

تخصص : الحوكمة و الإدارة العمومية

أطروحة مقدمة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث بعنوان:

تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة

إشراف الأستاذ الدكتور:

روابح فريد

إعداد الطالب:

جنان رضا

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة سطيف 2	أستاذة محاضرة أ	د. لعقاي سميحة
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. روابح فريد
ممتحنا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د. لعويجي عبد الله
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. حططاش عمر
ممتحنا	جامعة سطيف 2	أستاذة محاضرة أ	د. بجلول سمية
ممتحنا	جامعة سطيف 2	أستاذة محاضرة أ	د. نايل صونية

السنة الجامعية 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(... رَبَّنَا لَا تُزِغْ قُلُوبَنَا بَعْدَ إِذْ هَدَيْتَنَا وَهَبْ لَنَا مِنْ

لَدُنْكَ رَحْمَةً إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ...)

الآية 08 من سورة آل عمران

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي أعلى ما أهداني الله في هذا
الموجوده إلي من تحت قدميها جنات عدن، المتي لم تبخل عليا
يوما بالمدعاء، إليك أمة المغالمة.

إلي من سعى و شقي لأنعم بالراحة والهناء والذي لم يبخل
بشيء، من اجل دفعي إلي طريق النجاح والذي علمني
كيف ارتقي إلي سلم النجاح بصبر وحكمة، أبي العزيز
حفظه الله

و أطال في عمره.

إلي زوجتي و أبنائي عبد المعز عبد الرحمان عبد المجيب و
إلي كل أفراد عائلة جنان.

إلي جميع موظفي وموظفات مديرية الخدمات الجامعية
سطيف الهضاب وبالخصوص رفيق دربي "بونوني سمير"
والمرحوم "بن العمري عبد العزيز".

إلي جميع الأساتذة الأفاضل لكلية الحقوق والعلوم
السياسية".

جنان رضا



شكر وثقافة

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمة التوفيق والسداد والصلاة والسلام على رسول الله.
يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان لكل من قدم لي يد العون
في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر:

* الأستاذ الدكتور: رواج فريد الذي تحمل عبء الإشراف على هذه الرسالة وعلى
اهتمامه وتوجيهاته ومتابعته ودعمه وحرصه لإنجاز هذا البحث في صورته النهائية
والذي يعتبر مثال للانضباط والأخلاق والعلم.

* الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الذين تحملوا عبء قراءة هذه الرسالة
وتقييمها ونقد جميع جوانبها.

* جميع أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
* صديقي الدكتور: مساعدي عماد الذي دعمني ووجهني لإنجاز هذا البحث.



مقدمة:

يعد تنمية الموارد البشرية مطلباً رئيسياً لإكساب المؤسسة الميزة التنافسية والاستمرارية، فالمنظمات المعاصرة باختلاف أنواعها تواجه موجة من التحولات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وعلى رأسها الثورة الرقمية والمعلوماتية والتي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة من الشبكة العالمية للاتصالات (الانترنت) وتحكم الموارد البشرية في تقنيات الإعلام الآلي والرقمنة وفي هذا العصر الذي تعتمد فيه المنافسة على السرعة والتعلم والخيال والمرونة والابتكار والإبداع، أصبحت اقتصاديات الحجم أقل نفعاً إن لم نقل لا تجدي نفعاً في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، لذلك لم يعد بإمكان هذه الأخيرة اليوم الاعتماد على الأساليب والتقنيات التقليدية، لأن الاقتصاديات الحديثة تفرض عليها تبني أساليب وتقنيات جديدة تمكنها من الاستمرار والبقاء في ظل التغيرات المتسارعة. يعتبر المورد البشري هو المحرك الأساسي من أجل رفع الكفاءة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، فالمؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين التنمية وتحقيق الأهداف ولكن الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية وتأثيراً في الإدارة، كما تعتبر الثروة الأولى والجوهرية في المؤسسة وأحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية البشرية، فبدون الموارد البشرية لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم أو تنمية بشرية لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد وقامت بتدريبه وتحفيزه و تنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه.

لقد أفرز التطور الحاصل على الصعيد العالمي وخاصة في مجال الأعمال، وجود تراكم معرفي كبير ساهم في الارتقاء بأساليب وفلسفة الإدارة في المؤسسات على اختلاف أشكالها وأحجامها وملكيتهما والقطاع والنشاط الذي تعمل فيه، فلقد أصبحت المؤسسات كيانات اجتماعية معرفية إبداعية لا تقبل نماذج وفلسفات إدارية لا ترتقي إلى التحديات التي تواجهها في بيئة شديدة المنافسة سريعة التغيرات ونتيجة لتلك التحولات أضحت إدارة المعرفة قوة ضاربة ورئيسية لأي مؤسسة ومنه أصبحت قوة الشركات والمنظمات تقاس بما لديها من عقول مدركة وعارفة ومفكرة ومبدعة وقادرة على الابتكار والتغيير والسعي نحو تحقيق الأهداف المسطرة والاستمرار والبقاء في عالم المال وهذا بغض النظر عن حجم أصولها أو بإجمالي نشاطاتها، كما أصبحت إدارة المعرفة للموارد البشرية العصب الحقيقي للمؤسسة

اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة من أجل التكيف مع متطلبات العصر .
إن أوليات إدارة المعرفة هي البحث عن السبل التي تجعل المؤسسة تتحكم في تدفق الموارد المعرفية وضمان وصولها إلى جميع المستخدمين، بالشكل المناسب الذي يضمن الاستفادة منها للمساهمة في تطوير الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة والحد من الإخفاقات وتسخير الطاقات لتحقيق الازدهار والتقدم، كما أن محاولة ربط إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية.

أولاً- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في البعد الاستراتيجي الذي يحظى به موضوع إدارة المعرفة باعتباره مورداً فعالاً للمؤسسات بمختلف أنواعها، فإدارة المعرفة تمكن المؤسسات من الوصول إلى مرحلة التميز وتحقيق الأهداف وتحسين مستويات أداء المورد البشري، كما تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- * حداثة مفاهيم إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي.
- * الحاجة إلى توضيح مدى تأثير إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية.
- * تزايد اهتمام المؤسسات بموضوع إدارة المعرفة لما له من تأثير على نجاح هذه الأخيرة والمساهمة في استمرارها وتطورها.
- * لفت انتباه المؤسسات والمختصين إلى موضوع الدراسة وحثهم على المساهمة في تقديم الآليات الكفيلة بتمكين المؤسسات من تنمية مواردها البشرية.

ثانياً- أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

- هناك عدة دوافع ومبررات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:
- أن الموضوع يتماشى مع تخصصنا العلمي - الحوكمة والإدارة العمومية -.
 - أهمية وحداثة هذه الدراسة باعتبار أن إدارة المعرفة تساهم في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.
 - نقص الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة في الجزائر على مستوى الدراسات الأكاديمية وعلى مستوى واقع المؤسسات.

- حاجة المؤسسات الجزائرية لتطبيق أساليب إدارية حديثة، لمواكبة التطور الحاصل على مستوى الاقتصاد العالمي.

إضافة للأسباب السابقة يمكن إدراج سبب آخر وهو وجود فضول وميول شخصي لدراسة هذا الموضوع.

ثالثا- أهداف الدراسة:

يمكن بيان الأهداف التفصيلية لدراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- * تقديم الإطار المفاهيمي للموارد البشرية وإدارة المعرفة وإبراز أهميتها وكيفية تطبيقها .
- * التوصل إلى نتائج عن دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ومحاولة معرفة المتطلبات المثلى لتطبيق تلك النتائج من قبل المؤسسات بما يضمن تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع.
- * محاولة معرفة الطرق والأساليب العلمية المثلى الواجب إتباعها لإدارة المعرفة للموارد البشرية بغية تطويرها وزيادة من كفاءتها.
- * تقديم استنتاجات و توصيات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات على تبني برامج فعالة لإدارة المعرفة لمواجهة التحديات المعاصرة.
- * إثراء الرصيد المكتبي بمرجع حول إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

رابعا- الدراسات السابقة:

1- دراسة سمر محمد خليل العلول ،مذكرة ماجستير بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، 2011.

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- من حيث ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي 52%.
 - 2- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.
 - 3- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
 - 4- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - 5- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة.
 - 6- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التخصص بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك لصالح كلية الآداب و التجارة.
 - 7- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك لصالح الجامعة الإسلامية، الأزهر والأقصى.
- 2- دراسة بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية- أطروحة دكتوراه، دراسة حالة مؤسسة سونطراك DRIZ جامعة مستغانم 2017-2018:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سونطراك DRIZ بغية التعرف على واقع إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسة ، حيث تم الحصول على البيانات من خلال توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 109 فرد عامل بالمؤسسة ومن خلال الدراسة الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أثبتت

وجود علاقة ايجابية قوية وطرديّة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في المؤسسة، حيث كلما كان تطبيق المعرفة بشكل جيد كلما تحسن أداء الفرد العامل واعتبرت الدراسة أن أداء العنصر البشري أساس تحسن أداء المؤسسة ككل.

3- دراسة بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012 - 2013:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في إنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة وللتعرف على واقع تنمية المعرفة في المؤسسات الجزائرية تم توزيع استبيان على 30 مؤسسة تتوزع على مختلف الأنشطة الاقتصادية، حيث يشمل مجتمع الدراسة إطارات الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 بولاية وهران، بالإضافة إلى دراسة تنمية المعرفة على مستوى مؤسسة MOBILIS وتم التوصل إلى نتائج أهمها:

- متطلبات الاقتصاد أوجدت حاجات جديدة للمعرفة من الواجب اكتسابها من طرف الموارد البشرية.

- التكامل بين أهداف وظيفة الموارد البشرية وإدارة المعرفة يساهم في تثمين رأس المال البشري.

- إن نشاطات إدارة الموارد البشرية تساهم في رفع الأداء المعرفي في المؤسسة من خلال تشجيع إنتاج وتحويل المعرفة بين الأفراد.

- تساهم نشاطات إدارة الموارد البشرية في تحسين المستوى المعرفي وتنمية ثقافة المشاركة وتعاون الأفراد، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام أكبر بدور وظيفة الموارد البشرية.

4- دراسة غضبان ليلي بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 01، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى: الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال وهذا من خلال رصد واقع التعلم التنظيمي وكذا تقبل التغيير وقد استخدمت الباحثة المنهج الاستقرائي وقامت بتصميم استبيان، حيث كان حجم العينة 305 فرد عامل

بعد أن تم توزيع 350 استبانة على عينة عشوائية، تم استرجاع 317 استبعد منها 12 استبانة لعدم صلاحيتها وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 305. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وأداء المورد البشري، وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال جملة من المتغيرات تتمثل في التعلم التنظيمي، التغيير، الرضا.

- التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة باستثناء أننا منحنا حيزا مهما للتأصيل المفاهيمي لموضوع الدراسة، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة إدارة المعرفة من حيث الدور والأهمية، وقد خلصت إلى تبيان الأثر الكبير الذي يمكن أن يحدثه تطبيق منهجيات إدارة المعرفة على تنمية المواد البشرية وبالتالي على الأداء المؤسسي للمنظمات، كما بينت الدراسات السابقة دور وأهمية إدارة المعرفة من خلال ما توصلت إليه من نتائج نذكر منها مايلي:

- أن المعرفة أصبحت من المقومات الرئيسية لبقاء المنظمات في المنافسة.
- أن إدارة المعرفة تستطيع أن تساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير.
- العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة.
- تساعد إدارة المعرفة على تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية.
- تلعب إدارة المعرفة وبالخصوص من خلال عملياتها دورا كبيرا في تطوير القدرات العلمية والعملية للموارد البشرية.

خامسا - صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء إعداد الدراسة بعض الصعوبات تتعلق باختلاف المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة من مرجع إلى آخر وخاصة بالنسبة لموضوع إدارة المعرفة، بالإضافة إلى حداثة موضوع إدارة المعرفة وصعوبة ترجمة بعض المصطلحات المتعلقة به من الدراسات الأجنبية.

سادسا - الإشكالية محل الدراسة:

تتمحور الإشكالية محل الدراسة بالخصوص حول دراسة تأثير إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية ولذلك تم صياغة الإشكالية كما يلي:
كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية؟
وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:
ما المقصود بإدارة المعرفة وما أهميتها وما هي مختلف عملياتها؟
ما المقصود بتنمية الموارد البشرية وما هي أساليبها؟

سابعا - المنهج المتبع في الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ،لأنه يسمح بالوصول إلى الحقائق والبيانات عن مشكلة البحث، بالاستعانة بالمراجع العلمية المنشورة من كتب ودراسات وأبحاث ومقالات وندوات وملتقيات وأطروحات سواء باللغة العربية أو الفرنسية أو الانجليزية ذات الاهتمام بموضوع الدراسة.

ثامنا: البناء الهيكلي للدراسة:

قصد دراسة موضوع: " تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة" ومعالجة الإشكالية المطروحة والحرص على معالجة مختلف الجوانب الضرورية والإلمام الجيد بالبحث، تم تضمين البحث بمقدمة عامة وفصلين بالإضافة إلى الخاتمة وذلك على النحو التالي:

- مقدمة عامة:

تم فيها استعراض الإطار العام للبحث من خلال التطرق إلى: أهمية الدراسة، أسباب ودوافع اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، صعوبات البحث، الإشكالية محل الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، البناء الهيكلي للدراسة.

- الفصل الأول:

يتضمن الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وهذا من خلال ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى ماهية تنمية الموارد البشرية، في حين تم التطرق في المبحث الثالث إلى أساليب تنمية الموارد البشرية.

- الفصل الثاني:

يتضمن إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول ماهية المعرفة، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة، في حين تم التطرق في المبحث الثالث إلى دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.

- خاتمة عامة:

تم من خلالها الإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث والأسئلة الفرعية التي تم طرحها بالإضافة إلى تقديم توصيات واقتراحات والأفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

في ظل التطورات و التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة، أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة للموارد البشرية باعتبارها أهم مورد تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات الحفاظ على هذه الموارد وتنميتها وحسن إدارتها لكي تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة الكلية.

إن إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد رؤية بعيدة المدى لمستقبلها والاستعداد له ومن ثم تكوين إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من خلال أنشطة كالتدريب والتعلم والتكوين، مما يسمح لهذه المؤسسات بمواجهة المنافسة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

من هنا فقد أصبحت تنمية الموارد البشرية من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة بل أصبحت سمة من سماتها.

وللتعرف أكثر على تنمية الموارد البشرية، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون العاملين وتحسين ظروفهم المهنية والاعتناء بهم، لذا فمن الضروري أن يكون تسيير هذه الموارد وفق منظور إستراتيجي ترسم من خلاله المؤسسة تعاملها طويل الأجل مع العنصر البشري وكل ما يتعلق من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

وعليه سيتم التطرق في مطالب هذا المبحث للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ثم لمفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول:

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وإعداد سياسات للموارد البشرية على أسس علمية وعليه سنحاول استعراض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

الفرع الأول:

مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة تعددت العلاقات بين الأطراف الرئيسية للإدارة وهذا وفقا للظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك، فالمتتبع لطبيعة الموارد البشرية في فترة نظام العبودية يجد مساواة بين الأفراد والحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، كما تميزت هذه الفترة بعدم وجود نظام لدفع الأجور وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له،بعدها جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف، حيث ظهرت فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه هذه الفترة تميزت بظهور العمالة متمثلة بالأجراء (العمال) والذين لهم أجور معينة وفقا لساعات العمل¹.

الفرع الثاني:

مرحلة الثورة الصناعية:

أهم ما ميز هذه المرحلة هو بداية ظهور المصانع وأفكار جديدة حول تقسيم العمل، المستويات التنظيمية والسلطة²، كما تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة في أماكن معينة³، كما

¹ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص20.

² - Simon L. Dolan et Autre, *La Gestion des Ressource Humaine : Tendances, Enjeux, et pratique actuelles*, 4eme édition, Pearson education, Canada, 2008, p2.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص44.

دفع ذلك إلى ضرورة تعويض الصناعات المنزلية بنظام المصانع، حيث قام العديد من أصحاب الحرف إلى هجر حرفهم والاتجاه للعمل بالمصانع وأهم ما ميز نظام الإنتاج بالمصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير (ظهور منتجات) وقد استفاد من ذلك كل من المؤسسة، العاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها العديد من المساوئ والتي أثرت على تطور الموارد البشرية، فقد خلق الإنتاج الكبير العديد من المشكلات الإدارية منها ضرورة فرض الرقابة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المؤسسة ومن بينها الموارد البشرية.

الفرع الثالث:

مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بظهور الحركات العمالية ومختلف النظريات الإدارية التي ساهمت بشكل كبير في تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

أولاً- ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم¹ وقد ساعد على ذلك أفكار "روبرت أوين" (Robert Owen) الذي يعد من أبرز المهتمين بإدارة الموارد البشرية فقد اهتم بضرورة إصدار قانون يسمى بـ: "قانون المصانع" وأكد على ضرورة التعامل مع الفرد في المصنع كعنصر بشري ودعا إلى الحد من تشغيل صغار السن وتحديد ساعات العمل.....الخ، طبق أوين هذه الأفكار في مصنعه وعلى عماله لذا يسمى من قبل الكثيرين "بأبو إدارة الأفراد"، هذه الأفكار لم تلقى تجاوباً من قبل أصحاب المصانع لضعف المركز النسبي للأفراد العاملين وانتشار البطالة في مرحلة الكساد الاقتصادي السائد آنذاك ومع ذلك فإن أوين واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في المؤسسات².

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص45.

2 - عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا،

2010، ص78.

وعليه فإن ظهور النقابات كان له أثر كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، ما دفع إلى ظهور ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى العمال وتظلمات العاملين، تنظيم ساعات العمل والعطل والإجازات وكذلك تحديد مهام ومواصفات العمل والأجور وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية والتي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترف به من قبل الإدارة حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة وكنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت العديد من المؤسسات في تعيين مجموعة من الأخصائيين في شؤون العاملين وشؤون التفاوض الجماعي، فازداد بذلك الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والسعي وراء تكامل أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.¹

ثانياً - ظهور حركة الإدارة العلمية:

ظهرت بعد ذلك حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والزمن والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور محفزة ولا شك أن كل هذا ساعد على أن تصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة.

ثالثاً - ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

تزعم هذه الحركة إلتون مايو (Elton Mayo) بتجاربه الشهيرة (تجارب هاوثورن)، ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل فقط، بل وأيضاً بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم وقد ساهمت هذه الحركة في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الفرد العامل بأنه مورد ثمين في المؤسسة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف.

