIOU L, BLONDIN L, FABI B, CHEVALIER F, BESSEYRE DES HORTS C.H, « Gestion des Ressources Humaines », Montréal, éd.4L, 2000.
99. VATTEVILLE Eric, « Mesure des sources humaines et gestion de l'entreprise », éd. economica, Paris, 1985.
100. WIIG Karl M, « Knowledge Management Foundation: thinking about thinking Arlington », Schema Press, 2002.

**Les articles :**

101. ALBERS James, « A Practical Approach To Implementing Knowledge Management », Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 1, March 2009.
102. MELIAN GONZALEZ Santiago, « Improving human resources management: some practical questions and answers », International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2004, Vol. 16, No. 1, 2004.
103. ARMSTRONG Michael, « The name has changed but has the game remained the same? », Employee Relations, Vol. 22, No. 6, 2000.
104. HISLOP Donald, « Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda », Employee Relations, Vol. 25, No. 02, 2003.
105. BAILEY.C& CLARKE.M, « How do managers use knowledge about knowledge management? », Journal of Knowledge Management, Vol.4, No. 3, 2000.
106. BAKER David, « Strategic human resource management: performance, alignment, management », Librarian Career Development, Vol. 7, No. 5, 1999.
107. BASQUE Josianne, PUDELKO Béatrice, « La comodelisation de connaissances par objets typés: une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations », Telescope, Vol. 16, No.1, 2010.
108. BENNET David& BENNET Alex, « Exploring key relationships in the next generation knowledge organization », Journal of the KMCI, Knowledge Management Consortium International, Vol.91, No.2, 2001.
109. BERGENHENEGOUWEN G.J, TEN HORN H.F.K, MOOIJMAN E.A.M, « Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees », Journal of European Industrial Training, Vol. 20, No.9, 1996.
110. BLACKMAN Deborah, PHILLIPS Dianne, « The Psychological Contract, Knowledge Management & Organizational Capacity », Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 4, December 2009.
111. BOCK.G, ZMUD.R.Y, KIM.J. Lee, » Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate », MIS Quarterly, Vol. 29, No. 1, 2005.
112. BOUFEDJI Abdelouahab, « L'économie du savoir, la globalisation et le travail », Cahiers du CREAD, No.65, 3ème trimestre 2003.
113. CABRERA. A, COLLINS, W. C. & SALGADO, J. F, « Determinants of individual engagement in knowledge sharing », International Journal of Human Resource Management, No. 17, 2006.
114. CAKAR Figen, BITITCI Umit S, MACBRYDE Jillian, « A business process approach to human resource management », Business Process Management Journal, Vol. 9, No.2, 2003.
115. CARTER Chris&SCARBROUGH Harry, « Towards a second generation of KM? The people management challenge », Education + Training, Vol. 43. N.4, 2001.
116. CHASTON I, BADGER B, SADLER-SMITH E, « Organizational learning style and competences: A comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms », European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5, 2000.
117. CHIVU Iulia, POPESCU Dan, « Human Resources Management in the Knowledge Management », Revista Informatica Economica, Vol. 48, No.4, 2008.

118. CHOURIDES Pieris, LONGBOTTOM David, MURPHY William, « Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures », *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 2, 2003
119. CHRISTENSEN.C. M., ALTON.R, RISING.C, WALDECK.A, « The new M&A playbook ». *Harvard Business Review*, Vol.89, No.3, 2011.
120. CLERC Denis, « La théorie du capital humain », *problèmes économiques*, No. 2, 352-353, décembre 1993.
121. COHEN Wesley, LEVINTHAL Daniel A, « Absorption capacity: a new perspective on learning and innovation administrative », *Science Quarterly*, Vol 35, No.1, 1990,
122. COPE F. Rachelle, COPE F. Robert, BASS N. Anna, SYRDAL A. Holly., « Innovative knowledge management at disney: human capital and queuing solutions for services », *Journal of Service Science*, Vol.4, N.1, 2011.
123. CORBETT-ETCHEVERS Isabelle, « La gestion des connaissances dans un groupe industriel », *Revue Française de Gestion*, No.213, 2011.
124. DAVENPORT H. Thomas, VÖLPEL C. Sven, « The rise of knowledge towards attention management », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 3, 2001.
125. DE PABLOS Ordoñez Patricia, « Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence », *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, No.6, 2004.
126. DUBOIS Didier&PELLETIER Emilie, « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Revue Gestion*, Vol. 36, 3/2011.
127. EDVARDSSON Ingi Runar, « HRM and knowledge management », *Employee Relations*, Vol.30, No.5, 2008.
128. EHIGIE.B.O, AKPAN R.C, « Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management Leadership », *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 1, 2004.
129. FELIN T, & HESTERLY W.S, « The Knowledge-based view, heterogeneity, and the individual: Philosophical considerations on the locus of knowledge », *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, 2007.
130. GERHART B, « Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach », *Management Review*, Vol.16, No. 2, 2005.
131. HABHAB-RAVE Saïda, « Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 241*,2010.
132. HALDIN-HERRGARD Tua, « Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations », *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 4, 2000.
133. HANNULA Mika, KUKKO Marianne, OKKONEN Jussi, « The fourth perspective - knowledge management in human resources context », *Business Excellence*, No.3, 2003.
134. HESSAMI. A. G & MOORE M, « Competence Matters More than Knowledge », *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.4, 2007.
135. JOHNSON R, TSIROS L, LANCIONI R. A, « Measuring service quality: A systems approach », *Journal of Services Marketing*, Vol.9, No.5, 1995.
136. JONES Alexandra & MORRIS Katy, « Can collaboration help places respond to the changing economy? », *The Work Foundation*, London, May 2008.
137. KANE Bob PALMER& Ian, « Strategic HRM or managing the employment relationship? », *International Journal of Manpower*, Vol. 16, No. 5, 1995.