الفرع الرابع:

المرحلة الحديثة:

إن فشل المدخل السابق في إدراك العلاقات الإنسانية الجيدة يرجع لأنه شرط واحد فقط

¹ - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 21.

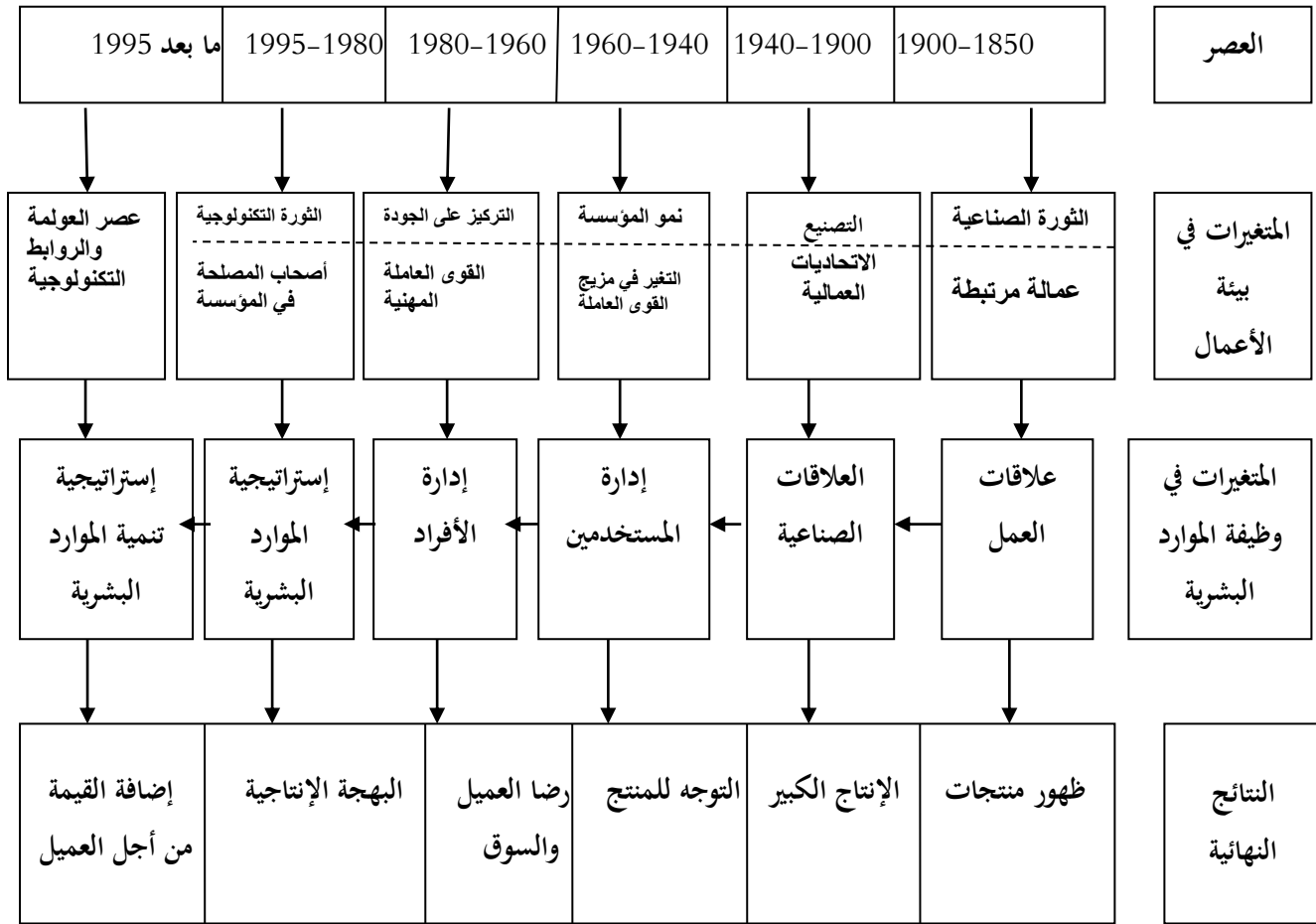
من عديد شروط العمل التي تحافظ على المستوى المرتفع للأفراد، لذلك في الستينات من القرن الماضي تم تطبيق مداخل التطوير التنظيمي في ممارسات إدارة الأفراد نتيجة للاعتراف بمفهوم إدارة الأفراد كوظيفة شاملة تمتد لمستويات التنظيم كافة وفي الثمانينات تعاضم وتنامي الإدراك بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع وتأكيد النظر إليه كأعلى وأثمن الموارد المتاحة ومن ثم تغيير المسمى إلى إدارة الموارد البشرية¹ وفي نهاية القرن العشرين توسع نطاق الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ليشمل العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي وأصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم العنصر الحيوي والمحرك الرئيسي في المؤسسة نتيجة لذلك ظهر مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في نهاية التسعينات.

تجدد الإشارة إلى أن هناك العديد من الرواد الذين كان لهم الفضل في الاهتمام بسلوكيات الفرد وتحويل الفكر الإداري وتقدير العامل من مجرد كونه آلة في المصنع إلى محرك أساسي به ومن بين هؤلاء نذكر: ماسلو (Maslou1954) صاحب نظرية سلم الاحتياجات، أرجرز (Ardjerz1958) والذي كان يرى بأن الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ليكرت (Lekert1966) صاحب فكرة أن أعضاء المؤسسة بناء على علاقاتهم وتوقعاتهم يعتبرون المحرك الأساسي لبناء ودعم مؤسساتهم، بيير (Beer1984) حيث ذكر أن على المؤسسة ضغوط وتحديات كبيرة ما يستدعي وضع إستراتيجية للموارد البشرية، بورتر (Porter1985) فقد ساهم بشكل كبير في ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

إن مضمون وأهمية إدارة الموارد البشرية تغير على مدى الزمن واتجه للتوسع نتيجة تعقد المؤسسات المعاصرة، وتعقد حاجاتها للاحتفاظ بقوة عمل مؤهلة ويمكننا استعراض هذا التغير والتطور حسب الشكل التالي:

¹ - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 17.

شكل رقم 01:التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: أشلوك تشاندا وشلبا كبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص17.

من الشكل يتضح أن كل مرحلة صاحبها تغيرات في بيئة الأعمال وتغيرات في وظيفة الموارد البشرية وكذلك كل مرحلة أفرزت بعض النتائج، ففي مرحلة الثورة الصناعية ظهر تقسيم العمل والتخصص وظهرت منتجات، وبعدها نتيجة للتصنيع الكبير تعددت العلاقات الصناعية وظهرت الاتحادات العمالية وما ميز هذه المرحلة هو الإنتاج الكبير، بعدها بدأت تظهر إدارة ترفع شؤون العاملين بداية من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد، ثم إدارة الموارد البشرية وكل مرحلة صاحبها عدة تغيرات وصولاً إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي ركزت على تطبيق المفاهيم التي جاءت بها الإدارة الإستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني:

مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية:

لقد ركزت إدارة الأعمال في السابق على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية وأهملت العنصر البشري، لكن مع التطورات الحديثة للجانب الإداري أصبح لزاماً عليها الاهتمام بهذا العنصر، كون نجاح أي مشروع يتوقف وإلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنهم المصدر والركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، فال مورد البشري عنصر هام لا يمكن التقليل من شأنه وتجاهل الدور الذي يقوم به.

الفرع الأول:

تعريف إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة:

كان ينظر في السابق لإدارة الموارد البشرية على أنها قليلة الأهمية في المؤسسة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية مثل: تعيين الأفراد، سجلات العاملين، صرف المستحقات المالية... الخ، أما الآن فهي تعتبر من أهم وظائف المؤسسة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره على إنتاجية المؤسسة وبذلك اتسعت أنشطة إدارة الموارد البشرية لتشمل: التخطيط، التحفيز، التنمية والتدريب، بالإضافة إلى الأنشطة التقليدية وعليه سنتطرق إلى مختلف التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية نسلط الضوء أولاً على مصطلح "المورد البشرية".

أولاً- مفهوم المورد:

"هو كل شيء له قيمة ويمكن استخدامه و إما أن يكون متاحاً أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة."¹

كما يمكن تعريفه على أنه: "عبارة عن المصادر الاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشاكلهم."²

¹- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 09.

²- المرجع نفسه ، ص 10.

ثانيا - مفهوم الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها: "حجم القوى العاملة (الأفراد) والجماعات التي تكون في المنظمة ويختلف هؤلاء من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".¹

كما تعرف بأنها: "المورد الوحيد الحقيقي و أن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان ، كما أنها هي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد و مصدر كل فشل إذا تمت إدارتها بشكل سيء".²

وبصفة عامة فإن مفهوم الموارد البشرية يقصد به "مجموع الأفراد والجماعات التي تمارس مهامها في وقت معين داخل المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها والذين يختلفون من حيث خبراتهم و اتجاهاتهم و مستوياتهم و وظائفهم.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت واختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر في هذه التعاريف فهناك تعاريف تقليدية وأخرى حديثة وفيما يلي سنستعرض البعض منها:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلى الإحالة على المعاش، بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع".³

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها"⁴

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها: "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى

¹- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2002 ، ص 16.

²- محمد ديري زاهد ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، بيروت، 2011، ص، 02 .

³- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص62.

⁴- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 26.

لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.¹ كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين".² انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة العمليات التي تعنى بشؤون العاملين في المؤسسة، على اعتبار أنهم هم الأساس في مساهمة المتغيرات ومجابهتها وذلك بالقيام بمختلف الإجراءات والسياسات الإدارية المتعلقة بهم وتدريبهم وتحفيزهم للمحافظة عليهم ، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية و الفردية في الوقت نفسه".

"إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التكوين و التدريب و التأهيل بغية تطوير الكفاءات من جهة واستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب إلى المنظمة من جهة أخرى لكي تستطيع المنافسة في بيئة معقدة و متغيرة".

2- دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

لكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، يجب عليها ممارسة بعض الأدوار نذكر منها:³

أ- الدور الاستشاري:

يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين فيما يتعلّق بمجال الموارد البشرية.

ب- الدور التنفيذي:

وهو يتعلّق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب، والتحفيز.

ت- الدور الوظيفي:

ويتمثل في التأكّد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

¹- سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 15.

²- عبد الرحيم ناصر ، إدارة الموارد البشرية باستخدام نظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار ، مذكرة تخرج صمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2015-2016 ، ص 25.

³- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر، 2004، ص 16.

ث- الدور المشارك:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكًا وعضوًا هامًا في هذا المجال؛
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور؛
- إعادة النظر في الأولويات وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

ج- الدور الاستراتيجي:

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال.

مما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحتل مكانة هامة في المؤسسة، ففي إطار الفكر الإداري الحديث هناك مميزات تسهم في تفوق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة نذكر منها:¹

- تسهر الإدارة الحديثة على ترسيخ فكرة أن الإنسان هو الدعامة الأساسية للإنتاج والنجاح؛
- تتبع أساليب جديدة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم وتوفير كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز؛

¹ - علي غربي، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص-ص 48-49.

- تعمل على خلق روح المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.
 - تشجع على قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملاً بمنطلق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتقيم أداء الأفراد؛
 - تشجع العمل الجماعي وتكوين الأفراد.
 - لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته من اهتمامات الإدارة؛
 - تولي اهتماماً كبيراً بعمليات التدريب والتعليم والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمس الحاجة إليها.
 - تتبنى مفهوم الابتكار باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
 - تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره خطوة في سبيل النجاح.
- انطلاقاً من هذه المميزات يتضح أنها تسهم في خلق منافع ومكاسب للمؤسسة من خلال زيادة الحصة السوقية، الابتكار، الأداء المتميز،... إلخ، ومكاسب للموارد البشرية كعمليات التدريب والتعلم... إلخ، فالتوجه البارز لإدارة الموارد البشرية الحديثة هو التميز والتفوق.

الفرع الثاني:

أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها:

أولاً- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير العاملين تطوار دائماً يلبي رغباتهم وحاجاتهم ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:¹

1- الأهداف الاجتماعية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وكفاءتهم وخبراتهم، مما يساهم

¹ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص ص 24-25.

في تطور و نمو المجتمع في شتى المجالات، فإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، كما تقوم بتوفير جو ملائم للعمل تسوده حرية الحركة للعاملين مما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد بالإضافة إلى تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.

2- الأهداف التنظيمية:

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة وتعتبر جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأنظمة الأخرى للمنظمة وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

3- الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أقسام المنظمة ووفقا لحاجاتهم، عن طريق توفير ظروف العمل الملائمة التي تمكن العاملين من القيام بمهامهم والتحلي بروح التكافل و التعاون الفعال فيما بينهم، مما يساهم في زيادة قدراتهم الإنتاجية وبالتالي الزيادة في رواتبهم و مكافآتهم .

4- الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى زيادة مستوى أداء العنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة رغبة الأفراد في أداء العمل وذلك عن طريق توفير مناخ العمل المناسب وتنمية قدراتهم بالتدريب ،كما تعمل على زيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجر والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر،بالإضافة إلى وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت

أو الحوافز المادية والمعنوية.¹

ثانياً- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ترتكز وظيفة إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي من بينها²:

1- تخطيط الموارد البشرية:

وتتعلق بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة (بالكم والنوع) وفق لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة .

2- تحليل الوظائف وتصنيفها:

ويرتبط هذا النشاط لتحليل الوظائف وتصنيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المحاطة من كل مستوى وظيفي في المنظمة.

3- نظام الاختيار والتعيين:

يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4- تصميم نظام الأجور والحوافز:

ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المحاط بهم.

5- إعداد خطط التدريب:

ويتيح من خلال ذلك السعي بالاستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى أفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم .

6- تصميم نظام تقييم الأداء:

ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد و ثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام للأداء الفردي والجماعي للعاملين لديها.

¹- سعيد شعبان حامد: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، الأزهر، 2007، ص 3.

²- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ص-ص 31-32.

7- وضع نظام الترقيات والنقل:

وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة .

8- صيانة ورعاية العاملين:

و تتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

9- تقديم الخدمات للعاملين:

تتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين العلاقات السائدة بين العمل والثقة والمودة والإخاء وغير ا من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

يتضح من خلال ذكر وظائف إدارة الموارد البشرية بأن هذه الأخيرة تهتم بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ،ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة ، مرورا بتقديم التسهيلات الفاعلة لخلق الولاء والانتماء للمنظمة و ختاماً بالتقاعد و نهاية الخدمة من المنظمة وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة،كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للاستراتيجيات الفعالة في انجاز أهدافها باستحقاق و بجدارة أكبر .

الفرع الثالث:

التحديات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية في هذا العالم المتغير العديد من التحديات نذكر منها:

أولاً- خطة تقليص الحجم:

تعنى كلمة تقليص الحجم خفض حجم المؤسسة وهي أيضا إعادة هيكلة للمؤسسة ومن خلال مضمون إدارة الموارد البشرية فان خفض الحجم يتضمن إلغاء أعمال محددة مع التركيز على فاعلية العمل، فعندما يكون فائض في عدد الموظفين سيكون من الضرورة بمكان تهذيب العدد وتقليصه، فقد تعاني المؤسسة من الزيادة في عدد الموظفين بسبب حدوث أخطاء في عملية تخطيط الموارد البشرية،كما أن التطور التكنولوجي قد يؤدي إلي الاستغناء عن بعض الوظائف،إضافة إلى إلغاء المؤسسة لبعض وظائفها يؤدي بالضرورة إلى الاستغناء عن الأفراد الذين يقومون بتلك الوظائف.

- إن تقليص حجم المؤسسة قد يؤدي إلى الآثار العكسية التالية في المؤسسة¹:
- عدم شعور الموظفين بالأمن الوظيفي، مما يؤدي إلى خفض ولائهم للمؤسسة.
 - القضاء على قاعدة المهارات عند التخلص من الموظفين المنافسين في المؤسسة.
 - عدم الشعور بالأمن الوظيفي سيؤثر سلبا على مستويات الأداء في المؤسسة وبالتالي فإن تنفيذ ممارسات التطوير الأدائي ستصبح صعبة.

ثانيا - إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية بمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري و إيلائه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية² :

- أ- مساهمة العاملين. ج - تحقيق رضا المستهلكين. هـ- التركيز على العمليات.
 - ب- التمكين. د- الإدارة بالحقائق. و- التحسين المستمر.
- إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من اجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية وان هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوار شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير وحول أثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

ثالثا- التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة

¹- حيدر محمد العمري، استراتيجيات التعبير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص ص 11 - 12.

²- خضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة :إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، عمان ،الأردن ،2006، ص ص 24-25.

بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية من ناحية أخرى، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

المطلب الثالث:

الموارد البشرية في قانون الوظيفة العامة الجزائري:

العلاقة بين الموارد البشرية والوظيفة العامة جد متينة وتعد الموارد البشرية الإطار الأساسي العام الذي يسير كل من الوظيفة العامة والقائمين عليها، رغم أن الموارد البشرية كاختصاص لا تدخل في الغالب في مجال الدراسات القانونية، إلا أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلوم القانونية حيث أن جل القائمين على تسيير الموارد البشرية في مختلف القطاعات هم من حاملي شهادات في العلوم القانونية والإدارية.

وترتبط الوظيفة العامة من جانب آخر بالدور الفعال الذي تلعبه الدولة في الحياة العامة وبالشكل الذي تسيير به مصالح الأفراد في شتى المجالات وقد عرفت الوظيفة العامة في الجزائر العديد من التحولات، نتيجة للتحولات السياسية والاقتصادية التي عرفت البلاد وكانت الموارد البشرية دوماً تمثل المحور الرئيسي التي تدور حوله.

الفرع الأول:

تطور الموارد البشرية في النظام العام للوظيفة العامة في الجزائر:

عرفت تطور الموارد البشرية في الجزائر ثلاث مراحل، ترتبط في مجملها بتطور نظام الوظيفة العامة تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: الموارد البشرية في المرحلة الاستعمارية (الإقصاء):

قبل الاستقلال كانت الوظيفة العامة في الجزائر تخضع للقوانين الفرنسية، لاسيما القانون المتعلق بالوظيفة العامة الصادر في: 16 أكتوبر 1946 وكانت الموارد البشرية تخضع لنفس النظام، حيث تميز هذا القانون بحرمان الأهالي الجزائريين من الالتحاق بالوظيفة العامة ومع

¹ - نبيلة لدرع ، تنمية الموارد البشرية في قانون الوظيفة العامة الجزائري ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد55، العدد الرابع، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2018، ص: 89-91.

ذلك أجريت عليه بعض التعديلات سنة 1956، سمحت لفئة جد قليلة بتولي بعض المناصب.