138. KAUFMAN E. Bruce, « The role of economics and industrial relations in the development of the field of personnel/human resource management », *Management Decision*, Vol. 40, No.10, 2002.
139. KROGH Von & ROOS J, « A perspective on knowledge, competence and strategy », *Personal Review*, Vol. 24, No.3, 1995.
140. LANGBERT Mitchell, « Continuous improvement in the history of human resource management », *Management Decision*, Vol. 40, No.10, 2002.
141. LIN.H.F, « Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study », *International Journal of Manpower*, Vol.28, No.3/4 2007.
142. LOPEZ S. P, PEON J. M & ORDÁS C. J, « Human resource management as a determining factor in organizational learning », *Management Learning*, Vol. 37, No. 2, 2006.
143. LOTH Désiré, « Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol.8, No.1, 2010.
144. MACNEIL Mary Christina, « Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams », *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, No.1, 2004.
145. MELE.C, COLURCIO.M, « The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value », *International Journal Quality Reliability Management*, Vol. 23, No. 5, 2006.
146. MINGAT Alain, « Théorie du capital humain et analyse des scolarisations », *revue d'économie politique*, No. 04, 07/1980.
147. MYLONI Barbara, HARZING Anne-Wil K, MIRZA Hafiz, « Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies », *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No.6, 2004.
148. NEMANI Rao R, « The Role Of Computer Technologies In Knowledge Acquisition », *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 11, No. 3, September 2010.
149. NONAKA Ikujiro, VON KROGH Georg, VOELPEL Sven, « Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances », *Organization Studies*, Vol. 27, No.8, 2006.
150. O'DELL.C, WIIG.K, ODEM.P, « Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies », *Benchmarking: International Journal*, Vol. 6 No 3, 1999.
151. OOI Keng-Boon, « TQM and knowledge management: Literature review and proposed framework », *African Journal of Business Management* Vol.3, No.11, November 2009.
152. OSTERLOH Margit & FREY S. Bruno, « Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form », *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, September – October 2000.
153. PACI Augusta Maria, LALLE Cecilia, CHIACCHIO Maria Stella, « Knowledge Management For Open Innovation: Collaborative Mapping Of Needs And Competencies », *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 11, No. 1, March 2010.
154. PARAPONARIS Claude, SIMONI Gilda, « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, No. 266, 2006.
155. PESQUEUX Yvon, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », *Série Recherche No.6, cahiers de LIPSOR, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, Paris, 2004.*

156. POWELL Walter .W. & SNELLMAN Kaisa, « The Knowledge Economy », Annual Review of Sociology, Vol.30, 2004.
157. PRAHALAD.C.K. & HAMEL.G, « The Core Competence of the Corporation », Harvard Business Review, May/June, Vol.68, No.3, 1990.
158. QUIGLY N. R, TESLUK P. E, LOCKE E. A, BARTOL K. M, « A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance », Organizational Science, Vol.18, No.1, 2007.
159. REGNIER François, « Connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise », Revue Française de Gestion, No. 105, Sep-Oct 1995.
160. RIEGE.A, « Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider », Journal of Knowledge Management, Vol.9, No. 3, 2005.
161. Roos G, FERNSTRÖM Lisa, PIKE S, « Human resource management and business performance measurement » , Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 1, 2004,
162. ROWLEYM Jennifer, « The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy », Journal of Information Science, Vol.33, No. 2, 2007.
163. RUGGLES Rudy, « The state of the notion, knowledge management in practice », California management review, No. 3, spring, 1998.
164. SCARBROUGH Harry, « Knowledge management, HRM and the innovation process », International Journal of Manpower, Vol. 24, No. 5, 2003.
165. SCHMITT Christophe, « GRH et valeur : une relation en perpétuelle construction », Revue internationale des relations de travail, Vol.2, No.1, janvier 2004
166. SCHNEIDER Benjamin, « HRM - A Service Perspective: Towards a Customer-focused HRM », International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 1, 1994.
167. SCOUARNEC Aline, SILVA François, « Quel(s) model(s) de management des ressources humaines en euro méditerranée ? », Revue Française de Gestion, No.166, 2006.
168. SMALE Adam, « Global HRM integration: a knowledge transfer perspective », Personnel Review, Vol. 37, No. 2, 2008.
169. SOLIMAN Fawzy & SPOONER Keri, « Strategies for implementing knowledge management », Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 4, 2000.
170. SRIVASTAVA. Abhishek, BARTOL.M. Kathryn M., LOCKE.A. Edwin, « Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance », Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 6, 2006.
171. STALK.G, EVANS.P, SHULMAN.L. E, « Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy », Harvard Business Review, March-April, Vo.70, No.2, 1992.
172. STOREY.J, BARNETT E, « Knowledge management initiatives: learning from failure », Journal Knowledge Management, Vol. 4, No. 2, 2000.
173. SVETLIK Ivan, STAVROU-COSTEA Eleni, « Connecting human resources management and knowledge management », International Journal of Manpower, Vol. 28, No. 3, 2007.
174. THACKER A. Rebecca, « Revising the HR curriculum: an academic/practitioner partnership », Education + Training, Vol. 44, N.1, 2002.
175. THERIOU N. Georgios, CHATZOGLOU D. Prodromos, « Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework », European Business Review, Vol. 20, No. 3, 2008.
176. UEN Jin Feng, AHLSTROM David, CHEN Shu-Yuan, TSENG Pai-Wei, « Increasing Hr's Strategic Participation: The Effect Of Hr Service Quality And

- Contribution Expectations », Human Resource Management, Vol. 51, No. 1, January–February 2012.
177. WEN Yuan-Feng, « An effectiveness measurement model for knowledge management », Knowledge-Based systems, No. 22, 2009.
178. ZACK M. H, « Developing a Knowledge Strategy », California Management Review, Vol.41, No. 3, 1999.
179. ZAGRODNICKI Desrumaux, « Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche », Le travail humain, Vol. 64, 4/2001.
180. ZULCH G & BECKER M, « Computer-supported competence management: evolution of industrial processes as life cycles of organizations », Journal Computers in Industry, Vol.58, No. 2, 2007.

### Les colloques:

181. ALIOUAT Boualem, « La gestion des connaissances et la collaboration interindividuelle au sein de l'entreprise : une analyse empirique », colloque international sur l'économie de la connaissance, Biskra, 2005.
182. BENMESSAOUD khadidja, « De la difficulté de l'évaluation de l'investissement immatériel : la formation », Colloque international, Formation, production de compétences et GRH, quelles perspectives ?, Oran, 04-06 juin, 2005.
183. BIN AHMAD Saari, MUSHRAF MEZEAL Abbas, « The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry », International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR, vol.6, IACSIT Press, Bali, Indonesia, 2011.
184. BOUTHILLIER France & SHEARER Kathleen, « Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective », Information Research, Vol. 8 No. 1, October 2002.
185. CHAHER Mehrez & DHEN Mohamed Ali, « La contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens », Revue Management & Avenir, No. 14, 4/ 2007
186. DE VASCONCELOS José Braga, KIMBLE Chris, MIRANDA Hugo, HENRIQUES Valter, « A Knowledge-Engine Architecture for a Competence Management », Information System, University of Fernando Pessoa, Portugal, work paper, 2009.
187. DUIZABO S& GUILLAUME N, « Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises », centre de recherches DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective Université Paris Dauphine, paris, 1997.
188. FOSS J. NICOLAI J& MINBAEVA B. Dana, « Governing Knowledge: The Strategic Human Resource Management Dimension », Center for Strategic Management and Globalization, Frederiksberg; Denmark, 3/2009.
189. GALIA Abrice, « Intrinsic-Extrinsic Motivations, Knowledge Sharing and Innovation in French Firms », Workshop Organisational Innovation: the dynamics of organisational capabilities and design GREDEG-DEMOS, Sophia Antipolis, 15-16 November 2007.
190. GOURY Marie-Lyne, SPALANZANI Alain, « Le rôle d'un outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique: le cas d'une chambre de commerce et d'industrie », Cahier de recherche, CERAG, No. 2009-11, 2010.

191. GRUNDSTEIN Michel, « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management », INT – Entreprises 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management, avril 2003.
192. GRUNDSTEIN Michel, « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue », Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel : « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances », Nantes (France), 2000.
193. HALIMAH Abdul MANAF, MARZUKI Najib Ahmad, « The Success of Malaysian Local Authorities: The Roles of Personality and Sharing Tacit Knowledge », international conference on administrative development: towards excellence in public sector performance, The Institute Of Public Administration (IPA), Al Riyad, Nov. 2009.
194. HARMAN Christopher, « Managing Human Resources in the Knowledge Economy », 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Vienna, Austria, 26 –29 June 2007.
195. HIMMELMAN.A, « Helping Each Other Help Others: Principles and Practices of Collaboration », ARCH Fact Sheet Number 25, National Resource Center for Respite and Crisis Care Services: Chicago, 1993.
196. HONG Jianzhong, LEHTONEN Mari, STÅHLE Pirjo, « Co-evolution of knowledge and competence management and its strategic implications », Department of Business Administration, Lappeenranta University of Technology, Finland, 2005.
197. HOUGHTON John & SHEEHAN Peter, « A Primer on the Knowledge Economy », CSES Working Paper No. 18, Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, Australia, 2000.
198. LECLERCQ Grégory, « La norme ISO 9000 comme vecteur de professionnalisation de la fonction RH », Une revue de la littérature, école Doctorale de Sciences Humaines et Sociales Université de Picardie Jules Verne, 2007.
199. LOOS-BAROIN Jocelyne, « Compétence et temps en gestion des ressources humaines : les apports d'une analyse longitudinale », Actes du 3ème Forum de Prospective Métiers : «Compétences et Temps en GRH, Dauphine, octobre 2003.
200. MADOUN Mouloud, « Knowledge Management (KM) et Management de la Qualité (TQM) Opportunités et obstacles pour l'entreprise et la Gestion des Ressources humaines (RH) », Colloque international : Formation, production de compétences et GRH, quelles perspectives?, Oran, 04-06 juin, 2005.
201. MADOUN Mouloud, « L'avantage compétitif par la formation », colloque international : formation de compétences et GRH, ORAN 04-06 juin 2005.
202. NDOYE Mamadou, « L'éducation et l'économie de la connaissance », Conférence : «La connaissance pour le développement de l'Afrique», Johannesburg, Afrique du Sud, 8-10 Mai 2006.
203. OSTERLOH Margit&FROST Jetta, « Motivation in a Knowledge-Based Theory of the Firm », Paper presented at the workshop “Learning, Incentives and Corporate Disaggregation: Theories and Methods for Understanding New Organizational Forms”, October 2000.
204. RABBIOSI Larissa, MAKELA Kristina, « Organizational Climate And Knowledge Sharing: An Individuallevel Perspective », Paper to be presented at the Summer Conference, Copenhagen Business School, DENMARK, June 17 - 19, 2009.
205. SERRAFERO Patrick, « Vers la mesure de la quantité de connaissance et de compétence industrielle : le modèle KnoVA », 1<sup>er</sup> Colloque Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel, Nantes, 2002.

206. VALOGGIA Philippe, « Knowledge Management, le nouveau défi des Ressources Humaines (?) », Centre d'innovation par les technologies d'information (CITI), paris, janvier 2006.
207. WEIL Shawn, PACEY Foster, CARLEY Kathleen, DIESNER Jana, FRANZ Terrill, COOKE Nancy J, GOORMAN James, « Converging approaches to automated communications-based assessment of team situation awareness », Macrocognition in Teams, Ashgate, United Kingdom, 2007.