وفي سنة 1959 صدر قانون جديد للوظيفة العامة في 24 فيفري 1959، جاء ببعض الإصلاحات سمحت لفئة متواضعة من الجزائريين بالتوظيف في بعض المناصب وليس كلها واستمر العمل به إلى غاية الاستقلال، حيث كانت سياسة السلطات الاستعمارية في هذه المرحلة واضحة وكانت قائمة على منع الجزائريين من تولي المناصب الإدارية، فقد تميزت هذه المرحلة بالتمييز العنصري في الموارد البشرية وهذا بالاعتماد على العنصر الأوروبي وحرمان الجزائريين من الالتحاق بالوظائف.

ثانيا: الموارد البشرية في المرحلة الانتقالية (1962-1966 والأزمة):

مباشرة بعد الاستقلال عرفت الجزائر هجرة جماعية للمعمرين الأوروبيين، مما أدى إلى شغور أغلبية المناصب الإدارية وحدوث فوضى كبيرة وسجلت معظم الإدارات نقصا فادحا في الموظفين، كما مدد العمل بالقوانين الفرنسية طبقا للمرسوم رقم: 157/62 الصادر في: 13 ديسمبر 1962 والذي أصدرت الحكومة المؤقتة قبله المرسوم رقم: 503/62 المؤرخ في: 19 جويلية 1962، تضمن عدة تسهيلات للالتحاق بالوظائف الشاغرة، حيث ألغيت المسابقات وتم اعتماد التوظيف على أساس الشهادات.

وبهذا بدأت تعرف الموارد البشرية في الجزائر نوعا من الانفتاح الجزئي على المواطنين الجزائريين الذين كانوا يفتقدون للخبرة والكفاءة، فكانت التعيينات عشوائية كما تم في هذه المرحلة الاستعانة بالخبرات الأجنبية في عدة مجالات (السوفييات، المصريين، اليوغسلاف، الصينيين، الكوبيين وغيرهم).

ثانيا: الموارد البشرية في المرحلة العادية (1966-2006 والإصلاحات):

خلف التوظيف العشوائي في المناصب الإدارية حالة من الفوضى وكان السبب ضعف الموارد البشرية وجاء الأمر 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لوضع حد لهذه الفوضى وطبق على كل مستخدمي الإدارات العمومية، كما مدد العمل به إلى الإدارات التابعة للمؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي بعد أخذ اللجنة الوزارية المؤسسة لهذا الغرض، غير أنه لا يطبق على رجال الدين والقضاء والجيش.

وبعدها صدر القانون رقم: 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 والمتعلق بالقانون

الأساسي العام للعامل، الذي جاء لتوحيد النظام المطبق على العامل والموظف ولم يفرق بينهما طبقا للمادة الأولى منه، إلا على أساس طبيعة العمل أو المهمة الموكلة لكليهما، كما حاول تدارك بعض الأخطاء المنجزة عن تطبيق الأمر رقم: 133/66، ثم صدر المرسوم رقم: 59/85 المؤرخ في: 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، حيث نصت المادة الأولى منه على تعريف الموظف وشمل مجال تطبيقه المصالح العمومية التابعة للدولة، الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مصالح المجلس الشعبي الوطني، المجلس الأعلى للمحاسبة، كما خضع له رجال القضاء وكذلك الموظفون الإداريون والتقنيون العاملون في المنظمات والأجهزة التابعة لحزب جبهة التحرير الوطني، باستثناء المنتخبين وآخر نص صدر في هذا المجال كان الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والذي حاول عصرنة الوظيفة العامة، من خلال جملة من المبادئ والضمانات وقد عرفت هذه المرحلة نوعا من الاستقرار وأخذت قواعد الوظيفة العامة في تنظيم الموارد البشرية، بتحديد أساليب التوظيف وتصنيف الشهادات وغيرها.

الفرع الثاني:

الاعتماد على الموارد البشرية في تعريف الوظيفة العامة:

تعرف الوظيفة العامة بمفهومها الواسع بأنها: "مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمة عمومية وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العامة كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العامة إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العامة أي الموظفون العامون"

وحسب هذا التعريف يظهر لنا بأن الوظيفة العامة هي كل عناصر التشكيلة البشرية المسخرين في الإدارات العمومية وبالتالي يظهر الترابط الكبير بين الوظيفة العامة والموارد البشرية وهذا ما يسمى بتعريف الوظيفة العامة حسب المعيار الشكلي، الذي يتعلق أساسا بالأفراد الذين يقومون بالعمل في المرافق العامة باسمها ولحسابها، حيث يطلق عليهم اسم "الموظفون العامون"

وقد ساند هذا التيار الفقيه مارسيل والين حيث عرف الموظف في الوظيفة العامة على أنه:

"كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام ويعين في وظيفة دائمة ويشغل درجة في نطاق كوادرات الإدارة العامة"، كما نلاحظ من خلال نص المادتين 02 و 04 من الأمر رقم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بأن المشرع الجزائري أخذ بالمعيار الشكلي في تعريفه للوظيفة العامة، من خلال ما سبق يتبين لنا أن قانون الوظيفة العامة هو في حد ذاته قانون لتنظيم الموارد البشرية¹.

المبحث الثاني:

ماهية تنمية الموارد البشرية:

لا تستطيع المؤسسات أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري، باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة و المورد الحقيقي لها ولذلك لابد من توفر قوى عاملة ذات كفاءة تمكنها من تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال القيام بأنشطة كالتدريب والتعلم والتكوين والتي نرى أنها تساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وعليه سيتم التطرق من خلال مطالب هذا المبحث للمفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية وأسباب تنمية الموارد البشرية ومسئولياتها، بالإضافة إلى حوكمة الموارد البشرية ومتطلبات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول:

مفاهيم أساسية حول تنمية الموارد البشرية:

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بهذا المفهوم كان سنة 1958، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر أصبح واسع الانتشار عن طريق إسهامات المفكر والكاتب الأمريكي "ليونارد نادلر" (Nadler Leonard) بعد عشر سنوات من التاريخ السابق².

¹ - المرجع نفسه، ص ص 91-92.

² - John. P.Wilson, **Human Resource Développement : Learning and training for individuals and organizations**, 2end édition, British Library, London, 2004, P 9.

الفرع الأول:

تعريف تنمية الموارد البشرية وخصائصها:

أولاً- تعريف تنمية الموارد البشرية:

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا، نظرا للاهتمام الكبير من قبل المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وفيما يلي سنستعرض بعض التعاريف لتنمية الموارد البشرية. تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "عملية زيادة المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاءها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم و مردودهم لأقصى حد ممكن".¹ كما يمكن تعريفها على أنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".²

يقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته".³ تنمية الموارد البشرية هي: "العملية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل... الخ، بهدف تحسين أدائها".⁴

كما عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو

¹- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 126.

²- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 87.

³- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

⁴ - Richard A. Swanson & Elwood F. Holton, **Fondation of Human Resource Development**, Borret Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001, P 4.

نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته في العمل والإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.¹

من خلال ما سبق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها: "هي العملية أو الطريقة التي يمكن من خلالها الرفع من مهارات وقدرات العاملين من خلال إتباع طرق وأساليب منهجية تركز على تغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، عن طريق التعلم والتدريب و التكوين المستمر و تقييم الأداء، بغية مساعدة الموارد البشرية والمؤسسات على تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات الحاصلة.

ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتميز وتتصف تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها في ما يلي:²

1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ بشكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري التي تهدف و تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق

¹- نعيمة بارك ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2008، ص277،

²- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2009 ، ص440.

الرضا لدى زبائننا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوطات التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

الفرع الثاني:

أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها:

أولاً- أهمية تنمية الموارد البشرية:

تهدف تنمية الموارد البشرية لإنتاج إطار متماسك وشامل لتطوير الأفراد من خلال خلق ثقافة التعلم وتكوين إستراتيجية للتعلم التنظيمي والتعلم الفردي، الهدف من ذلك هو زيادة قدرة الأفراد العاملين لأن الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي لنجاح هذه الأخيرة، بالتالي فالتوجه الحقيقي لإدارة الموارد البشرية هو توفير بيئة تشجع الناس على التعلم والتطور¹ وفيما يلي المكاسب الرئيسية لتنمية الموارد البشرية:²

- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفء والفعال للأفراد.
- زيادة قيمة وقدرة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- صنع قادة محتملين لقيادة المؤسسة مستقبلاً.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

¹- Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management, a guide to action**, 4 th édition, British Library cataloguing, 2008, p 176.

²- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 239.

- المساعدة في التقليل من تنقل العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

ثانياً- أهداف تنمية الموارد البشرية:

- تسعى المؤسسات من خلال تنمية مواردها البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والموارد البشري على النحو التالي:

1- الأهداف على مستوى المؤسسة:

تسعى المؤسسات على اختلافها إلى تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق مجموعة الأهداف، نوجزها في النقاط التالية:¹

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في شتى المجالات، لاسيما التكنولوجية منها فمن دون قوة بشرية مطورة و قادرة على استيعاب التغيرات لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.

- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.

- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.

- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.

- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمال في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص ص 132-133.

- الاقتصاد في النفقات و تجنب الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة لتغيير أوهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد...).

2- الأهداف على مستوى المورد البشري للمؤسسة:

- تتمثل أهداف تنمية المورد البشري على مستوى الفرد فيما يلي:¹
- إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالها وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر على الموارد البشرية فعلا.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم وتوهمهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.²
- وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي:³

الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف.

المطلب الثاني :

أسباب تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها:

الفرع الأول :

أسباب تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية

¹- نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 224-225.

²- عبد الرحمان بن عنتر، " إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والأسس- الأبعاد الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 85.

³- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 84.

وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي يمكن التحايل عليها أو تجنبها، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، تتمثل في زيادة تعدد الوظائف من حيث مكوناتها و مهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة،بالإضافة إلى تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة ، توجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم و أيضا توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا،زيادة على تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة ، مع إعطاء الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر وتهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي مع المؤسسة.

الفرع الثاني:

مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية:¹ الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الفرد،الجهة المتخصصة.

أولاً- الإدارة العليا:

تحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة وعليه إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل فعليها مراجعة النظم ، يكل المنشأة سياسات الموارد البشرية ، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ، متابعة القيام بالإجراءات .

ثانيا- الإدارة الإشرافية:

فهي تحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنها تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لزيادة قدراتهم وطاقاتهم الكامنة ، هذه المسؤولية تكون سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة وتعني الآتي :

¹ - المرجع نفسه، ص ص 78 - 79.

- توفير العمل وتشجيع وتدعيم اكتساب المعرفة و المهارات، التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج و يعتبر المدير المباشر في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد و الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته ، فهو اقدر على تحديد احتياجاته التدريبية وتحديد المسؤوليات الأساسية حيث يساهم المدير المباشر في عملية تنمية الموارد البشرية على النحو التالي :

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له .
- متابعة الأداء الفعلي، تقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد والتدريب أثناء العمل .
- استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة .

ثالثا - الفرد:

كعضو في المؤسسة تقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي ، مع مواكبته للتغيرات والعمل على تحقيق طموحاته الوظيفية التي يصبو إليها خلال مساره الوظيفي .

رابعا - الجهة المتخصصة:

فالمؤسسة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة، مسؤولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء في مجال آخر للنشاط والجدول الموالي يوضح مسؤوليات تنمية الموارد البشرية¹.

¹- أحمد بن يحي ربيع، أثر الرأس المال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 54.

جدول رقم 01 : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية . - وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل . - توفير الموارد المالية اللازمة. - تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة
الإدارة الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية . - المشاركة في اختيار العنصر البشري . - الكشف عن الاحتياجات التدريبية . - متابعة الأداء الفعلي. - تحديد التكاليف المباشرة وغير مباشرة

المصدر :أحمد بن يحي ربيع،أثر الرأس المال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشريةرسالة لنيل شهادة الدكتوراه،تخصص تسيير المنظمات،جامعة محمد بوقرة،بومرداس،الجزائر،ص ص 54-55.

المطلب الثالث:

حوكمة الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح حوكمة الموارد البشرية حسب الدراسات الحديثة ضمن مكونات حوكمة المؤسسات وهو آلية لتطبيق القواعد الخاصة بالموظفين وتحديد العلاقة بينهم من جهة والإدارة من جهة أخرى ونظرا لكون هذا المصطلح مازال طور التكوين فإن الكثير من قواعده ومبادئه مازالت قيد التطوير والمراجعة.

الفرع الأول:

مفهوم حوكمة الموارد البشرية:

قبل تحديد مفهوم حوكمة الموارد البشرية نتطرق أولاً إلى تعريف الحوكمة، حيث يعرفها البنك الدولي على أنها: "الحالة التي تتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بغية تحقيق التنمية".¹، كما تعرف الحوكمة على أنها: "الوسائل التي من خلالها يتم التحكم في توجيه النشاط أو مجموعة من الأنشطة، بحيث يتم تحقيق نتائج مرضية وفقاً لبعض المعايير المقررة، كما تعبر الحوكمة عن التماسك والتنسيق المستمر بين العديد من الفواعل ذات الأهداف المختلفة".²

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية".³

أولاً- تعريف حوكمة الموارد البشرية:

تم التطرق إلى تعريف حوكمة الموارد البشرية من طرف العديد من الدراسات، نذكر بعض هذه التعاريف كالاتي:

"حوكمة الموارد البشرية هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الإشراف والرقابة على إستراتيجية الموارد البشرية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة".⁴

كما تعرف على أنها "مزيج بين بعض ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد

¹ - أم خليفة بلبركاني، التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2015، ص 41.

² - خديجة ناصري، مظاهر الهندسة المؤسساتية للحوكمة البيئية العالمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص 13.

³ - أحمد منير نجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة مصارف، العدد 45، الكويت، 2006، ص 30.

⁴ - مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، 20-21 جانفي 2016، ص 06.

بشكل عام على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية والنفسية والاجتماعية على المدى الطويل.¹

"حوكمة الموارد البشرية هي عملية وممارسة تستخدمها المنظمة في تحديد الأدوار واتخاذ القرارات والسلطة والمسؤوليات مع مساءلة الإدارة وجميع موظفيها لصالح مساهميتها.² وتعرف حوكمة الموارد البشرية أيضا بأنها:"عملية قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات المتعلقة بالأداء المثالي، من خلال تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى تجنب مخاطر الموارد البشرية التنظيمية والتخفيف من حدتها، كل هذا يمكن الموارد البشرية من اتخاذ قرارات صائبة كالتخطيط ومراقبة العمليات والتحسين المستمر.³

من خلال ما سبق ذكره يمكننا تعريف حوكمة الموارد البشرية على أنها:"نظام إداري حديث يعمل على تأطير وتوجيه جهود الأفراد مع ضمان خضوعهم للمساءلة وسيرهم تحت ضوابط الأخلاق والكفاءة، كما أنها عبارة عن أداة فعالة في خلق الانضباط والسلوك المناسب في المؤسسة، مع مراعاة العوامل الاجتماعية والبشرية في عملية صناعة القرار بغية تحقيق النتائج والأهداف المرجوة لجميع أصحاب المصلحة"

ثانيا- دور وأهمية حوكمة الموارد البشرية:

في عوالمنا المتغيرة باستمرار أصبحت حوكمة الموارد البشرية تحظى باهتمام بالغ، حيث أضحت أهميتها تساوي أهمية حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، نظرا لدورها الفعال خاصة في نشر وترسيخ السلوك المناسب في المؤسسة مع أخذ العوامل البشرية والاجتماعية بعين الاعتبار في عملية صنع القرار، من أجل تحقيق نتائج ايجابية لجميع أصحاب المصلحة وتتجلى أهمية حوكمة الموارد البشرية من خلال ما تحققه من أهداف نتيجة المواءمة بين الموارد البشرية والأهداف المعيارية والإستراتيجية للمنظمة وتعزيز الالتزام الأخلاقي وتوضيح أدوار ومسؤوليات المورد البشري، كما تبرز أهميتها كذلك في كونها تسمح للمؤسسة بضمان التنسيق على أعلى مستوى بين إستراتيجيتها وثقافة عملها وتنظيمها

¹ -Sabreya khanom zuma, **HR governance for sustainable human resources development**, European journal of business and management, vol 10,n°12,p 208.

² - Moore, Carla, "The four pillars of HR governance, Village Vibes, Charity Village, Caroline Veldhuis" (Ed.), Issue, 2011,P01.

³ -Maysoon Abdullah et Ahmed ALshalma, **requirements for building human resources governance:survey of a sample of managers of tourism corporations**, African journal of hospitality, tourism and leisure, south African, vol 09,n°01,2020,p03.

وعملياتها والأشخاص الذين يساهمون في نجاحها، بالإضافة إلى أنها تساعد في تطوير الأداء الاقتصادي والأداء البشري وتكمن أيضا أهميتها باعتبارها القوة المحركة لكافة العمليات اليومية في المنظمات والشركات، فهي حجر الأساس الذي يبدأ منه تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يتوافر من طاقات بشرية مؤهلة، تحتوي على قدر كاف من المعرفة المتخصصة والخبرة المهنية التي تساعد في تجاوز العقبات والمشكلات التي تعترضها، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية ورفع الفاعلية، لتصبح المنظمة أكثر تميزا فالمنافسة الحقيقية هي بمقدار ما تملكه المنظمات من كفاءات وخبرات ومهارات تميز مواردها البشرية¹.

ثالثا - أهداف تطبيق حوكمة الموارد البشرية:

إن ممارسة وتطبيق حوكمة الموارد البشرية يتيح للمنظمة التركيز على عدة جوانب في إدارة الموارد البشرية، منها تطوير القيادة وإدارة الأداء فهي تمثل الإطار الأفضل لممارسة العمليات داخل المنظمة والمساهمة في تعظيم رأس المال وتحقيق الأهداف والغايات، فمن خلال مواءمة ممارسات الحوكمة البشرية الفعالة مع التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة الاستجابة للاحتياجات التنظيمية والتشغيلية وتوقع وإدارة مخاطر الموارد البشرية، كما يمكنها السيطرة على التكاليف المرتبطة بإدارة الأفراد وقياس قيمة الاستثمارات و تطوير ثقافة تنظيمية تعكس قيمتها، إضافة إلى تعزيز الالتزام بالقانون والتواصل الفعال والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة وتحسين الأداء العام².

الفرع الثاني:

مبادئ حوكمة الموارد البشرية وعناصرها:

أولا - مبادئ حوكمة الموارد البشرية:

تشير المبادئ إلى مجالات الحوكمة البشرية المتعلقة بالخيارات التنظيمية والاجتماعية والإدارية التي يجب أن تأخذها الإدارة بعين الاعتبار، عند وضع أهداف تنظيمية إستراتيجية وتبليغ أصحاب المصلحة بها ومن أهم مبادئ حوكمة الموارد البشرية نذكر مايلي³:

¹ - عبد الكريم سعيدة ، مرزوقي مرزوقي، واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية ISO 30804-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة-، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، المجلد 7، العدد 1، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2022، ص 451.