**Les thèses :**

208. BENABDERRAHMANE Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY - MONTPELLIER III, 2012

**Les rapports :**

209. Banque Mondiale, « World Development Report », Washington, 2007.
210. Commission européen, « Tableau de bord européen de l'innovation », 7<sup>e</sup> édition, 2007, p : 19.
211. Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, note d'information, « Coût de l'éducation en 2009 Évaluation provisoire du compte », paris, décembre 2010.
212. Données statistiques, « Activité, emploi et chômage », ONS, Alger, NO. 564, 2010
213. OCDE, « Tableau de bord de l'OCDE, science de la technologie et de l'industrie », 8<sup>e</sup> édition, 2007
214. Rapport de bureau international du travail, « comment les nouvelles techniques changent-elles les règles du jeu », Revue problèmes économiques, n° 2631, 15 septembre 1999.
215. Rapport de l'« EUROSTAT », « les dépenses de l'éducation/PIB 2006/2009 », 2011.
216. Rapport de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), « Emploi total par grand secteur dans l'Union européenne en 2010 », paris, 2012.
217. Report the Information Technology Advisory Group, New Zealand, 1999.

# الفهرس

1	المقدمة العامة:
1	الجزء الأول: عصر المعرفة:
2	الفصل الأول: مدخل لاقتصاد المعرفة:
12	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اقتصاد المعرفة:
12	1. مفهوم اقتصاد المعرفة:
15	2. محاور اقتصاد المعرفة:
16	3. انعكاس اقتصاد المعرفة على بيئة المؤسسة:
17	4. واقع اقتصاد المعرفة:
18	4-1. تكنولوجيا الإعلام والاتصال:
18	4-1-1. سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال:
19	4-1-2. تأثير تكنولوجيات الإعلام على سوق العمل وبرز اقتصاد الخدمات:
21	4-2. التعليم:
24	4-3. البحث والتطوير R&D:
28	المبحث الثاني: نماذج من بناء اقتصاديات المعرفة وآفاقه في الجزائر:
28	1. نماذج من اقتصاديات المعرفة:
28	1-1. كويا الجنوبية:
29	1-2. فنلندا:
30	1-3. الهند:
30	1-3-1. القوى البشرية:
30	1-3-2. مهارات الشركات الهندية في إدارة المشاريع:
30	1-3-3. جودة التكوين:
32	2. اقتصاد المعرفة في الجزائر:
32	1-2. البنية التحتية التقنية:
34	2-2. فرص اندماج الجزائر في الاقتصاد العالمي للمعرفة:
35	2-3. مؤشرات قياس رأس المال المعرفي:
8	الفصل الثاني: إدارة المعرفة:
41	المبحث الأول: مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة:
41	1. مفهوم المعرفة:

42	2. أنواع المعرفة: .....
42	1-2. المعرفة الضمنية: .....
42	2-2. المعرفة الصريحة: .....
44	3. خصائص المعرفة: .....
45	4. مفهوم إدارة المعرفة: .....
50	5. النشاطات الأساسية لإدارة المعرفة: .....
50	1-5. إنتاج المعرفة: .....
51	2-5. ترميز وتخزين المعرفة: .....
52	3-5. مشاركة ونشر المعرفة: .....
53	4-5. توظيف المعرفة والاستفادة منها: .....
54	5-5. تحديث وتطوير المعرفة: .....
57	المبحث الثاني: أهمية إدارة المعرفة .....
57	1. مبررات التحول نحو إدارة المعرفة: .....
59	2. عوامل نجاح إدارة المعرفة: .....
59	1-2. انتقاء فريق إدارة المعرفة: .....
60	2-2. تأسيس إستراتيجية لإدارة معرفة: .....
62	1-2-2. تقييم وتدقيق المعرفة: .....
62	2-2-2. تقييم تكنولوجيات الإعلام IT: .....
64	2-2-3. تطوير خطة المشروع: .....
66	3. معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة: .....
69	الفصل الثالث: مقاربات تنمية الموفة في المؤسسة .....
70	تمهيد: .....
71	المبحث الأول: نماذج إدارة المعرفة .....
71	1. نموذج Krogh&Roos: .....
72	2. نموذج Takeuchi Nonaka: .....
75	3. نموذج Choo: .....
77	4. نموذج إدارة المعرفة عند Wiig: .....
78	5. نموذج Marquardt: .....
78	6. نموذج Duffy: .....
81	المبحث الثاني: تنمية المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .....

81	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: .....
81	2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة: .....
82	3. الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة المعرفة: .....
82	1-3. نموذج KnoVA: .....
84	2-3. الأبعاد المشتركة لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة: .....
90	الجزء الثاني: مدخل إدارة الموارد البشرية في تنمية المعرفة .....
91	الفصل الرابع: الاستثمار في الرأس المال البشري ودوره في تنمية المعرفة .....
92	تمهيد: .....
93	المبحث الأول: الرأس المال الفكري ودوره في تكوين قيمة المؤسسة .....
93	1. مفهوم الرأس المال الفكري: .....
94	2. مكونات رأس المال الفكري: .....
94	1-2. الأصول البشرية (رأس المال البشري): .....
95	2-2. الأصول الفكرية: .....
95	3-2. رأس المال الهيكلية: .....
95	4-2. رأس مال العملاء: .....
95	5-2. الملكية الفكرية: .....
95	6-2. رأس مال العلاقات: .....
99	3. خصائص رأس المال الفكري .....
100	4. الرأس مال الفكري وخلق القيمة: .....
103	5. أبعاد رأس المال الفكري ودوره في خلق القيمة: .....
108	المبحث الثاني: الرأس المال البشري وتنمية المعرفة .....
108	1. مفهوم نظرية الرأس المال البشري: .....
112	2. المتطلبات المعرفية للرأس المال البشري: .....
118	خلاصة الفصل: .....
99	الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية وتنمية المعرفة .....
120	تمهيد: .....
120	المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية نحو إدارة المعرفة .....
121	1. رؤية جديدة للمورد البشري: .....
121	1-1. مرحلة حركة الإدارة العلمية (نهاية القرن 19) : .....
121	2-1. مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920): .....

122	3-1. مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960):
122	4-1. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980):
123	5-1.. مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000):
127	1-5-1. المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية:
130	2-5-1. جودة خدمات الموارد البشرية:
131	2. أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية:
131	1-2. أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية للموارد البشرية:
133	2-2. دور النظم الخبيرة في تحسين قرارات الموارد البشرية:
133	1-2-2. مفهوم النظام الخبير:
133	2-2-2. هيكل النظم الخبيرة:
138	3. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة:
138	1-3. الميادين المشتركة:
140	2-3. المقترضات المعرفية لدور إدارة الموارد البشرية:
140	1-2-3. خدمة رأس المال البشري:
140	2-2-3. مسهل المعرفة:
140	3-2-3. بناء العلاقة:
141	4-2-3. اختصاصية الانتشار السريع:
142	3-3. إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة:
144	4. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:
144	1-4. المورد البشري أساس إنتاج المعرفة:
147	2-4. مميزات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:
149	5. عمليات إدارة المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية:
150	6. حلول إدارة الموارد البشرية في تدليل عوائق تنمية المعرفة:
154	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية ورهان تطوير الكفاءات من منظور المعرفة
154	1. المعرفة والكفاءة:
156	2. تقييم الكفاءة على الأسس المعرفية:
160	3. التطور المشترك لإدارة المعرفة والكفاءة: تجاوز نظرة الثروة الأساسية:
128	الفصل السادس: دور نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج ومشاركة المعرفة
165	تمهيد:
166	المبحث الأول: النشاطات القاعدية

166	1. توصيف وتحليل الوظائف:
166	1-1. الخرائط التنظيمية:
166	2-1. مفهوم عملية تحليل وتوصيف الوظائف:
166	1-2-1. أهمية تحليل وتوصيف الوظائف:
167	2-2-1. خطوات عملية تحليل الوظائف:
168	3-1. دور نشاط تحليل الوظائف وتوصيفها في نشر المعرفة:
170	2. تخطيط الموارد البشرية:
170	1-2. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:
171	2-2. أهمية تخطيط الموارد البشرية في تنمية المعارف:
173	3. التوظيف:
173	1-3. التوظيف:
174	2-3. التوظيف الإلكتروني:
174	3-3. رهانات التوظيف في عصر المعرفة:
176	4. التدريب:
176	1-4. مفهوم التدريب المستمر للعمال:
176	2-4. تطور واقع التدريب في المؤسسة الحديثة:
178	3-4. مؤشرات حاجة ومتطلبات العمال للتدريب:
179	4-4. أهمية التدريب:
181	5-4. عوامل نجاح التدريب في زيادة معارف الأفراد:
182	6-4. التعلم والمعرفة:
182	1-6-4. مفهوم والتعلم والمنظمات المتعلمة:
184	2-6-4. مستويات التعلم التنظيمي:
185	5. تقييم الأداء:
185	1-5. المفهوم والمزايا:
186	2-5. مداخل تقييم الأداء:
189	المبحث الثاني: نشاطات التهيئة
189	1. القيادة:
189	1-1. مفهوم القيادة:
192	2-1. دور القيادة في إدارة المعرفة:
193	3-1. دور القيادة في تشجيع التعاون المعرفي:

195	4-1. القيادة وتوجيه الثقافة التنظيمية نحو المعرفة:
197	2. التحفيز:
197	1-2. الدوافع الجوهرية الداخلية:
198	2-2. الدوافع العرضية الخارجية:
198	3-2. نموذج العلاقة بين التحفيز وإنتاج المعرفة:
202	3. الاتصال:
202	1-3. مفهوم الاتصال:
203	2-3. مستويات الاتصال في نقل المعرفة:
204	خلاصة الفصل:
195	الجزء الثالث: الدراسة التطبيقية
196	الفصل السابع: واقع إدارة الموارد البشرية في تنمية المعرفة في المؤسسات الجزائرية
207	تمهيد:
208	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
208	1. منهج الدراسة:
210	2. مجتمع الدراسة:
211	3. أداة الدراسة:
213	4. صدق الأداة:
214	5. ثبات الأداة:
215	6. إجراءات توزيع الاستبيان:
215	7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
216	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
216	1. المحور الأول (القيادة):
219	2. المحور الثاني (تحليل وتوصيف الوظائف):
222	3. المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية):
225	4. المحور الرابع (التوظيف):
228	5. المحور الخامس (التدريب):
231	6. المحور السادس (التحفيز):
234	7. المحور السابع (تقييم الأداء):
237	8. المحور الثامن (الاتصال):
242	خلاصة الفصل:

243	الفصل الثامن: تقييم مستوى المعرفة في شركة Mobilis
245	المبحث الأول: لمحة عن الشركة
245	1. لمحة تاريخية:
246	2. الالتزامات:
246	3. الأهداف:
248	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
248	1. تقديم الدراسة
248	1-1. مجتمع الدراسة:
249	2-1. أداة الدراسة:
249	3-1. ثبات الأداة:
250	4-1. محتوى الاستبيان:
250	5-1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:
250	2. نتائج الدراسة:
250	2-1. دور المحيط الداخلي في رضا الأفراد بمستوى إنتاج ومشاركة المعرفة:
251	2-1-1. المحيط الداخلي في المؤسسة:
253	2-1-2. التعاون والدعم المعرفي:
254	2-1-3. طبيعة المعرفة المطلوبة من الأفراد:
256	2-1-4. اختبار الفرضيات:
257	2-2. مصادر وعراقيل تنمية المعرفة:
257	2-2-1. القيادة ودعم المعرفة:
259	2-2-2. مستوى المعرفة التنظيمية:
261	2-2-3. مصادر المعرفة والكفاءة المكتسبة:
262	2-2-4. عراقيل تنمية المعرفة في المؤسسة:
264	خلاصة الفصل:
266	الخاتمة العامة:
274	قائمة المراجع
287	الفهرس
296	الملاحق