² - المرجع نفسه ، ص 449.

³ - المرجع نفسه ، ص ص 449 - 450.

1- الرؤية والتوجه الاستراتيجي:

تشير إلى وضع إستراتيجية للعمل بفعالية وكفاءة، حيث أن تحديد الرؤية والإستراتيجية يساهم في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية ويساعد على تحديد الأوليات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة.

2- المساءلة:

هي حساب الأداء و النتائج والتواصل بشأنهما، أي أن المسؤول التنفيذي للموارد البشرية يجب أن يأخذ في الحسبان أداء ونتائج وظيفة الموارد البشرية وهذا ما يستوجب ترجمة الاستراتيجيات إلى معايير أداء قابلة للقياس ووضع الآليات الفعالة للقيام بالمساءلة، كما يجد الإشارة إلى أن من منظور الحوكمة يجب على إدارة الموارد البشرية صياغة أهداف ونتائج واضحة للموارد البشرية، حيث يتم التأكيد على أنه إذا لم تكن هناك مساءلة لتحقيق هذه الأهداف، فمن غير المرجح أن تؤخذ على محمل الجد.

3- الكفاءة:

هي المسؤولية التي تقع على عاتق المديرين والوثوق بهم للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، بينما يجب على مجلس الإدارة أن يتصرف بشكل مسؤول تجاه جميع أصحاب المصلحة في المنظمة وأن تكون له القدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا استوجب الأمر ذلك ووضع آليات لتفعيل المساءلة ومعاينة المتسببين في الفشل وسوء الإدارة والتسيير.

4- العدالة:

تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق على الجميع، حيث يجب معاملة الجميع أمام نفس القوانين دون تمييز بغض النظر عن الجنس، العرق، الدين، الوضع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها وتعتبر المساواة أمام القانون قاعدة أساسية في حقوق الإنسان بموجب المادة السابعة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، كما يتعين على مدير الموارد البشرية أن يؤدي دور الوصي المستقل للأفراد في المنظمة، من خلال ضمان أن تحظى قضايا الأفراد بالاهتمام التي تستحق.

5- الشفافية وتوليد المعلومات:

الشفافية هي مقياس لمدى جودة الإدارة في إتاحة وتوليد المعلومات الضرورية بطريقة واضحة ومكشوفة ودقيقة وفي الوقت المناسب، إذ ينبغي على إدارة الموارد البشرية ضمان

إتباع نهج واضح وشفاف لعمل الموارد البشرية وهذا ما يسهل على الأطراف ذات الصلة الحصول على صورة حقيقية لما يحدث داخل المنظمة، دون المساس بالسرية التي تتعلق بالمسائل الحساسة.

6- الاستجابة:

هي قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل مناسب لجميع القضايا الاجتماعية والاحتياجات الخاصة بالعاملين والتي من شأنها التأثير على الأعمال.

7- النزاهة:

بالنظر إلى المفهوم العام للنزاهة فهي إحدى ركائز البنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهي أمر ضروري لضمان الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية وتأمين رخاء الأفراد والمجتمع ككل وحددت أكاديمية تنمية الموارد البشرية (AHRD) مفهوم النزاهة بأنها "المعيار أو القيم التي تحدد إطار منظم، يتضمن الإخلاص في العمل على المستوى الشخصي والمهني وهي مورد هام يساهم في تنمية الموارد البشرية في مجال تحليل وصنع القرارات التي تحقق النجاح".¹

8- صوت الموظف والمشاركة:

يعرف صوت الموظف على أنه: "طريقة يعبر من خلالها الموظفون عن آرائهم تجاه بعض القضايا التنظيمية، ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام"، فعلو صوت الموظف داخل المنظمة يعبر قيمته وأهميته في بلوغ الأهداف، كما يحدد مدى مشاركته في اتخاذ القرارات الإدارية فالمشاركة تعتبر علاقة متبادلة بين طرفين في المؤسسة هما الإدارة والعاملين، تهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها، بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما.²

¹- صالح مهدي الحسناوي ، خزعل خلف، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات- دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء-، مجلة الإدارة والاقتصاد، 06(22)، العراق، 2017، ص 112.

²- شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 13، العدد 17، الجزائر، 2017، ص ص 142-143.

ثانياً - عناصر حوكمة الموارد البشرية:

تتضمن الإدارة والتوجيه والرقابة وكل من هذه العناصر بدورها لديها مجموعة من العمليات الإدارية والتي عند تكاملها، ستؤدي إلى إنشاء هياكل أساسية لحوكمة الموارد البشرية وتشارك العناصر سالفة الذكر في خمسة معايير أساسية:¹

1- إتاحة المعلومة:

وهي عملية حصول جميع الموظفين على المعلومات حول المؤسسة وعلى فترات منتظمة.

2- مدربين تدريباً مناسباً:

أي التدريب وإتباع إستراتيجية تعلم دائمة وكذلك المساواة بين جميع الموظفين في الحصول على التدريب.

3- المشاركة في القرارات:

أي جميع الموظفين لديهم الفرصة في اتخاذ قرارات التخطيط والتطوير التي تؤثر عليهم.

4- التعامل بعدالة واتساق:

وفيها يكون أفضل قدوة مع أفضل استعمال لممارسات وسياسات الموارد البشرية.

5- بيئة عمل محسنة وآمنة:

أي توفير مكان عمل أكثر أماناً وسلاماً وصحة، مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك.

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن امتلاك حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة يساعد على معاملة الموظفين بعدالة وكذا الالتزام بالقانون، بالإضافة إلى السيطرة على تكلفة الموارد البشرية ومواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة ورؤيتها وقيمها وتساعد على تزويد المؤسسة بإطار يضمن عدم دخولها في الفوضى في حالة غياب القواعد والتعليمات، كما تقدم أفضل إطار لممارسة عمليات المؤسسة واستغلال المعرفة ودعم وتعظيم رأس المال وتحقيق الغايات والأهداف، لذا على المؤسسات التركيز على حوكمة مواردها البشرية وتطوير القيادة وإدارة الأداء.

¹ - إبراهيم محمد جاسم، سمرمد غانم صالح، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، العراق، 2016، ص 289.

المطلب الرابع:

متطلبات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها:

الفرع الأول:

متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية لقدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولكي يكون هناك تنمية للموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية :

أولاً- تنظيم وظيفة الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ثانياً- توفير الأفراد الخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاثة مستويات:

1- مستوى الإدارة العليا

والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها : الفهم الصادق والإقناع التام بالموارد البشرية ، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل .

2- مستوى الوحدة أو القسم:

هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية ، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته و بالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

3- مستوى العمليات:

تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.¹

ثالثاً- إدارة موارد البشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية و هذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العلمية .

رابعاً- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى

¹- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 2008، ص 257.

الاستراتيجي المستوى الإداري ، ومستوى العمليات ، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

خامسا - رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق توفير قيم ايجابية عن أمنية المورد البشري للمؤسسة ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المؤسسة.¹

سادسا- تحديد أهداف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية البشرية بالمؤسسة.

سابعا- وضع استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية وتوجد ثلاثة استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف :

1- الإستراتيجية الأولى (معرفية):

تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل : الكتب ، الأفلام ، برامج التدريب ... الخ ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين .

2- الإستراتيجية الثاني (سلوكية):

هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

3- الإستراتيجية الثالثة (بيئية):

بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفرق وتتم بمهارات واتجاهات جديدة وبعملية أساسية.

الفرع الثاني:

العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

إن دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة لأن المؤسسة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، فهناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية حيث أن دراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا، يساعد على تجاوز

¹- أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001، ص 42.

المعوقات ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة وفيما يلي بعض العوامل والمتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:¹

أولاً- العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و في هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات التنمية البشرية ومن هذه المعوقات نجد:

- 1- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية و المهنية.
- 2- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- 3- التضخم في خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، مما يتسبب في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
- 4- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال و تقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية.

ثانياً-العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك ، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيمايلي:²

1-المسؤولية الاجتماعية:

فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور خاصة أنها تستطيع خلق و ممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم

1- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 63.
2 - موسى اللوزي، التنمية الإدارية "المفاهيم و الأسس والتطبيقات" ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 252.

وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

2-الجوانب الأخلاقية:

وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ و ما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات ايجابية.

3-الزيادة السكانية:

يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

ثالثا-العوامل السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعد على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث، من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

رابعا-العوامل الاقتصادية:

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف ومواجهة هذه الظروف ، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم، أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم ففي وقت الازدهار و النمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع إستراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من

الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

خامسا- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:

يقوم جوهر التنمية البشرية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للالتحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية، حيث تواجه الدول النامية تحديات ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:¹

1- افتقار الدول النامية للأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

2- تتطلب التكنولوجيا الحديثة عدة متغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

3- الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الحديثة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد وفي كل الأحوال فإن هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار والكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغييرات التكنولوجية، تميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات جديدة، التدريب لصقل المهارات الحالية، التكوين، و تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء فرق عمل وما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة ويتم تحقيق هذه الأنشطة، إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة

¹- حسن راوية ، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 35.

لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.

ساسا-العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

يعني مصطلح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد من حدة المنافسة من ناحية أخرى وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب المغيرات المطلوبة نتيجة العولمة، لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال، لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات.

الفرع الثاني: تحديات تنمية الموارد البشرية

إن التحدي الحالي الذي يواجه اختصاصيي تنمية الموارد البشرية هو لعب دور إستراتيجي أكبر، إذ يتوجب على المدراء التنفيذيين والمختصين بتنمية الموارد البشرية بشكل خاص أن يوضحوا الدور الاستراتيجي لنشاط تنمية الموارد البشرية وفق ثلاث طرق رئيسية هي:¹

أ- المشاركة بشكل مباشر في عملية الإدارة الإستراتيجية في منظماتهم:

إذ يجب على المدراء المساهمة بالمعلومات والأفكار والمقترحات خلال مرحلة صياغة إستراتيجية المنظمة وذلك للتأكد من أن إستراتيجية قسم تنمية الموارد البشرية متلائمة مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

ب- تقديم التعليم والتدريب للمدراء التنفيذيين حول مفاهيم وطرق التخطيط والإدارة الإستراتيجية:

ذلك أن التدريب على مفاهيم الإدارة وأساليبها يساعد المديرين التنفيذيين في أن يطوروا منظورا علميا يساعدهم على الإدارة الفعالة في بيئة شديدة التنافس والتي يشهدها العالم في الوقت الحالي.

ت- تقديم التدريب لكل العاملين بما يتفق مع أهداف وإستراتيجيات مؤسساتهم:

بحيث يتوجب على محترفي تنمية الموارد البشرية أن يتأكدوا من أن جميع الجهود التدريبية

¹- حسن راوية، مرجع سابق، ص 19.

مرتبطة بشكل واضح بأهداف وإستراتيجيات المنظمة.
مما سبق يتضح أن وظيفة تنمية الموارد البشرية قد اكتسبت دورا هاما في عملية التسيير الاستراتيجي وأن ارتباط أنشطتها بالاتجاه الاستراتيجي في المؤسسة يعتبر أمرا ضروريا، لذا يجب على المدراء التنفيذيين أن يساهموا في بناء نظمها وتصميم فعاليتها بما يتناسب مع متطلباتها.

المبحث الثالث:

أساليب تنمية الموارد البشرية:

هناك العديد من الأساليب التي تستخدم لتطوير مهارات الموظفين الشخصية والمعرفية وقدراتهم المختلفة غير أن المشرع الجزائري لم يشر في قانون الوظيفة العمومية إلا إلى أسلوب التكوين وبصورة سطحية فقط من خلال نصوص المواد 38، 104 و 105 منه، وسنركز في دراستنا على التدريب والتعلم والتكوين والتي نرى أنها من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول:

التدريب:

يقول ستيفن سترالسر (Steven Stralser) من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين وعمال جيدين، لكن استثارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكانياتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل يكون أكثر أهمية¹، فتدريب العمال والموظفين ووضع ذلك في إطار إستراتيجية جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، إذ يجب عليها توفير بيئة مواتية وملائمة لوضع السياسات والبرامج المتعلقة بالتدريب وذلك لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من إدارة التغيير ودعم تنافسية المؤسسات ولا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون وإنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى.

¹ - رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 39.

الفرع الأول:

مفهوم التدريب، أهميته، أهدافه ومبادئه.

أولاً- مفهوم التدريب:

تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم وعليه سنتطرق لبعض التعاريف كما يلي:

التدريب هو: "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد."¹ كما عرف التدريب على أنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف ومهارات وخبرات واتجاهات المتدربين، بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبناتج عالية."²

كما يعرف التدريب على أنه: "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم."³ ويعرف قاموس أكسفورد التدريب على أنه "نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة."⁴

ويعرف على أنه: "مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى

1- حمود خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن، 2009، ص 125.

2- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 15.

3- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان،الأردن، 2006، ص 130.

4 - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص15.

الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.¹

"التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها."²

وعليه يمكن تعريف التدريب على أنه:"عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، كما يعرف على أنه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة".

ثانيا - أهمية التدريب:

للتدريب فوائد متعددة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تأثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وعليه يمكن ذكر أهمية وفوائد التدريب في الجوانب التالية:³

1- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاستشارات الداخلية.
- يوضح السياسات العامة للمؤسسة ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

¹- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث العدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص 11.

²- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 137.

³- مؤيد السعيد السالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص ص 133 - 134.

2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

تتمثل هذه الأهمية في:¹

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- رفع الروح المعنوية وذلك لأن التدريب يزيد الأفراد الشعور بالأمن والأهمية.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

ثالثا- أهداف التدريب:

- حسب خبراء المجموعة العربية للتدريب يمكن ذكر أهداف التدريب في النقاط التالية:²
- تطوير وتسليح المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولا إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة أو مؤسسة.
 - تحقيق قفزة نوعية تساهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات.
 - تحقيق نتائج أو أثر له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة.
 - مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها.

¹- سليمان بلعور ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، 13/12 ماي 2010، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010، ص 9.

²- مجموعة من الخبراء، تدريب مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 76.

- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعليمية من خلال اكتساب، تصحيح، إضافة (معرفة، مهارة، سلوك).
 - التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية.
 - تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف (وتجنب أسلوب التدريب كنشاط).
 - تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل.
- كما يسعى التدريب لتحقيق أهداف أخرى نذكر منها ما يلي¹:

1- التدريب مدخل للتعليم المستمر:

يترتب على ذلك تركيز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها، وتطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل، لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بالمعارف التي قد يتوصلون إليها باجتهاداتهم وقدراتهم الشخصية.

2- التدريب مدخل للتربية المستمرة:

- وتسعى إستراتيجية التدريب من خلال هذا الهدف إلى:
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين، مع تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها.
 - تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليه.
 - تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم مقترحاتهم.

3- التدريب مدخل للمهارة:

- يتمحور هدف هذا المدخل في:
- تعزيز المهارة الموجودة والمطلوب توكيدها وصلقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية، وإعداد أجيال لشغل الوظائف القيادية.
 - تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة.

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 44-49.

- تعديل بعض المهارات التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها، نتيجة التغير المستمر في تكنولوجيا العمل، واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة.
 - تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم، والمساهمة في ابتداع الأساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات، والمساعدة على تطويرها.
 - إضافة إلى هذه الأهداف، فالتدريب يساهم بعض الأهداف الفرعية أو العملية وأهمها:
 - تنمية الثقة بين المؤسسة والعاملين فيها.
 - تدعيم سياسة الترقية الداخلية.
 - مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي.
 - تكيف العاملين الجدد.
 - تنمية علاقات تفاعلية لتحكم أوساط العاملين على جميع المستويات الوظيفية.
- رابعاً- مبادئ التدريب:**

تخضع العملية التدريبية إلى مبادئ عامة يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1- الشرعية:

يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

2- المنطق:

يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3- الهدف:

يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً.

4- الشمول:

يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية (القيم والاتجاهات، المعارف، المهارات).

5- الاستمرارية:

وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب وأساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار

¹- المرجع نفسه، ص ص 53- 54.

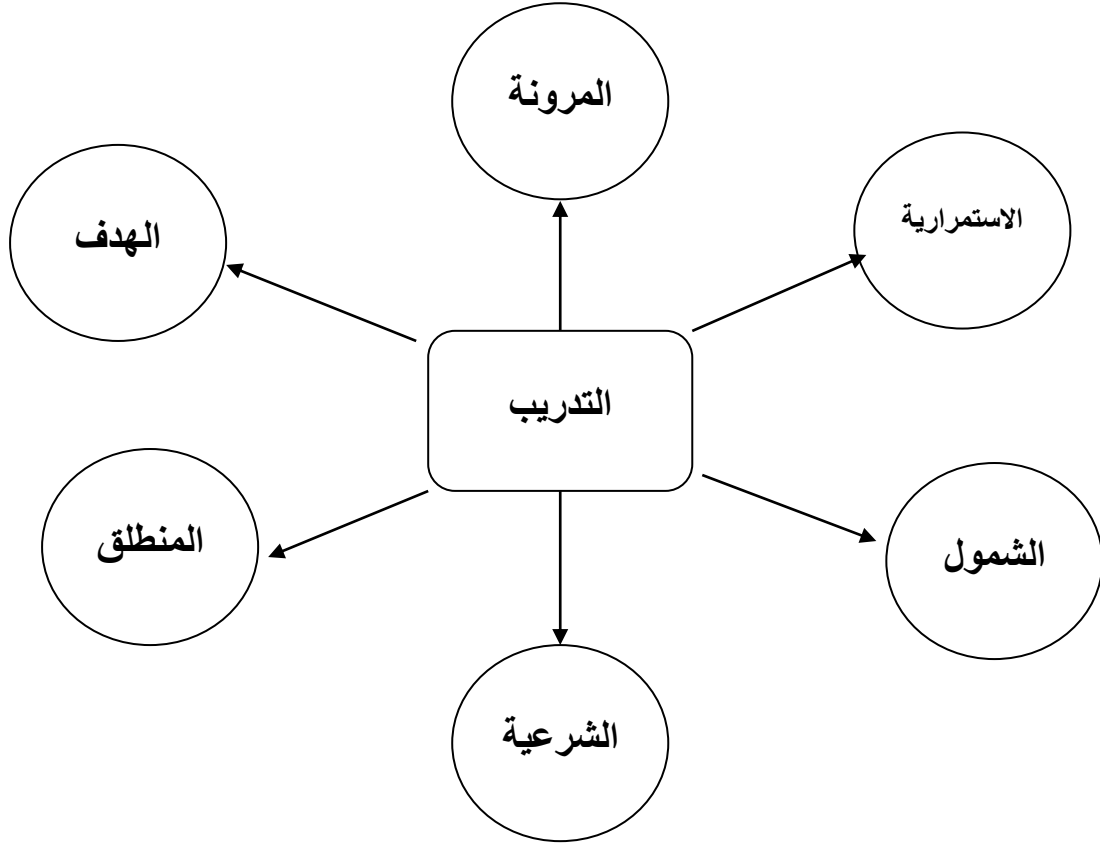
والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.