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>		
01	تطور وظيفة الموارد البشرية نحو مشاركة المعرفة	03
02	شكل تفصيلي لمخاور الإشكالية	05
03	من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة	14
04	نفقات التعليم من الناتج المحلي الخام (2009/2006)	24
05	مراحل البحث والتطوير	25
06	عدد الباحثين R&D في المليون نسمة	26
07	نسبة مؤشر الرأس المال البشري في الجزائر وبعض الدول 2011	34
<b>الفصل الثاني</b>		
08	الترتيب الهرمي للمعرفة	42
09	منظور إدارة المعرفة	46
10	استمرارية المعرفة في المؤسسة	48
11	دورة حياة المعرفة	49
12	عمليات إدارة المعرفة	55
13	نموذج Hackman لقياس أداء الفريق	60
14	فجوة المعرفة والفجوة الإستراتيجية	61
15	استخدام نظم المعلومات في سلسلة الإنتاج	64
16	أهداف إدارة المعرفة	67
<b>الفصل الثالث</b>		
17	نموذج إدارة المعرفة Nonaka and Takeuchi	73
18	لولب المعرفة	75
19	نموذج إدارة المعرفة ل Choo	76
20	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	77
21	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	78
22	نموذج Duffy	79
23	نموذج J Y BUCK في إدارة المعرفة	80
24	نموذج KnoVA	83
25	إدارة المواد البشرية في سياق الجودة الشاملة	87
26	نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة	88
<b>الفصل الرابع</b>		
27	نموذج skandia	96
28	المكونات الفرعية لرأس المال الفكري	97
29	نموذج Stewart	98
30	تحويل الأصول غير الملموسة لرأس مالي غير ملموس	99
31	الرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	105
32	إدارة الموارد البشرية والحفاظ على الرأس مال الفكري وفق منهجية S.W.O.T	107

109	تكاليف ومنحيات الأرباح في التدريب بالمؤسسة	33
110	تحديد المبلغ المستثمر في التدريب	34
112	الأبعاد المختلفة لقيمة الرأس المال البشري	35
114	مواصفات نجاح الأفراد العاملين في اقتصاد المعرفة	36
الفصل الخامس		
128	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية	37
130	استراتيجيات إدارة المعرفة والنتائج السلوكية	38
134	البنية الهيكلية للنظام الخبير الأساسية	39
135	برنامج MOP	40
137	المخطط العام للنظام الخبير (مثال عن نشاط التوظيف)	41
139	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة	42
141	الركائز المشتركة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية	43
143	المورد البشري في منظمة المعرفة	44
145	تكاليف الإنتاج والتحويل	45
146	تحويل معارف إدارة الموارد البشرية	46
148	مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة	47
151	عوائق تنفيذ إدارة المعرفة	48
153	نموذج للعلاقة بين نشاطات الموارد البشرية وإدارة المعرفة	49
157	تقييم الكفاءات	50
158	الأبعاد الخمسة للكفاءة الجوهرية القائمة على المعرفة	51
159	تنوع الكفاءة في مراحل مشروع المؤسسة	52
161	الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات	53
الفصل السادس		
167	منهجية تحليل الوظائف	54
172	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وهران تطوير المعارف	55
181	الآثار المتوقعة للتدريب	56
184	الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم	57
188	عناصر وإجراءات وأغراض تقييم كفاءة الأداء	58
191	إيجابيات القيادة المشتركة	59
192	محاور دور القيادة في إنتاج ومشاركة المعرفة	60
195	ميكانيزمات التعاون	61
196	مصنوفة قوة ثقافة الشركة	62
198	العلاقة بين إنتاج المعرفة والتحفيز	63
200	مدخل إدارة الموارد البشرية في تحفيز الأفراد على المشاركة في المعرفة	64
201	التطور التاريخي لدوافع المؤسسة	65
202	نسب وصول محتوى الاتصال إلى المتلقي	66
الفصل السابع		
210	وصف مجتمع الدراسة من حيث طبيعة النشاط	67

211	المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة	68
211	سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة	69
215	قيمة $\alpha$	70
217	ترتيب عبارات محور القيادة	71
220	ترتيب عبارات محور تحليل وتوصيف الوظائف	72
223	ترتيب عبارات محور تخطيط الموارد البشرية	73
226	ترتيب عبارات محور التوظيف	74
229	ترتيب عبارات محور التدريب	75
232	ترتيب عبارات محور التحفيز	76
235	ترتيب عبارات محور تقييم الأداء	77
238	ترتيب عبارات محور الاتصال	78
الفصل الثامن		
247	الهيكل التنظيمي لشركة موبليس	79
248	توزيع الأفراد حسب الخبرة لعينة الدراسة	80
253	ترتيب درجة تطبيق عبارات محور المحيط الداخلي للمؤسسة	81
254	ترتيب درجة تطبيق عبارات محور الدعم والتعاون المعرفي	82
255	ترتيب درجة تطبيق عبارات محور المعارف المطلوبة من الأفراد	83
259	ترتيب درجة تطبيق عبارات محور القيادة	84
260	ترتيب درجة تطبيق عبارات مستوى المعرفة التنظيمية	85
262	ترتيب درجة تطبيق مصدر المعارف المكتسبة	86
263	ترتيب درجة تطبيق عبارات محور عراقيل إنتاج ومشاركة المعرفة	87