6- المرونة:

يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، و ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

والشكل التالي يوضح مبادئ التدريب:

شكل رقم 02: مبادئ التدريب.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية.

الفرع الثاني:

مراحل عملية التدريب:

تتكون العملية التدريبية من ثلاث مراحل متتابعة هي: مرحلة تحديد الاحتياجات ووضع الأهداف التدريبية، مرحلة التصميم والتدريب وأخيرا مرحلة تقويم فاعلية البرنامج التدريبي،

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

أولاً- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

في إطار تخطيط المنظمة لاحتياجاتها التدريبية، بإمكاننا الإشارة إلى ثلاث مستويات تتم فيها عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وهي:¹

1- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة:

بما أن إستراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف وبإمكانها وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، دوران العمل،... حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب.

2- تحليل الاحتياجات على مستوى الوظائف:

إن تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في الوظيفة وكذلك في تحديد الحد الأدنى للمهارات والقدرات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وينبغي أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات وتحديد التدريب المطلوب.

3- تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد:

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

وقبل أن تبدأ عملية التدريب يتوجب وضع وتحديد الأهداف التدريبية، ولابد أن تكون الأهداف مكتوبة كأهداف سلوكية (تعلم مهارة مثلاً)، ووضع المعايير الخاصة بقياس فاعلية التدريب.

¹ - مؤيد السعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 136.

ثانيا - مرحلة التدريب:

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة متكاملة مع بعضها البعض وهي:

1- تصميم البرنامج التدريبي:

تصميم البرنامج التدريبي عملية تتعلق بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء البرامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وكذا شروط المشاركة بالبرامج ومعايير تقييم وقياس فعالية البرامج.

2- إدارة البرنامج التدريبي:

إدارة البرنامج التدريبي تعني "مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي" والتي تتمثل عادة في: الحصول على الموافقة من الجهة المنظمة للبرنامج التدريبي وضمان سلامة الاتصال، تهيئة أماكن الإقامة للمتدربين، دفع مستحقات المدرب، ...إلخ.

3- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب:

ويقصد بها مختلف الطرق المستخدمة في العملية التدريبية، ونظرا لتعددتها وما تتميز به كل طريقة سيتم التطرق لها لاحقا(في الفرع الثالث الموالي).

ثالثا - مرحلة تقييم فعالية التدريب:

وتتمثل في الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم وكذلك لقياس المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وتتم عملية التقييم وفقا للمعايير التالية:¹

1- ردود أفعال المشاركين في التدريب:

يتم استطلاع آراء المتدربين بواسطة نماذج الاستمارة.

2- التعلم:

يهدف هذا المعيار إلى قياس وتقييم التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد.

3- سلوك الفرد في العمل:

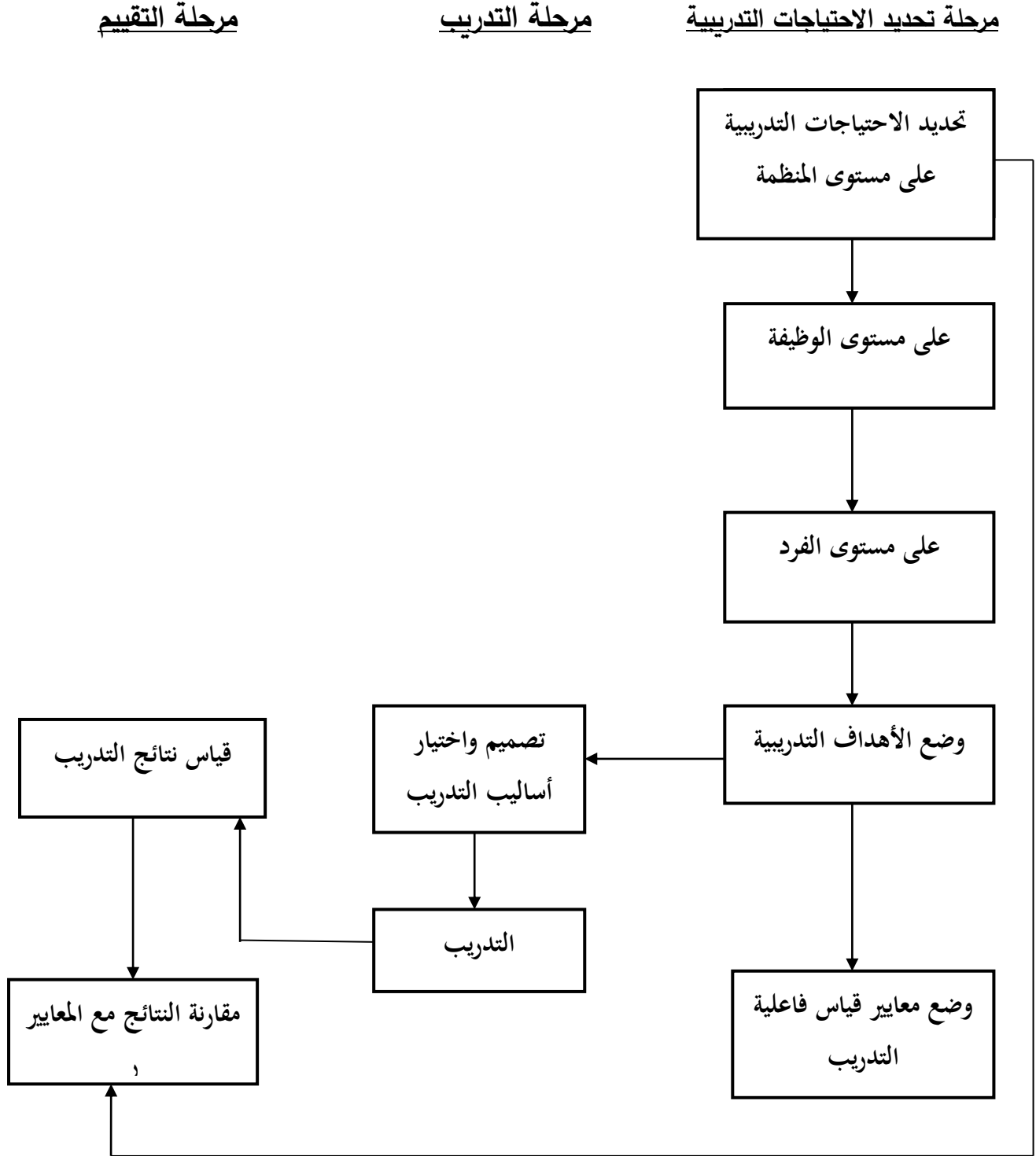
يستخدم هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق تعلمه أثناء التدريب، بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تمنعه من تطبيق ما تعلمه .

¹- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 141.

4- نواتج الأداء التنظيمي:

يوضح هذا المعيار قياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة.

شكل رقم 03: مراحل عملية التدريب



المصدر: مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي،

جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006، ص 135.

الفرع الثالث:

طرق التدريب:

تتم عملية التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها:¹

أولاً- التدريب في مواقع العمل:

هذه الطريقة تكون في موقع العمل وهي أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة.

ثانياً- تدوير العمل:

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

ثالثاً- التدريب في بيئة مماثلة للعمل:

تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

رابعا- المحاضرات:

إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل، وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات.

خامسا- تمثيل الأدوار:

تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف حينها وكأنهم في الواقع.

سادسا- تدريب الحساسية:

يركز على تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة من المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم

¹- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 222.

والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.

المطلب الثاني:

التعلم:

يعود بداية نشأة مصطلح التعلم أساسا في علم النفس ثم أنتقل إلى باقي العلوم الأخرى، حيث تطور مفهومه وفق نظريات وأسس تنظيرية مهدت لتبلوره ووصوله إلى المراحل الحالية، حيث أصبح من المواضيع التي تحظى باهتمام كل المؤسسات لمواجهة التحديات البيئية سريعة التغير ووضع الحلول وتحديد البدائل المتاحة للتحسين المستمر وتدعيم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

الفرع الأول:

مفهوم التعلم:

أولا- تعريف التعلم:

اختلفت وتعددت التعاريف المعطاة للتعلم، فالبعض يركز عليه كعملية والبعض الآخر ينظر إليه من خلال النتائج وعليه يمكن ذكر مجموعة من التعاريف ذات الصلة بالتعلم وذلك من أجل توضيح الصورة أكثر وإزالة الغموض.

• يعرف قاموس كمبريدج " Cambridge dictionary " التعلم على أنه اكتساب المعرفة والمهارة في مجال معين، حيث يركز هذا التعريف على نتائج التعلم وليس على عملية التعلم.¹

• يشير علماء السلوك أن التعلم هو " اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية."²

• "التعلم هو التغيير المتواصل والنسبي في سلوك الفرد اعتمادا على حصيلة خبراته المتراكمة وعليه نميز نوعين من التغيير، الأول يحصل نتيجة النمو والتطور والتنشئة الطبيعية التي يمر بها الفرد، حيث أن مثل هذا التغيير يأخذ مجاله كنتيجة للعلاقات

¹ - Kate wodford, Guy jackson, Cambridge advanced learner's dictionary, cambridge university press, 2003
Available at : dictionary. Cambridge.org

² - علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 176.

والظروف غير الرسمية التي يمر بها الفرد والتغير الثاني هو نتيجة للجهود الرسمية التي يبذلها المجتمع.¹

• كما عرف (Thorndike) التعلم على أنه "سلسلة من التغيرات في سلوك الإنسان" وهنا يجدر بنا أن نميز بين التقدم أو استمرار التحسن.²

• أما (Peter senge) فيفرق بين التعلم واستيعاب المعلومات، حيث يرى أن استيعاب المعلومات له صلة ضعيفة بالتعلم الحقيقي حيث يقول "إننا نعيد أنفسنا من خلال التعلم، ونصبح قادرين على فعل شيء لم نستطع فعله من قبل، ومن خلال التعلم نحن نوسع قدرتنا على الإبداع وعلى أن تكون جزء من عملية التجديد."³

• كما يقصد بالتعلم "مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع، وبصفة عامة يؤثر التعلم في سلوك الإنسان حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه."⁴

• ويعرف "Fleet" التعلم بأنه: "عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي أو دائم، يؤدي إلى حدوث تكرار سلوك معين للأفراد⁵، فالتعلم أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني عند الفرد، من خلال توجيهه ضمن أطر محددة بعوامل وراثية أو مكتسبة."

من خلال ما سبق يمكن تعريف التعلم على أنه: "مجموعة العمليات و الأنشطة المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال ما تعرض من تجارب حياتية بغية إحداث تغيير في سلوكه، فعملية التعلم تحدد التغيرات السلوكية التي تحدث للفرد نتيجة مروره بالتجربة والخبرة."

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تشخيص أربع نقاط ترتكز عليها التعاريف المتعلقة

¹ - جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 152.

² - مصطفى ناصف، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، منشورة عالم المعرفة، الكويت، 1983، ص 8.

³ - جنيفر جوي وآخرون، مرجع سابق، ص 152.

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 36.

⁵ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 36.

بالتعلم وهي:¹

- أن التعلم يتضمن التغيير في السلوك وهذا التغيير بالضرورة يجب أن يكون باتجاه تحسين السلوك.
- أن التغيير في السلوك يكون في حالة دائمة نسبيا حتى يمكن اعتباره تعلم.
- ضرورة توفر شكل من أشكال الخبرة والتجربة المضافة للفرد حتى يمكن للتعلم أن يتحقق.
- ضرورة ملازمة التجربة والخبرة لحالة التدعيم حتى يتحقق و يتعزز التعلم.

ثانيا-أهمية التعلم:

- للتعلم أهمية كبيرة في المؤسسات حيث حدد الكبيسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم كما يلي:²
- أن أغلب المشكلات التي تعاني منها المؤسسات أو العاملين ترجع لمشاكل سابقة وعدم وضع حلول ناجعة لها.
 - أن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سواء كان ايجابي أو سلبي.
 - اتخاذ أنصاف الحلول أو الحلول الوقتية يؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.
 - التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة.
 - القدرة على التكيف في ظل المتغيرات المتعاضمة والمنافسة الشرسة لا تتم إلا من خلال تصحيح الانحرافات والاستفادة من الأخطاء وزيادة درجة الانتباه في المنظمة.

¹- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 122.

²- عامر خصير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 100-101.

ثالثاً - مبادئ التعلم:

يوجد نوعان من المبادئ للتعلم هما:¹

1- المبادئ النفسية:

من بين المبادئ النفسية للتعلم نجد:

- من أهم خصائص الأفراد القدرة والقابلية على التعلم.
- تعتبر قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة وهذا التفاوت يعود إلى الاختلاف في الميول، القدرات العقلية، الاتجاهات، القيم والعادات.
- يعتبر التعلم عملية مشتركة بين المتعلم والمعلم، ويحدث التعلم بطريقة فعالة إذا لم يكن المتعلم في وضع المتلقي.
- التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة، بل يتجاوزها إلى المهارات الاجتماعية المختلفة.

2- المبادئ التنظيمية:

توجد مجموعة من المبادئ والاعتبارات التنظيمية المتعلقة بالتعلم وهي:

- يتعين على الإدارة معرفة الحاجات التنموية للأفراد وما هو وضع كل فرد قبل القيام بعملية تدريب الأفراد والعمل على تحفيزهم.
- أن يكون التعلم والتدريب مؤسسيا ومخططا وفق الحاجات والأهداف.
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من أجل إنجاز عملية التعلم.
- يعتبر المدرب أحد الركائز الأساسية في إنجاز عملية التدريب من خلال الإلمام بمبادئ التعلم ومعرفة حاجات المتدربين.
- ضرورة مشاركة الأفراد أثناء عملية التدريب حيث يكون لهم دور ايجابي في التعلم.
- ضرورة التركيز على أي مستوى من الهيكل التنظيمي يكون التعلم.

¹ - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 142.

الفرع الثاني:

عملية التعلم، أركانها ونظرياتها:

لعملية التعلم كنمط أو كنموذج عدة مكونات مرتبطة بالجانب السلوكي للفرد ومختلف العوامل الدافعة، لذا حدد العلماء ووضعوا نظريات لشرح عملية التعلم.

أولاً- عملية التعلم:

يمكن وصف مرحلة عملية التعلم كما يلي:¹

- أولاً يمر الكائن الحي بتجربة لا ينجح فيها نمط السلوك المعتاد الذي يباشره هذا الكائن عادة.

- ثانياً يدرك أبعاد الموقف الجديد ويتعرف على العوامل الفاعلة فيه ومدلولاتها من حيث تأثيرها على فرصة الحصول على المنافع التي يبتغيها أو تجنب الأضرار التي لا يفضل حدوثها.

- في الأخير يستشف ضرورة تعديل سلوكه لتتوافق مع معطيات الموقف الجديد أو الانتقال إلى نمط سلوكي جديد تماماً.

كما توجد عدة متطلبات تحدد الإطار الفكري للتعلم هي:²

- أن يكون هناك مثير.
- ينبغي توافر الرغبة لتغيير السلوك وتوفر القدرة والإمكانية على تكوين مدركات جديدة؛
- يحدث التعلم عندما تحصل استجابة الفرد للمؤثر الخارجي بعد تلقي المعلومات المناسبة.

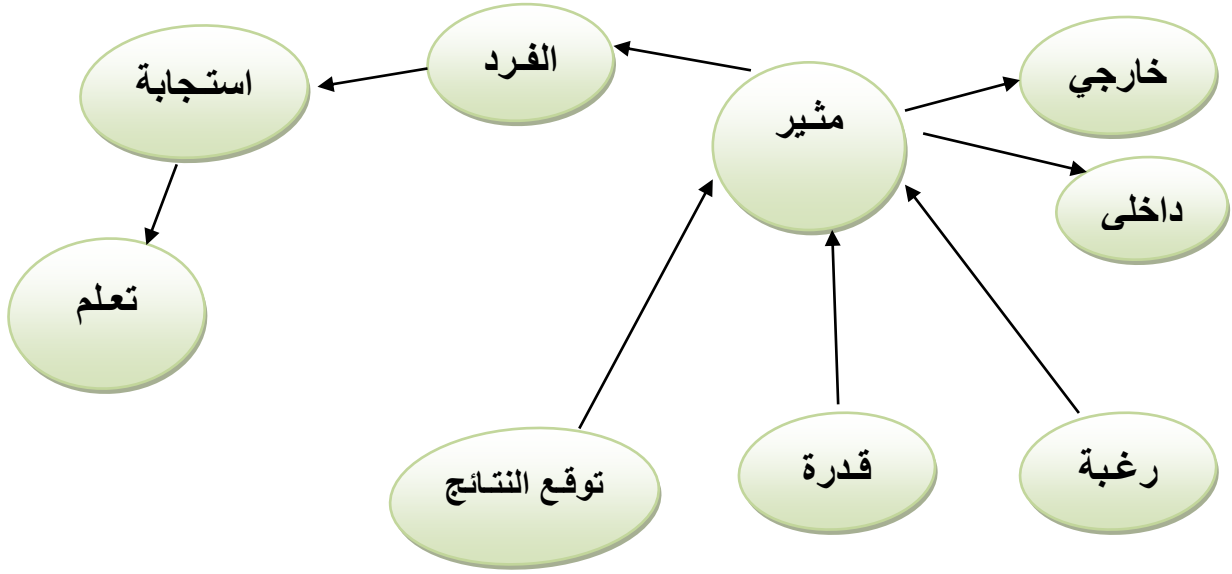
▪ حدوث التطابق الأولي بين التوقع والنتائج المراد بلوغها.

والشكل التالي يوضح مسار عملية التعلم.

¹- محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 65-66.

²- شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 123.

شكل رقم 04: مسار عملية التعلم



المصدر: شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 124.

من خلال الشكل السابق والذي يوضح مسار عملية التعلم والتي تتم وفق العلاقة "مثير، استجابة، تصرف، خبرة، تعلم"، فمن خلال هذا الشكل الذي يوضح مجموعة الممكنات لدى الفرد، والتي تتحكم في سلوكه من رغبة، مقدرة، ومن تركيز على النتائج، كذلك يبين مجموعة المؤثرات التي مصدرها البيئة الخارجية أو التنظيم، فالتعلم من خلال هذا الشكل يمثل عملية استجابة الفرد نتيجة تعرضه لعدد من المؤثرات، وما لديه من قدرات ورغبة وحوافز أي البيئة الملائمة لحدوث عملية التعلم.