### قائمة الجداول

صفحة	الجدول	
الفصل الأول		
20	توزيع مناصب لعمال حسب القطاعات في دول الاتحاد الأوروبي في 2010	01
27	ترتيب الدول في مجال الإبداع	02
33	مؤشر الرأس المال البشري	03
الفصل الثاني		
56	خلاصة عمليات إدارة المعرفة	04
الفصل الرابع		
94	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	05
102	تطور نماذج الرأس مال الفكري نحو الاعتماد على المعرفة	06
116	النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في اقتصاد المعرفة	07
126	نماذج إدارة الموارد البشرية	08
الفصل السادس		
169	تطور نشاط تحليل وتوصيف الوظائف محور تنمية المعرفة بين الأفراد	09

الفصل السابع		
214	معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان	10
216	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور القيادة	11
218	النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور القيادة	12
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تحليل وتوصيف الوظائف	13
221	النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تحليل وتوصيف الوظائف	14
222	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تخطيط الموارد البشرية	15
224	النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تخطيط الموارد البشرية	16
225	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول التوظيف	17
227	النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول التوظيف	18
228	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور التدريب	19
230	النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور التدريب	20
231	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور التحفيز	21
233	النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور التحفيز	22
234	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تقييم الأداء	23
236	النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور تقييم الأداء	24
237	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور الاتصال	25
239	النتائج التفصيلية لاستجابات مجتمع الدراسة حول محور الاتصال	26
240	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاو إدارة الموارد البشرية	27
الفصل الثامن		
251	المحيط الداخلي في المؤسسة وتنمية المعرفة	28
253	التعاون والدعم المعرفي	29
254	طبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد	30
256	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي والتعاون المعرفي	31
257	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة	32
258	القيادة ودعم المعرفة	33
259	مستوى المعرفة التنظيمية	34
261	مصدر المعارف المكتسبة	35
262	عراقيل إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة	36

# الملاحق

## الملحق الثاني

الملحق الأول: (الفصل السابع): الاستبيان باللغة الفرنسية

		Les réponses				
		j	r	p	s	t
<b>Leadership</b>						
01	Je collabore avec d'autres membres pour échanger les connaissances					
02	Je partage la responsabilité avec les autres dans la prise de décision.					
03	J'écoute et je soutiens les nouvelles idées.					
<b>Analyse et évaluation des emplois</b>						
04	Il y a une complémentarité entre les postes dans l'entreprise.					
05	Il y a une marge de liberté au travail sans faire référence aux exigences strictes de poste					
<b>Planification des RH</b>						
06	Quand il y a un poste vacant, l'entreprise préfère promouvoir un employé que de recruter.					
07	L'entreprise associe les employés expérimentés et les débutants lors de création de nouveaux départements.					
08	Quand il y a un surplus d'employés, l'entreprise procède au licenciement, en fonction de leurs niveaux cognitifs (leurs niveaux des connaissances).					
09	La PRH vise à éviter le licenciement continu dans l'entreprise.					
<b>Recrutement</b>						
10	L'entreprise procède aux tests de connaissances lors de l'entretien avec les candidats.					
11	Le recrutement a contribué à la diversification des compétences et création de nouvelle dynamique dans le groupe de travail.					
12	La méthode de résolution des problèmes à été améliorée après le recrutement.					
13	La plupart du recrutement dans l'entreprise est en CDI (contrat à durée indéterminée).					
<b>Formation</b>						
14	Le choix de formation dépend des besoins cognitifs de l'entreprise					
15	L'entreprise assure un niveau élevé d'encadrement pour les débutants.					
16	L'entreprise procède à la rotation de poste afin d'assurer des connaissances exhaustives pour l'employé.					
17	Il y a une amélioration considérable aux connaissances après la fin de plan de formation dans tous les niveaux organisationnels.					
<b>Motivation</b>						
18	La motivation développe l'auto capacité (attitude) de partage des connaissances					
19	La motivation encourage les employés à apprendre					
20	La promotion enrichit-elle le développement de la connaissance.					
21	Les augmentations de la récompense ont conduit à la création d'une nouvelle dynamique dans l'équipe.					
<b>L'évaluation</b>						
22	L'évaluation consiste à mesurer la capacité d'utilisation des nouvelles connaissances					
23	L'évaluation a contribué à la correction de gap (écart) de connaissances entre les membres du groupe.					
24	Le rendement des employés est mesuré selon les normes de la performance et la coopération.					
<b>La communication au travail</b>						
25	Les employés ont des informations nécessaires sur la situation de l'entreprise.					
26	la communication a un rôle dans l'établissement des relations claires et constructives entre les membres du groupe.					
27	Il y a des réunions régulières entre les membres des départements pour résoudre les problèmes de travail et échanger les idées.					

J:Jamais, r : rarement, p : parfois, s : souvent, t : toujours.

## الملحق الثاني

### قائمة المؤسسات محل الدراسة

النسبة	العدد	طبيعة النشاط	المؤسسة
%14	5	الطاقة	SONATRACH, SONEGAZ, COGIZ, HELIOS. NAFTAL.
%22	4	الصناعة الكيماوية وصناعة البلاستيك وإل جاج	ENAP, SAIDAL, TUBEX, ENAVA.
%7	3	الصناعة الغذائية	JUPITER, CEVITAL, AFIA
%14	4	النقل (بحري/جوي)	EPA, AIR ALGERIE, HYPROC, EPO
%4	1	التكوين	IBN SINA
%7	2	المياه	SEOR, ALGERIENNE DES EAUX
%7	2	الاتصالات	MOBILIS, DJEZZY
%14	5	الأشغال العمومية	LHTPO, COSIDER, BATENCO, LTPO. TREFILOR
%4	1	الإعلام الآلي	ALFATRON
%14	3	الخدمات المالية	ABC BANK, AGERIENNE 2 ASSURANCES, BNP PARIBAS

نتائج التحليل الإحصائي SPSS

Statistiques descriptives

Les activités	N	Moyenne	Ecart type
LEDERSHIP	30	2,5111	,53772
ANALYSE D'EMPLOI	30	2,5000	,55709
PLANIFICATION	30	3,1667	,40115
RECTRUTEMENT	30	2,5917	,45714
FORMATION	30	2,8833	,48572
MOTIVATION	30	2,9167	,41175
EVALUATION	30	2,8889	,57624
COMMUNICATION	30	3,0444	,48529
N valide (listwise)	30		

Les activités	Alpha de Cronbach
Leadership	,900
ANAL	,904
PLAN	,858
RECT	,856
FORM	,852
MOTIV	,855
EVA	,922
COM	,841

## الملحق الثاني

**Statistiques de fiabilité** الملحق الثاني ( الفصل الثامن: شركة  
 موبليس) الاستبيان باللغة الفرنسية Expérience : -5  15  25  25

H  F  Département : .....  15  25  25

l'environnement général de mon département :	j	r	p	s	t
1. Facilite-t-il la création de connaissances ?					
2. Facilite t'il le stockage / recherche des connaissances ?					
3. Facilite-t-il le transfert des connaissances ?					
4. Me permet-il d'accomplir mes tâches plus rapidement ?					
5. Améliore-t-il mon rendement au travail ?					
6. Permet-il à l'organisation de réagir rapidement aux changements sur le marché ?					
7. Permet-il une prise rapide de décision ?					

Les membres de département sont :					
8. Satisfaits par le degré de collaboration ?					
9. De soutien pour l'acquisition et partage des connaissances ?					

Je trouve :					
10. la connaissance précise dont j'ai besoin					
11. une connaissance suffisante pour me permettre de réaliser mes tâches.					
12. Je suis satisfait de la connaissance à utiliser qui est disponible dans mon service.					

La direction favorise :					
13. la prise de l'initiative et l'application de nouvelles idées					
14. le travail collaboratif entre les membres					

Le type de connaissances demandées par d'autres membres, vous les considérez comme :					
15. Essentiel pour la performance de l'entreprise.					
16. Essentiel à l'avantage concurrentiel de l'entreprise.					
17. Important pour mener à l'innovation et le travail créatif.					

Comment avez-vous acquis vos compétences / savoir-faire ?					
18. Dans cette société (mobilis)					
19. Par le biais d'auto-apprentissage grâce à la formation formelle.					
20. A mon dernier emploi.					

Lequel des énoncés suivants est le plus grand obstacle à votre pouvoir pour utiliser et transférer les connaissances que vous recevez de façon efficace :					
21. Manque de temps / trop occupé.					
22. Politique de l'entreprise / directives.					
23. Système d'information faible.					

J:Jamais, r : rarement, p : parfois, s : souvent, t : toujours.

## الملحق الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	23

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ENV	30	2,6667	,51894
CT	30	3,3667	1,18127
CO	30	2,7222	,94720
LED	30	2,0333	,54033
DEM	30	3,4778	1,12677
MET	30	2,8111	,65906
OBS	30	3,6222	,51590
N valide (listwise)	30		

### Corrélations

		ENV	CT
ENV	Corrélation de Pearson	1	,688**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
CT	Corrélation de Pearson	,688**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,688 <sup>a</sup>	,474	,455	,38305

a. Valeurs prédites : (constantes), CT

Corrélations

		ENV	CND
ENV	Corrélation de Pearson	1	,512**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	30	30
CND	Corrélation de Pearson	,512**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,512 <sup>a</sup>	,262	,236	,45364

a. Valeurs prédites : (constantes), CND

## الملخص:

لا يمكن حصر معرفة المؤسسة في كتلة المعلومات المرسجلة عبر الزمن، حيث أنها لا تعتبر عامل خارجي عن المؤسسة، بل هي حصيلة عمل الأفراد الذين يقومون ببنائها، تطويرها، مشاركتها وتطبيقها وفق منهج إداري يدمج المعرفة كمورد معتمد على مستوى الأداء، وعلى مدى تبادل ومشاركة المعارف الضمنية دوريا وبصفة حيوية، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا في الرفع من مستوى إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة من خلال تعبئة نشاطاتها لتحقيق هذا الهدف الذي أصبح يمثل أحد الميزات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة الموارد البشرية، الرأس المال الفكري، الرأس المال البشري، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الأداء.

## Résumé :

La connaissance de l'organisation ne peut se réduire à une masse d'informations capitalisée à travers le temps. La connaissance n'est pas une donnée exogène, elle est le produit des acteurs qui la construisent, la développent, la partagent et la valident ; approche managériale qui intègre la connaissance en tant que ressource centrée sur la performance des ressources humaines, sur l'échange, le partage des connaissances tacites conjoncturelles et dynamiques. La GRH joue un rôle déterminant dans l'amélioration de niveau de la production et de partage de connaissance dans l'entreprise à travers la mobilisation de ses activités pour atteindre cet objectif qui constitue la source de l'avantage concurrentiel.

**Mots clés:** connaissance, GRH, capital intellectuel, capital humain, TIC, performance.

## Abstract:

Knowledge of the organization can't be reduced to a mass of information capitalized over time, knowledge is not an exogenous variable, it is the product of the workers who build it, develop it, share it and validate; management approach that integrates knowledge as a resource focused on the performance of human resources, exchange, sharing of tacit knowledge cyclical and dynamic, where human resources management plays a role in raising the level of production and sharing of knowledge in the organization through the mobilization of its activities in order to achieve this goal, which has become one of the basic features of competitiveness.

**Keywords:** knowledge, HRM, intellectual capital, human capital, ICT, performance.