ثانياً - أركان عملية التعلم:

لكي يكون التعلم ناجحاً ويحقق ما تهدف إليه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، لابد من قيامه على أركان أساسية هي:¹

✓ تعليم الموارد البشرية نظام التفكير، بموجب هذا النظام يتعلم الفرد كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 448-449.

✓ تعليم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة؛
 ✓ تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمر، أي فهم الأمور العامة المشتركة مع الآخرين.

✓ تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، فيتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين، وكيف يفهمهم وكيف يتعاون ويتناقش ويصل إلى حلول وأشياء جديدة مبتكرة معهم؛
 ✓ تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرک محتواها، وعدم الخوف منها، وعدم مقاومتها بل العكس تحديها.

✓ تعليم الموارد البشرية كل جديد يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، والابتعاد كل البعد عن تعليمهم الأشياء المتقدمة أو التي ليسوا بحاجة إليها، والتركيز على الأمور ذات الصلة المباشرة بمجالات أعمالهم.

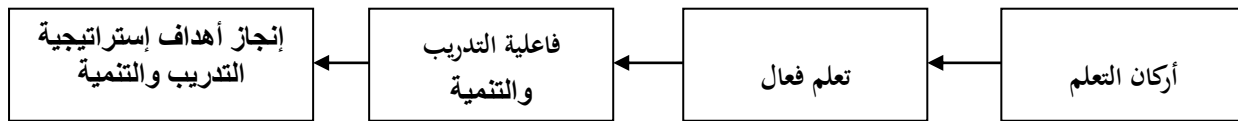
✓ أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي ألا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعم أن ينقلها ويطبّقها في الواقع.

✓ إعطاء الوقت الكافي للمتعم ليطبّق ما تعلمه ويلمس التأثير الذي أحدثه تعليمه في رفع مستوى أداءه، والتأكد بعد ذلك من فاعلية تطبيق ما تعلمه، وبهذا الأسلوب الفعال العملي نضمن أن المتعم لن ينسى ما تعلمه، فتعلم الأشياء عملياً يثبت المعلومات في الذهن، فعندما يتعلم الفرد قيادة سيارة، لن ينسى قيادتها ولوترك القيادة لفترة من الزمن.

✓ يتوقف نجاح برامج تعلم الموارد البشرية وإلى حد كبير، على ما توفره المنظمة من دعم مادي ومعنوي، فعليها تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرص للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

يتضح مما تقدم أن التعلم الفعال يقوم على أركان متعددة إذا توفرت فيه حصلنا على فاعلية ونجاح في التدريب والتنمية، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم 05: أركان التعلم



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 449.

ثالثاً - نظريات التعلم:

قصد شرح عملية التعلم وضع العلماء نظريات للتعلم الإداري وانقسمت توجهاتهم حول ثلاث نظريات هي:¹

1- النظرية الواقعية:

بافتراض أن الذهن الإنساني يستقبل كافة معارفه من الواقع، ومن خلال هذا المنطلق يدل أصحاب هذه النظرية على صحة نظريتهم بالاختلاف الموجود بين الأفراد في المعارف، اعتماداً على اختلاف البيئات التي يعيشون فيها، وينبغي التركيز على عامل الخبرة، وطبقاً لهذه النظرية فإن التدريب النظري لا تكون له نتائج ايجابية دون ممارسة واقعية.

2- النظرية المثالية:

تخالف النظرية السابقة وترى أن الذهن هو الذي يشكل الواقع كما يريد وطبقاً لهذه النظرية فإن التدريب النظري تكون له نتائج ايجابية هامة ويرى أصحابها أن ذوى الشهادات يستطيعون أداء المهام أفضل من أصحاب الخبرة.

3- النظرية البنائية:

يرى (Piaget) أن النظرية الواقعية تخطئ في افتراض أن الذهن ورقة بيضاء فارغة تنتظر أن يملأها الواقع بالمعرفة، كذلك تخطئ النظرية المثالية في افتراضها أن الواقع له دور سلبي بالنسبة للذهن الذي يملك القدرة على تشكيل الواقع كما يريد. فيرى (Piaget) أن للواقع دور كبير وإيجابي على تعليم الذهن، والذهن قادر على بناء وتنظيم المعلومات التي يستقبلها من الواقع.

الفرع الثالث:

عناصر التعلم ومصادره ودورة التعلم عند (KOLB):

إن حدوث عملية التعلم أمر في غاية التعقيد، فالتعلم لم يعد عملية بسيطة أساسها اكتساب المعلومات والمهارات، وإنما أبعد من ذلك فالتعلم عملية تتم وفق نسق معين ولها مبادئ وعناصر تحكمها وتتم وفق هرمية تبدأ من التعلم البسيط القائم على الاستنساخ

¹ - جان بياجه، التعلم الإداري بألعاب ليجو الجادة: منهجية جديدة في التدريب والتنفيذ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، العدد 2003، 261، ص 31.

وصولاً إلى التعلم العميق الذي يؤدي إلى تكوين فهم خاص للفرد وبالتالي تغيير سلوكه.¹

أولاً- عناصر التعلم:

تعددت وتطورت النظريات والكتابات التي ارتبطت بالتعلم، واتفقت على ضرورة توفر أربعة عناصر لحدوث التعلم وهي:²

1-الدوافع:

يعتبر مفهوم الدوافع عنصراً رئيسياً وهاماً لحدوث التعلم، وتعتمد الدوافع على حاجات وأهداف الأفراد وتعمل كمحرك لسلوكهم حيث تتشكل من عوامل داخلية غير مشبعة حول مثير ما، مثل حالة الحرمان التي يعيشها الفرد اتجاه شيء معين.

2-المنبهات (الإيحاءات):

تعتبر المنبهات الموجه الرئيسي لدوافع الأفراد، إذ يتعرض الأفراد لمنبهات ومثيرات وإيحاءات عديدة من خلال البيئة التي يعيشون فيها، وتعمل هذه المنبهات على تهيئة الجو الملائم لحدوث الاستجابة السلوكية ولكي تستطيع المنبهات توجيه دوافع الأفراد يجب أن تتناسب مع توقعاتهم حتى تحدث الاستجابة المطلوبة.

3-الاستجابة:

كيف تكون ردة فعل الأفراد اتجاه شيء معين؟ وحيث أن الأسلوب أو الطريقة التي يسلكها الفرد اتجاه دافع معين تشكل استجابته الفعلية، وبمجرد الاستجابة فإن الفرد سيتعلم، إذن الاستجابة هي تصرف وسلوك الفرد عن المنبه وبالتالي هناك ارتباط بين المنبه والاستجابة، فإذا حدث مثير ما في بيئة معينة فإنه سيصبح من المحتمل أن يتبعه استجابة، وقد تكون الاستجابة شفوية أو كتابية أو حركية.

4-التدعيم:

إن عملية التدعيم تعمل على زيادة احتمال حدوث استجابة معينة في المستقبل نتيجة لعدة منبهات والتدعيم عبارة عن الأشياء والأحداث التي تساعد على الزيادة أو الإبقاء على قوة الاستجابة، ويعتبر مفهوم التدعيم من أهم المفاهيم السلوكية ويشير إلى نتائج مقوية للسلوك.

¹- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 254.

²- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 78-79.

يستعمل الإداريون أربعة أساليب من التدعيم للتأثير في سلوك مرؤوسيه وأحداث التعلم لديهم وهي:¹

أ- التدعيم الإيجابي:

وهو عبارة عن مثير تتجم عنه زيادة في تكرار الاستجابة المرغوب فيها، فالإداري يستطيع تكرار سلوك معين للأفراد من خلال تقديم مكافأة مادية أو معنوية.

ب- التدعيم السلبي أو التجنب:

ويشير هذا المفهوم إلى تقوية السلوك المرغوب فيه والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، وهو عبارة عن مثير إذا توقفنا تقديمه للفرد أدى ذلك إلى زيادة تكرار الاستجابات المرغوب فيها، أي أن الاستجابة تزداد عندما نستبعد المثيرات غير المحببة للفرد، فالعامل الذي يحضر دائما متأخر إلى العمل ويلقى الانتقاد من المسؤول فإنه يأخذ بالحضور في الوقت المحدد حتى يوقف ذلك اللوم ويتجنب تلك الانتقادات.

ت- الإخماد أو الإطفاء:

وهو عدم التدخل بغرض إنقاص سلوك غير مرغوب فيه، فالاستجابة يجب أن تعزز من تكرارها، فإن لم تعزز فإنها تأخذ بالتضاؤل أو الخمود.

ث- العقاب:

ينتج عن العقاب إنهاء أو تقليل سلوك معين بسبب أن هذا السلوك يتبعه مثير لا يجبه الفرد، فالموظف الذي يغادر عمله قبل انتهاء الوقت الرسمي فإن رئيسه سيعاقبه من أجل تعديل أو تغيير سلوكه، وقد يكون العقاب ماديا أو معنويا، ومن خلال العقاب سيتعلم الموظف السلوك المرغوب فيه.

ثانيا- مصادر التعلم:

للتعلم مصادر مختلفة يمكن تصنيفها ضمن صنفين: مصادر داخلية وأخرى خارجية. وفيما يلي عرض لبعض هذه المصادر:

1- مصادر التعلم الداخلية:

يقصد بالتعلم من المصادر الداخلية قدرة المؤسسة على تطوير المعرفة من خلال المصادر

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 82،83.

الداخلية واستخدامها للتغيير التنظيمي ومن المصادر الداخلية نجد:¹
أ- التعلم بالخبرة:

يعني تراكم المعارف لدى المؤسسة من خلال التكرار، بمعنى من خلال سلسلة من الأخطاء والمحاولات التي تؤدي إلى التحسين المستمر للتطبيق.

ب- التعلم بالتجربة:

يحدث عندما يغير الأفراد والمؤسسة ترجمة الواقع والإطار الإدراكي الذي من خلاله تتشكل استجاباتهم وأفعالهم بسبب المعرفة والمهارات المكتسبة عند التطبيق.

ت- التجارب الفاشلة كمصدر للتعلم:

يحدث عند تعرض المؤسسة لتجربة فاشلة.

ث- التعلم من الصراع:

يحدث في حالة وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار وتبادل الآراء، فإن الصراع قد يصبح مصدرا من مصادر التعلم التنظيمي لأن تبادل الآراء المؤدية للصراع يسمح بتبادل التجارب والنماذج الإدراكية وهذا ما يحدث تعلمًا.

2- مصادر التعلم الخارجية:

يمكن التعلم من المحيط الخارجي، كأن تتعلم من مختلف المتعاملين معها كالمنافسين أو الزبائن أو الموردين وفيما يلي بعض مصادر التعلم الخارجية:

أ- التعلم بين المؤسسات:

يحدث عن طريق "التحالفات الإستراتيجية" التي تشجع على نقل المعارف والكفاءات فيما بين المؤسسات.

ب- التعلم من البيئة الخارجية:

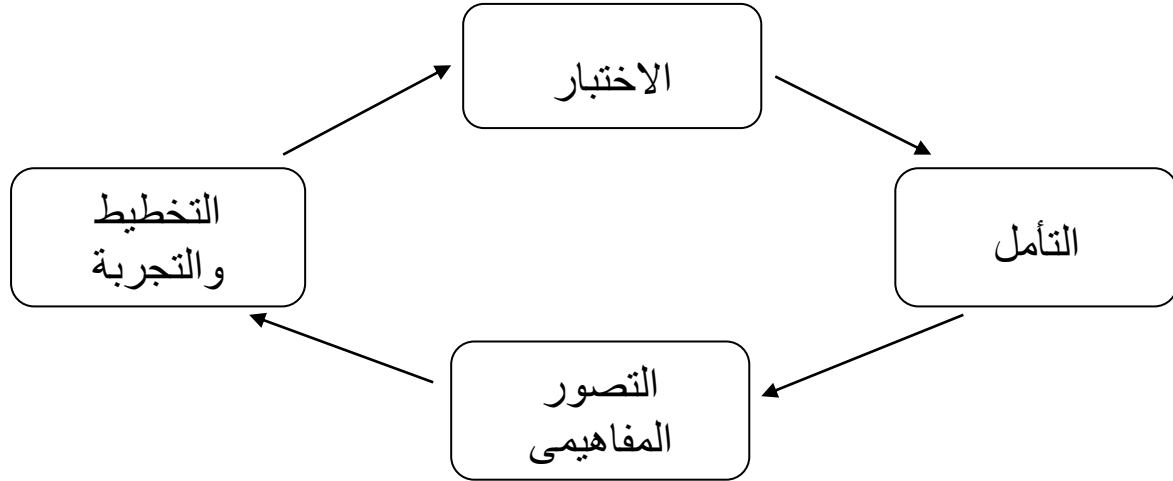
يحدث عند الفحص الدقيق للبيئة وفهمها لتكون جاهزة للفرص والتهديدات الجديدة، ومن مصادر المعلومات حول البيئة احتجاجات الزبائن، مقالات الصحافة، الدراسات التسويقية،... مما يفرض على المؤسسة البحث عن طرق تعلم للتكيف مع المحيط.

¹ خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2012، ص ص 16-21.

ثالثاً - دورة التعلم عند (KOLB):

حسب (KOLB) فإن التعلم عملية دورية تتميز بعدد من المراحل والأنشطة، فبالنسبة له يركز مفهوم دورة التعلم على أربعة مستويات حاکمة يحتاج المتعلمون أنفسهم إلى ممارستها¹ ويمثل الشكل التالي النموذج المبسط لدورة التعلم.

شكل رقم 06: دورة التعلم لـ (KOLB)



Source: Derek Torrington, Loura Hall, Stephen Taylor, **human resource management**, seventh edition, Pearson Education Limited, London, 2008,p 415.

من خلال الشكل يتضح أن كل مرحلة تتطلب من المتعلم ممارسة سلوك متصل بالمرحلة الأربعة للدورة من تأمل إلى تكوين صورة ذهنية وهذا في المرحلتين الأوليتين، ثم تأتي مرحلة التجريب من خلال إعداد تصاميم، معدلات، رسوم أو ما يطلق عليها بتجسيد التصورات ومعرفتها بعدها تأتي مرحلة تنفيذ هذه الأنشطة من خلال التجريب، هذا يبرز أن دورة التعلم تعمل على ربط التفكير بالفعل أي كيفية التعلم.

الفرع الرابع:

استراتيجيات التعلم:

من ضمن إستراتيجيات التعلم توجد إستراتيجية التعلم الفردي وإستراتيجية التعلم التنظيمي

والتي نذكرهما فيما يلي:

¹ - Derek Torrington, Loura Hall, Stephen Taylor, **humane resource management**, seventh édition, Pearson Education Limited, London, 2008,pp 414-415.

أولاً- إستراتيجية التعلم الفردي:

تعرف إستراتيجية التعلم الفردي بأنها "التغيير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج عن الخبرة والممارسة المباشرة وغير المباشرة"¹. إذن فإستراتيجية التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الموارد البشرية من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وعلية فإن هذه الإستراتيجية تضم عنصرين متكاملين هما:

- 1- الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى المورد البشري المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدريب على التطبيق في موقع العمل التدريب والتغلب على مقاومة المورد البشري لتغيير سلوكه في العمل.
- 2- توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة المورد البشري على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب والعمل على تخطي الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب والتطبيق الفعلي.

باكتمال هذين العنصرين يتحقق التعلم، أي تغيير سلوك المورد البشري العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

ثانياً: إستراتيجية التعلم التنظيمي:

يعرف السلمي إستراتيجية التعلم التنظيمي على أنها "تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها في المؤسسة"². كما عرفت على أنها "ظاهرة جماعية لإكساب وتكوين الكفاءات، حيث تحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات، أو في الوضعيات نفسها"³. فالتعلم التنظيمي يعنى مدى قدرة

¹- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 72.

²- علي السلمي، مرجع سابق، ص 395.

³ - Ahmed bounfour, le management des ressources immatérielles :maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris, France, 1998, p182

- المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة.
- من هنا تتضح عناصر التعلم التنظيمي فيما يلي:
- 1- عمليات التغيير المخططة والمتناسقة في النظم.
 - 2- إمكانية تفاعل الموارد البشرية وجماعات العاملين مع النظم الجديدة.
 - 3- إعادة بناء واستخدام ذاكرة المؤسسة، والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة.
 - 4- تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى البعيد.

وعليه فإن التعلم التنظيمي يتمحور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف، وأنه يتحقق من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المؤسسة، لذلك فإن تيسير تعلم الموارد البشرية وإكسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها وأن التعلم التنظيمي هو نتيجة لتعلم الموارد البشرية في المؤسسة أي أن المؤسسة لا تنتج التعلم، ولكنها تستجيب لما تتعلمه مواردها البشرية.

المطلب الثالث:

التكوين:

يتوقف نجاح أي مؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيدا ومستعدين للعمل بجدية والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل إدارة المنظمة وإستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها.

الفرع الأول:

مفهوم التكوين:

اعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

أولا- تعريف التكوين:

يعرف التكوين على أنه: "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متتابعة مجموعة من

التصرفات المحددة مسبقاً.¹

التكوين هو: "مجمّل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية."²

عرف Fillipo فيليبو التكوين على أنه: "النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين ومقصود بالمعرفة هنا نوع وكّم المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد ويستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب والعمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد."³

التكوين هو: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل."⁴

"التكوين مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد و الجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي والمهني من جهة و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية."⁵

من خلال ماسبق يمكننا تعريف التكوين بأنه: "عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تطوير المعارف والقدرات الفكرية والتعليمية للمستخدمين، بغية الرفع من كفاءاتهم في أداء الأعمال المنوطة بهم، لتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة و تحقيق أهداف مؤسساتهم من جهة أخرى."

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 13.

² - Sekiou lakhdar , *Gestion des personnel* , les éditions d'organisation , paris, 1986 , p 153.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، 2003، الأردن، ص223.

⁴ - طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011، ص100.

⁵ - عبد الكريم بوحفص ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 37.

ثانيا - مبادئ التكوين:

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة و من أهمها نذكر:¹

1- التكوين نشاط ضروري و مستمر (مبدأ الاستمرارية):

يعني أن التكوين ليس أمرا كماليا وإنما نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد و التهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه.

2- التكوين نشاط متغير و متجدد (مبدأ الديناميكية):

حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة، فالإنسان المتكون عرضة لتغيير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل.

3- مبدأ الشمول:

أن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة حتى تضمن وجود لغة مشتركة من جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق و تنظيم جهودهم و توجيهاتهم نحو تحقيق هدف المؤسسة.

4- التكوين نشاط إداري و فني:

باعتبار التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف و السياسات وتوازن الخطط و البرامج و توفر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة.

5- مبدأ الهدف:

الهدف من التكوين يكون محددًا و واضحا، طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون موضوعيا واقعيا و قابلا للتطبيق و القياس.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، 2007، ص 257.

6- مبدأ الواقعية:

تعني واقعية التكوين أن يتم في ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك و أن يعبر عن احتياجات تكوينية حقيقية للعاملين و قد تؤدي عدم واقعية التكوين إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط و يرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل ما تعلموه من البرامج التكوينية إلى الواقع العملي، فإذا ما تم تسهيل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التكوين إلى مكان العمل يتم تعظيم العائد من نشاط التكوين.¹

ثالثاً - أهمية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة جدا سواء بالنسبة للمؤسسات أو بالنسبة للأفراد.

1- بالنسبة للمؤسسة:

يحقق التكوين فوائد كبيرة للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج وأداء المهام وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية، كما يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة و يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف ويساهم التكوين في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، بالإضافة إلى مساهمة التكوين في توفير الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكتسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المؤسسة التي تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي بفضل التكوين.

¹ - محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 296.

2- بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد عديدة حيث يعمل على تحسين فهمهم للمؤسسة وتحديد أدوارهم اتجاهها، كما يساعد على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين، إضافة إلى أن التكوين يقلل من الحاجة إلى الإشراف، حيث أن العامل الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبالتالي يوفر له الوقت والجهد للقيام بنشاطات أخرى لخدمة مصالح المؤسسة.¹

رابعا- أهداف التكوين:

إن أهداف التكوين عديدة و متنوعة تختلف باختلاف البرامج التكوينية و مدتها و طبيعتها , لذلك يصعب الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها و يمكن حصرها فيما يلي:²

1- إزالة نقاط ضعف الأفراد:

سواء تعلق ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع, فبواسطة معالجة نقاط ضعف الأفراد يمكن تحسين الأداء مما يساهم في تطوير المؤسسة و تحقيق أهدافها.

2- تخفيض النفقات:

عن طريق التكوين تزيد الكفاءة والمهارة مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء و وبالتالي التقليل من تكاليف العمل .

3- تموين المؤسسات بالكفاءات المؤهلة:

بواسطة التكوين يمكن تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

4- زيادة الاستقرار التنظيمي و المرونة:

ويعني قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين لديها ذلك أن التكوين ينمي روح الولاء للمؤسسة و كذا اكتساب عدة مهارات مما يتيح للعامل شغل أكثر من وظيفة .

5- رفع درجة الروح المعنوية للعاملين:

اكتساب الفرد لمعلومات وخبرات جديدة يؤدي إلى زيادة ثقة العمال وهذا ما يترتب عليه

¹ - مصطفى محمود أبو بكر , الموارد البشرية, دار الجامعية, القاهرة, 2004, ص.ص. 365-366 .

² - صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية 2001 ، ص 214 .

إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل المؤسسة , مما يكون له الأثر الواضح على مستوى الإنتاجية .

6- تقليل الحاجة إلى الإشراف:

حيث يبقى الفرد بحاجة إلى الإشراف فقط في توجيه جهوده في الاتجاهات الصحيحة , مما يخدم أهداف المؤسسة .

7- تنمية العلاقات الفردية و روح العمل الجماعي:

و ذلك عن طريق السلوك السليم و التفكير المنطقي الذي يزيد و يحقق روح التعاون بين العاملين و الإدارة .

8- تخفيض حوادث العمل:

إن أغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد , فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث , نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات و بالتالي فالتكوين يساهم في إحاطة العمل بحماية تعليمية و قواعد علمية و إرشادات عملية.

9- زيادة الكفاءة الإنتاجية:

زيادة مهارة الأفراد الناتجة عن التكوين تؤدي إلى ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف.

10- ارتفاع الربح:

مع ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة وبالتالي تزداد أرباحها .

11- زيادة القدرة التنافسية:

تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طرق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد, مما يعمل على رفع حصة المؤسسة في السوق وتحقيق أهدافها.

12- يساهم في معالجة مشاكل العمل:

يعمل التكوين على معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب عن العمل و كثرة الشكاوي و التظلمات

13- اكتساب الفرد لمهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل المسؤولية و تمكنه من شغل مناصب قيادية .

14- تنمية المعارف, الكفاءات والمهارات:

تحتاج المؤسسة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين أدائهم.

15- الرفع من جودة منتجات وخدمات المؤسسة :

حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين الخدمة وجودة المنتج النهائي وهذا ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

16- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.

17- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.

18- رفع مستوى أداء العامل ورضاءه وثقته و اعترافه بالمؤسسة.

19- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة: يتم بواسطة برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها.

20- تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العامل.¹

الفرع الثاني:

قواعد وحوافز التكوين:

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف أو تصرفات جديدة يتركز على إدارة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة و إدماجها في السلوك الوظيفي.

أولاً-القواعد الأساسية للتكوين:

من أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين نذكر مايلي:

- 1- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
- 2- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
- 3- احترام احتياجات كل مشارك.
- 4- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.

¹ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 101 .

5- تنوع أساليب التكوين.

كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركين في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه وعلاقتهم بوظائفهم .

ثانيا- عوامل تحفيز المورد البشري على التكوين:

من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المورد البشري على التكوين ما يلي:

1- تعريف النتائج المستهدفة مسبقا:

أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم من عملية تكوينهم.

2- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح:

فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.

3- وضع أهداف التكوين ونشره:

تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.

4- وضع سياسات التكوين ونشرها:

ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.

5- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.

6- إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.

7- وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية, علاوات, مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.

ويرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بحيوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج مستهدفة مسبقا.

الفرع الثالث:

أنواع وأساليب التكوين:

لعملية التكوين أنواع وأساليب مختلفة.

أولا: أنواع التكوين:

على أي منظمة أن تحدد سياستها العامة أو فلسفتها في التكوين ويعني هذا تحديد أنواع التكوين التي تفضلها وتود التركيز عليها ويمكن اعتماد المعايير التالية أساسا للتصنيف:

مرحلة التوظيف، نوع الوظائف، عدد الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني، مكان إجراء التكوين، مدة التكوين .

1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

يعتبر التكوين عملية أساسية وضرورية لجميع العاملين بالرغم من اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم و ذلك لأنه يعمل على إكسابهم مهارات و قدرات جديدة ليحققوا بذلك تطابقا مع التطورات التكنولوجية الحاصلة وعليه يقسم التكوين حسب مرحلة التوظيف إلى:

أ- تكوين خاص بالموظفين الجدد:

يقصد بهذا النوع من التكوين تحضير وتهيئة الموظف "فهي مرحلة تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة." وتعد هذه الخطوة جزءا أساسيا للحفاظ على أنماط السلوك والقيم داخل المنظمات وفي بداية الأمر تتم هذه المرحلة من طرف متخصص في إدارة الموارد البشرية ليتولى شرح مختلف الجوانب الخاصة بالعمل لكي تنتقل بعدها إلى المشرف ويعد هذا النوع من التكوين جد هام "إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسية الموظف ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترتفع روحه المعنوية."

ب- تكوين خاص بالموظفين الحاليين:

لهذا النوع أهمية كبيرة لاسيما مع التطورات التكنولوجية الجديدة واستخدام وسائل ومعدات حديثة وهذا ما يحدث تناقضا بينها وبين مواهب العمال القديمة بالتالي هذا ما يتطلب إلى إعادة التكوين للعمال وتهيئتهم وإكسابهم مهارات تتماشى مع هذه التطورات وهذا ما يؤثر إيجابا على الفرد والمنظمة.

ت- التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين بحيث تشجع على تقديم المعلومات والتكوين على المستوى الفردي لذلك على العامل أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص246.

وتتمثل فائدته في:¹

- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نشاطه الذهني.
- توسيع دائرة معارف الأفراد من خلال اتصالاتهم بأفراد آخرين مع إتاحة الفرصة لهم للتعرف على المشكلات التي يواجهها زملائهم.
- إعداد بعض الأفراد لشغل مناصب إدارية أعلى ويدخل تحت هذا النوع من التكوين كلا من:

- التكوين خارج العمل بإلحاق الموظف بإحدى المؤسسات التكوينية.
- التكوين على العمل من خلال تلقي الموظفين الحاليين الأوامر من رؤوسهم.

ت- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف الأفراد وبالخصوص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا أنظمة جديدة، يلتزم الأمر بتقديم التكوين المناسب لذلك، فعلى سبيل المثال حينما يتم إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الوظائف إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.²

ث- التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون رغبة للمنظمة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

ج- التكوين للهيئة للتقاعد:

تهتم المؤسسات الراقية بموظفيها وراحتهم فيتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج

¹- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص ص 115-116.

²- بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 130-131.

إلى التقاعد فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.¹

2-أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات ومنها ما يتطلب هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تكوينية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها وينقسم التكوين حسب نوع الوظائف إلى:

أ- التكوين المهني والفني:

وهو التكوين الذي يهدف إلى تنمية العاملين في الوظائف الفنية التي تعتمد على العمل اليدوي²، فهذا النوع من التكوين يخص المهن والحرف التي تعتمد على المهارات اليدوية مثل أعمال الكهرباء والتجارة وصيانة الآلات وتشغيلها .

ب- التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة ولا تركز على الإجراءات الروتينية، بينما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.³

ت- التكوين الإداري:

يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.⁴

1- أحمد ماهر، طبعة 2004، مرجع سابق، ص ص، 325-326.

2- عادل رمضان الزيايدي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس، مصر، 2002، ص 181.

3- أحمد ماهر، طبعة 2004، مرجع سابق، ص ص 326-327.

4- محفوظ احمد جودة "، إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 183-

3-أنواع التكوين حسب عدد المتكويين:

ينقسم التكوين حسب عدد المتكويين إلى نوعين هما:¹

أ- التكوين الفردي:

ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين أي تكوين كل فرد على حدا.

ب- التكوين الجماعي:

ويخص هذا النوع من التكوين مجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوبا تكوين أفرادها لإنجاز هذه المهام.

4-أنواع التكوين حسب مكان إجرائه:

ينقسم إلى النوعين التاليين:

أ- تكوين داخلي:

تتولى المؤسسة الإشراف على هذا النوع من التكوين حيث يتم تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع المحلي ولا يعطل العمل أثناء التكوين ولا يتطلب أماكن لإجرائه وتكون تكاليفه مقبولة وما يعاب على هذا النوع هو محدودية الخبرات والمعارف التي يتم نقلها إلى المتكويين بالرغم من تشابه ظروف التكوين مع ظروف العمل وإمكانية فرض الرقابة.²

ب- تكوين خارجي:

تفضل بعض الشركات نقل كل أو جزء من برامجها التكوينية خارج الشركة عن طريق الاستعانة بشركات التكوين الخاصة³ أو البرامج الحكومية المخصصة للتكوين من خلال منظمات الخدمة المجانية في الدولة أو الغرف الصناعية والتجارية.⁴

5- التكوين من حيث المدة الزمنية:

وينقسم إلى:

¹- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، " التدريب الفعال"، جدارا للكتاب العالمي لنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 309.

²- أحمد ماهر، طبعة 2004، مرجع سابق، ص 327.

³- محمد مرعي، " إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق"، دار الرضا، عمان، 1999، ص 263.

⁴- أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص 119.

أ- تكوين قصير الأجل:

يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفي هذه الحالة سيتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبه عدم إلمام المتكون بكافة المعلومات لأن شرح المواد التكوينية يكون مملا دون الدخول في التفاصيل نظرا لضيق الوقت.

ب- تكوين طويل الأجل:

وقد يستغرق مدة سنة أو أكثر، من مميزاته حصول المتدربين على معلومات واقعية ودقيقة ومن عيوبه اضطرار المسير لتعيين عمال جدد مكان المتكولين مما ينجر عنه ارتفاع التكاليف والمشاكل العمالية الناتجة عن إنهاء خدمات العمال الجدد عند عودة العمال السابقين.

ثانيا- أساليب التكوين:

هناك عدة أساليب يمكن استخدامها لتنفيذ البرنامج التكويني كما أنه ليس هناك أسلوبا يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة العاملين, نظرا للطبيعة المختلفة لواجبات و مسؤوليات كل فئة وبصورة عامة يمكن تصنيف أساليب التكوين إلى:¹

1- المحاضرة:

يعتبر من أكثر الأساليب استخداما في العملية التكوينية والتي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين ويمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف، حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد وتعد المحاضرة طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات سواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد لها بشكل جيد، فإنه يتعين على المكون أن يتأكد من أن المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور وكلما استخدمت المحاضرات وسائل الإيضاح وضرب الأمثلة الواقعية كلما كانت المحاضرة أكثر تشويقا وكلما تمكن المحاضر من الإجابة عن أسئلة المتكولين كلما كانت الفائدة أعم وأعمق.²

¹- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص168.

²- عز الدين عبده ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة ماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص24.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن المحاضرة تعتمد على النقل المباشر للمعلومات، كما تعتبر فرصة للتعرف على معلومات قيمة من ذوي الخبرة ومن ثم فهي تختصر الكثير من الوقت، كما أنها أقل أساليب التكوين تكلفة وتتناسب مع مختلف أحجام المجموعات من المتكولين.

2- المناقشة:

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون أعداد المشاركين محدودة، حيث هناك من حددها بخمسة وعشرون (25) فردا، إذ يتم تجميعهم في صورة حلقة نقاشية، يتم فيها طرح موضوع من قبل المكون ويتم مناقشته مع المشاركين للوصول إلى استنتاجات ومقترحات تعني هذا الموضوع.¹

وتعد المناقشة من الأساليب الفاعلة في التكوين كونها تساعد في بث روح العمل الجماعي من خلال الاستماع واحترام رأي الغير وتنمي مهارات الاتصال لدى المتكولين، كما تتيح الفرصة لهم للإسهام بشكل إيجابي في عملية التعلم وفي تطوير معارفهم واتجاهاتهم من خلال النقاش وتبادل الأفكار والخبرات والمعلومات بينهم.²

3- تمثيل الأدوار:

تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتيح له أن يتعلم من وراء ذلك فالمرئوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه ويتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكون دور محدد، فإذا أجاد كل متكون دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه وقد يؤدي هذا إلى أن يتعلم الكثير.

4- دراسة الحالات:

تتضمن اختيارا تفصيليا لوضع محدد قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة يجب أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني، حيث يقوم كل متكون على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة إذا كانت قصيرة، أما إذا كانت طويلة يقسم القائد المتكولين إلى مجموعات صغيرة والهدف من ذلك تنمية قدراتهم

¹- بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص174.

²- المرجع نفسه، ص176.

على التفكير المنطقي السليم وتطوير القدرة على التحليل واتخاذ القرار المناسب وإكسابهم القدرة على كيفية التعامل مع مثل تلك المواقف ويحتاج الأسلوب إلى الخبرة في الكتابة التصويرية القادرة على تصوير المواقف أو المشكلات بشكل منهجي¹.

5- أسلوب المباريات الإدارية:

تتضمن هذه الطريقة استحداث موقف يشبه مواقف العمل الطبيعية أين يقوم كل عضو في الدورة التدريبية بدور معين ويتم بناء خطوات مرحلية لهذا الأسلوب على النحو التالي:

- تقسيم المجموعة المشتركة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم.
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها وتحليلها في الاجتماع.
- تختار كل مجموعة مدير لها، كما تحدد بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بتحديد ودراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشات مفتوحة، حوار، جدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.
- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

الفرع الرابع:

خطوات التكوين:

يتم التكوين عبر العديد من الخطوات نذكرها كالتالي:

أولاً- تحديد الحاجات التكوينية:

إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة ويمكن بلورة الاحتياجات فيما يلي:

1- تحديد الاحتياجات حسب التنظيم:

بواسطة التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف و مدى تناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى وجود خطوط اتصال بين

¹- فايز خاطر ،إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص46.

المستويات الإدارية المختلفة، فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تحديد الاحتياجات التكوينية تتمثل في معرفة النقاط الفعالة للمؤسسة القابلة للاستمرار أو نقاط الضعف في التنظيم ومدى احتياج هذه النقاط إلى التكوين، فسوء التنظيم ناتج عن قلة المهارات والخبرات وتتم معالجة هذا الضعف بالتكوين و تحسين الأداء و بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة.¹

2 - تحديد الاحتياجات حسب مستوى الوظيفة:

تتمثل في توفير المعلومات لكل وظيفة من حيث نقاط القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى التكوين وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التكوينية ويتناول تحليل الوظيفة دراسة وصفية للوظيفة وإمكانية تنميتها و تطويرها والأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات حديثة ثم المهارات اللازمة لأداء ذلك العمل وما هي نوعية تلك المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل في ضوء هذه المتغيرات.

3- تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد:

تتمثل في دراسة الفرد من حيث قدراته وأدائه ومؤهلاته واحتياجاته وسلوكه الوظيفي ومدى تأقلمه مع الوظيفة وقدرته على الاتصال والتفاهم مع الآخرين ومن الضروري عند تحليل أداء الفرد التعرف على أهدافه وعما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المؤسسة.²

ثانيا- تصميم البرامج التكوينية:

تتمثل في عملية تحويل الاحتياجات التكوينية إلى برامج منظمة تشمل مواضيع وأساليب التكوين والمدة الزمنية بهدف اختيار أفضل الطرق للحصول على المهارات المطلوبة ، فيجب أن يصمم برنامج التكوين لحل مشكلة حالية أو مستقبلية والتغلب على فجوة القصور وإعداد العاملين لمسؤوليات وظيفية عامة ومحددة في المستقبل حيث تقوم الإدارة بإعداد البرامج التكوينية لإعطاء الفرص للموظف لاكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات المتعلقة بالوظيفة ولنجاح هذه العملية التكوينية لابد من أن يكون واقع البرنامج مدركا لمستويات المتكويين واتجاهاتهم والوقت المتاح لتنفيذ مختلف نشاطات التكوين ، كما يجب أن يراعي تلبيته للحاجيات والاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية، ومراعاة الخصائص

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية القاهرة، 2003، ص 343.

² - المرجع نفسه ، ص 344 .

النفسية و الاجتماعية و المهنية للمتكونين و استعدادهم و رغبتهم في التكوين. وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية العناصر التالية: 1

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها:

فالأهداف هي عبارة نتائج مقررة مسبقا توضح ما هو مرغوب إحداثه من تغييرات في أداء الفرد و اتجاهاته .

2- وضع المنهج التكويني الذي سوف يغطيه البرنامج التكويني و المدة الزمنية له:

ويقصد بالبرنامج التكويني المواضيع التي سيتم التدريب عليها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية .

3- اختيار أسلوب و طرق التكوين المناسبة:

من محاضرات، ندوات أو حلقات البحث التطبيق العملي ، فاختبار أسلوب التكوين يعتمد على عدة عوامل أهمها:

أ- الهدف الذي يسعى التكوين تحقيقه ، فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستوجب أساليب تختلف عن تلك التي تستخدم في البرامج التي تهدف إلى تطوير الاتجاهات .

ب- المستوى الوظيفي للفرد، فالأساليب التكوينية التي قد تناسب تدريب المديرين أو المشرفين في مستويات الإدارة الإشرافية قد لا تناسب بضرورة مع تكوين المديرين في المناصب العليا أو الوسطى .

ت- المادة التكوينية، ذلك أن التكوين على اتخاذ القرار يستدعي أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين على العلاقات الإنسانية .

ث- تحديد ميزانية التكوين، حيث تهدف هذه العملية إلى معرفة التكاليف التقديرية لبرامج التكوين و هذا يؤثر في تعديل محتوى البرنامج بالشكل الذي يسمح باقتصاد التكاليف والمؤسسة مجبرة على المحافظة على التوازن بين النفقات قصيرة الأجل و إستراتيجية التكوين المتبعة .

ج- تحديد المؤسسة التكوينية، ذلك أن نجاح العملية التكوينية يتوقف على مدى سلامة

1- محفوظ أحمد جودة ، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000، ص 52 .

القرار المتخذ من هيئة التكوين، فكلما أحسنت الإدارة في اختيار المكونين كلما أدى ذلك إلى أن يكون التكوين أكثر فعالية و أقرب إلى النجاح ¹.
من خلال ما تقدم نستنتج أن برامج التكوين تعد من العناصر الأساسية للعملية التكوينية التي تتطلب اختيار المعلومات من أجل تطوير مستوى الأفراد مما يستوجب التخطيط العلمي الجيد لهذه البرامج .

ثالثاً - تنفيذ برامج التكوين:

تشمل عملية تنفيذ برامج التكوين على ما يلي ²:

1- إعداد جدول زمني لبرامج التكوين:

يتضمن الجدول الزمني عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم ، زمن بداية و نهاية كل جلسة ، مواعيد الاختبارات حيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات والمعارف للمكونين .

2- تجهيز وإعداد مكان التكوين:

يتم إعداد و تجهيز أماكن التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز التكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل .

3- متابعة المكونين و المتكونين:

يتم مراقبة سير خطوات التكوين منذ أول يوم يبدأ فيه إلى نهايته من أجل ضمان السير الحسن للتكوين من خلال مراقبة المكونين وأسلوب التكوين ومدى فعالية الطرق المتبعة في التكوين وكذا مدة كفاءة المكون في تحسين أداء الفرد المتكون وكذا مراقبة المتكون من خلال اهتمامه بالتكوين والمعلومات المستفادة من خلاله .

رابعاً - تقييم برامج التكوين:

تشمل مرحلة التقييم الجوانب التالية :

1- معايير فعالية التكوين:

تقاس فعالية التكوين بالآثار التي أنتجها، فالهدف من نشاط التكوين هو تحقيق تغيير معين

¹- حسن الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ، 1997، ص 52.

²- صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر

2001، ص 203 .

بالنسبة للمتكون وأيضا بالنسبة للمؤسسة و تتمثل هذه المعايير فيما يلي:¹

أ- تقييم الانطباعات:

ويتعلق بوجهة نظر المتكون في البرنامج من حيث المحتوى المكون، التسهيلات، التوقيت وعادة ما يطلب من المكونين ملء استمارة الاستقصاء التي تحتوي على الأسئلة التي تعبر عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج التكويني.

ب- تقييم التعلم:

يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا أو بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخزون الذاكرة وليس السلوك الفعلي في العمل.²

ت- تقييم السلوك:

وذلك من خلال تحديد مدى تغير سلوك المتكون في الوظيفة كنتيجة مشاركته في البرنامج التكويني ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتكون عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين عن مدى التغيير في أداء المتكون.³

ث- تقييم النتائج:

هذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التكوين .

ج- المسؤول عن التقييم:

يمكن الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأطراف للحصول على معلومات للوقوف على مدى نجاح التكوين من طرف المتدربين، المشرفون ، المديرين .

2- الأدوات المستعملة لتقييم نتائج التكوين:

توجد العديد من الوسائل يمكن استخدامها للوقوف على فعالية التكوين ومن هذه الوسائل مايلي:⁴

¹- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 492.

²- المرجع نفسه ، ص 493 .

³- جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 362 .

⁴- المرجع نفسه ، ص 363 .

أ- الاختبارات والاستقصاءات:

الأولى تقوم على أساس قياس المعارف والمهارات التي اكتسبها المتكون وهذا بإجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر في نهايته، أما الثانية فتدور حول توزيع الاستثمارات على المتكونين عند نهاية التكوين لمعرفة آرائهم حول فائدة البرنامج التكويني وكذا أهم المشاكل التي واجهتهم أو عن طريق المقابلة.

ب- قياس الأداء:

يتم قياس الأداء قبل التكوين و بعده ، وذلك بالمقارنة بين مجموعتين الأولى يطلق عليها قياسية و الثانية تجريبية ، و يتم تطبيق هذه الطريقة من خلال اختيار مجموعتين متماثلتي من العاملين من حيث درجة التعليم، الخبرة ، ظروف العمل ...، ثم نخضع إحدهما للتكوين وبعد الانتهاء من برنامج التكوين نقوم باختبار أداء المجموعة المتكونة ثم نقارنها بالمجموعة القياسية من حيث الأداء¹ وبصفة عامة لا توجد وسيلة تقييم مثلى و لكن يتحدد مدى ملائمة الوسيلة في ضوء بعض الاعتبارات أهمها :

- حجم البرنامج التكويني .
 - الغرض من التكوين .
 - الآثار المترتبة على فعالية البرنامج .
 - تفضيلات المؤسسة لأساليب التقييم .
 - تكاليف التصميم و استخدام الأداة و الأسلوب .
 - مدى الحاجة لسرعة الحصول على النتائج .
- إن مرحلة تقييم التكوين تعتبر آخر خطوة أو مرحلة من مراحل إعداد البرامج التكوينية وفيها يتم معرفة مدى نجاح عملية التكوين أو فشله على ضوء النتائج المتحصل عليها بعد التكوين.

الفرع الخامس:

شروط فعالية نظام التكوين:

يعتبر التكوين نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره

¹- المرجع نفسه ، ص 364 .

المفهوم الكلي للتكوين ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها وبين الأجزاء والكل وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين. ولكي يكون النظام فعالاً، يقترح (جونسون) و(كاست) و(روزتروي) مجموعة من الخصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه ويرون أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي:¹

أولاً- البساطة:

ليس من الضروري أن يكون النظام معقداً حتى يكون ناجحاً وفعالاً بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلاً: وضوح الهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المكون والمتكونين وطرق تقسيم أداء المتكونين.

ثانياً- المرونة:

وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة المتغيرات ويجب أن يكون النظام مصمماً، بحيث يستوعب المتغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

ثالثاً- الثقة:

تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلاً، يعطي منهاجاً أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقاً ووسائل تكوينية معينة، حتى يتخرج المتكونون منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

رابعاً- الاقتصاد:

يمكن للنظام أن يكون فعالاً إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

¹ - المرجع نفسه ، ص ص 364 - 365.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية وأساليب تنمية الموارد البشرية، تم التوصل إلى أن تنمية الموارد البشرية تعتبر من أهم أولويات المؤسسة لما لها من أهمية في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وإمدادها بالمهارات المطلوبة وكذا زيادة قيمة الأصول البشرية في المؤسسة وكذلك في مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الناتجة عن المنافسة والتحويلات التي يشهدها قطاع الأعمال.

أصبحت تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لكل مؤسسة تبحث عن التميز في مجال الأعمال وكسب مزايا تنافسية مستدامة من خلال الإعداد الجيد للأفراد والعناية الكافية بالعنصر البشري واعتباره العنصر الأساسي والمورد الوحيد القادر على النهوض بالمؤسسة وتهيئة الظروف اللازمة له ليتحرر ويتمكن من الإبداع في العمل، من خلال الاعتماد على أساليب عديدة لتنمية مواردها البشرية والتي من أهمها التدريب والتعلم والتكوين.

مما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية من أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق مزايا اتجاه مواردها البشرية مما يسمح لها بتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف المستفيدة.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة ودورها في
تنمية الموارد البشرية

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها حركة كبيرة من التغيرات وفي مقدمة هذه التغيرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، التي تعتمد على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات الناتجة عن التقدم الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نتيجة لهذه التحولات أصبحت المعرفة تمثل أهم مصدر للقيمة وتحقيق الثروة وتزايدت أهميتها مع كل لحظة وصارت العامل الذي يحدد مصير نجاح المنظمات من زوالها.

تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة حديثة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كثورة المعلومات، العولمة،...

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية ومن أهم سمات الإدارة الحديثة والتي تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة بشقيها الضمني والصريح من أجل خلق القيمة، فاستطاعت المنظمات من خلالها تحقيق العديد من الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الأداء، جودة المنتجات، تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.

إن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم عدة متطلبات كالموارد البشرية المؤهلة وقيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لعمليات المعرفة، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بالمعرفة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية المعرفة والإلمام بالمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة المعرفة، ومن ثم التطرق مختلف المتطلبات التي يستلزمها تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، كما سنتطرق إلى دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية وكل هذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول:

ماهية المعرفة:

يعتبر مصطلح المعرفة من بين أكثر المقومات التقنية الحديثة التي تسعى إليه كافة المؤسسات و المنظمات على الرغم من قدمه من ناحية المضمون حيث تم تناقله من قبل الحضارات السابقة، فقد أولى الفلاسفة القدامى للمعرفة مكانة كبيرة فعلى سبيل المثال أفلاطون اعتبر أن الفرد بدون المعرفة لن يكون قادرا على معرفة ذاته و أن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل في وجوده.¹

المطلب الأول:

مفهوم المعرفة وأهميتها:

يعتبر مصطلح المعرفة واسع المضمون وشامل المعنى ولإحاطة بهذا المضمون سنتطرق في هذا المطلب إلى الخلفية التاريخية للمعرفة وتطورها عبر الزمن مع التفصيل في مفهوم المعرفة من وجهات نظر مختلفة وكذا بيان أهميتها بالنسبة للمنظمات والأفراد.

الفرع الأول:

الخلفية التاريخية للمعرفة:

يعود الحديث عن المعرفة إلى بداية الخلق، فالإنسان سعى منذ القدم إلى تحسين أوجه حياته والتاريخ يشهد على مختلف الحضارات القديمة كالسومرية، الآشورية، البابلية، الفرعونية واليونانية التي حصل فيها تراكم معرفي، مكن الإنسان من تحقيق إنجازات معتبرة واتسمت المعرفة في تلك العصور القديمة بكونها خبرات متوارثة مبنية على الأساطير ومقترنة في عمومها بالإلهام، القصص، الكهانة، السحر، الفلسفة... ورغم استخدامها في بعض المجالات العلمية، إلا أنها لم تحض بالتحليل العقلي ولم تأطر نظريا² ومع انتقال معارف القدامى إلى العرب والمسلمين وخاصة عن طريق الترجمة، تمكنوا من تحقيق مساهمات مهمة بإخضاعهم المعرفة للتجربة والبرهان كما ساهموا في نقل معارفهم للشعوب المجاورة وبعد تفرق تشتت المسلمين، انتقلت الريادة في إنشاء المعرفة إلى أوروبا بدخولها في عصر النهضة، وظهرت على أيادي الأوروبيين المعرفة العلمية

¹ - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 25.

² - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحيوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص ص 04-

التي تستخدم أساليب علمية وعقلية جديدة والتي تختلف عن أساليب الفلسفة القديمة. تم تناول المعرفة في العصر الحديث من خلال المدارس الفكرية والإدارية سواء بشكل صريح أو ضمني، فوجد المدرسة الكلاسيكية من خلال الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي ركز على استخدام الخبراء المتخصصين لابتكار طرق جديدة للعمل ومبادئ الإدارة لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير والإدارة البيروقراطية لماكس فيبر حين دعا إلى ضرورة اعتماد الخبرة والمهارة في العمل ومدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على الاهتمام بالأفراد وأن العوامل الإنسانية تلعب دورا هاما في رفع الإنتاجية من خلال تحسين المعارف التطبيقية من قبل الأفراد في الورشات¹، ثم الاتجاهات الإدارية الحديثة كنظم المعلومات الإدارية من خلال التركيز على دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، ونظرية (z) التي نادى إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة ونظرية الإدارة الموقفية التي افترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تكون صالحة لكل موقف ومع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة تعاضمت المعرفة التنظيمية وخاصة بانتشار فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي أسهمت من خلال مختلف مداخلها في تطوير المعرفة وإعادة الهندسة التي ساهمت في خلق التراكم المعرفي وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلومات مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، فتزايد الاهتمام بالمعرفة لدرجة اعتبارها مفتاح التفوق في عالم كثيف المعرفة² ونحن اليوم في عصر يسري فيه تطبيق المعرفة على المعرفة، بمعنى توفير المعرفة التي توضح كيفية تطبيق المعرفة الموجودة بأفضل صورها لتحقيق النجاح والتميز وأصبحت المعرفة مادة للدراسة، تبحث ماهيتها والخصائص التي جعلتها قوة لمن يمتلكها، على اختلاف أصنافها وأساليب تحصيلها.

الفرع الثاني:

مفهوم المعرفة:

لقد تعددت واختلفت تعاريف المعرفة التي قدمت من طرف العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال واختلفت باختلاف وجهات نظرهم وأهدافهم من الدراسة و قبل الحديث عن مفهوم المعرفة سوف نتطرق إلى بعض المصطلحات المرتبطة بها.

أولاً- البيانات:

تعرف البيانات كما يلي:

¹ - Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apparente*, De Boeck University, Bruxelles, 1997, p 58.

² صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 06.

هي: "مجموعة من الحقائق غير المنظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي، ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها."¹ وتعرف البيانات على أنها: "عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف و أفعال معينة سواء كان التعبير عنها بأرقام أو برموز أو كلمات أو إشارات و لكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة و غير مجدية و هي على صورتها الحالية."²

كما ينظر إليها على أنها: "عبارة عن الأعداد والحروف الأبجدية والرموز التي تقوم بتمثيل الحقائق والمفاهيم بشكل ملائم يمكن إيصالها وترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة لتتحول إلى نتائج."³

ثانياً - المعلومات:

تعرف على أنها "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها."⁴ كما يمكن تعريفها على أنها: "عبارة عن بيانات تم تقديمها للتعامل مع موقف معين ومشكلة معينة تواجه فرد معين ولتحقيق هدف محدد."⁵ و يعرفها بعض الباحثين على أنها: "البيانات التي تم إعدادها ومعالجتها بشكل ملائم لتعطي معنا كاملاً بالنسبة لمستخدميها، مما يمكنه من استعمالها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات".

ثالثاً - المعرفة:

إن المعرفة في الوقت الراهن تشكل حجر الزاوية في الاقتصاد الجديد وهي ذات طبيعة خاصة وليست تلك الشائع استعمالها بشكل مطلق وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002، ص36.

² - سيد محمد جاد الرب: نظم المعلومات الإدارية، الأساسيات و التطبيقات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص117

³ - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 35.

⁴ - أسامة أحمد الروسان، إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص03.

⁵ - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 43.

المعرفة على أنها: " تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها، لنقل الفهم والخبرة و التعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة و النشاط الراهن".¹
المعرفة: " هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام التقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها".²
وهي "المزج بين المعلومة والخبرة والمدرجات الفكرية والحسية والقدرة على الحكم وحل المشكلات".³

كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة من المعاني والمعتقدات والمفاهيم الذهنية للإجابة عن تساؤلات الإنسان وتحقيق طموحاته ورغباته وإبداعه واستدراك الأمور والأشياء المحيطة به".⁴
وعلى ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول بأن المعرفة هي: " مجموعة من الخبرات و المهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى المنظمة والعاملين، قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة".

من خلال ما سبق تعد البيانات مصدرا لإنتاج المعلومات، أي أنها تمثل مدخلات تتم معالجتها للحصول على المعلومات فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى والمعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
و علاقة المعلومات بالمعرفة و البيانات و التأثيرات عليها موضحة بالشكل التالي:

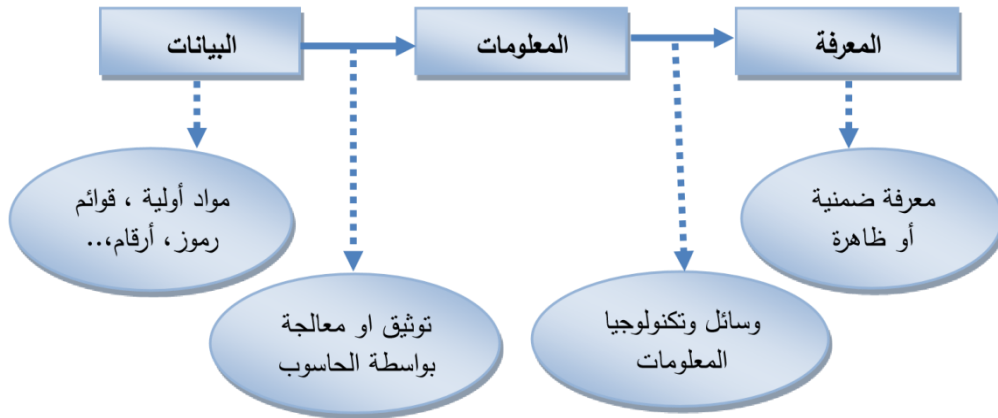
¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص 25 .

² - عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 25.

³ - هدى زوير مخلف الدعي، عدنان دواد محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على البنية البشرية، الطبعة الأولى، دار جرير لنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص 60.

⁴ - ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 102 .

الشكل رقم 07: العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة .



المصدر: بن عمر آسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية - دراسة عينة من البنوك -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019-2020، ص 12.

كما يشدد الباحثون على ضرورة التفريق بين البيانات والمعلومات والمعرفة وينتقدون بشدة الافتراض القائل بمساواة المعلومات والمعرفة وأن علاقة الحاسوب بالمعلومات تساوي علاقة العقل البشري بالمعرفة في حين أن هناك فرق جوهري هو دور الإنسان في بناء المعرفة¹ ومن هنا ظهر ما يعرف بهرم المعرفة وهو عبارة عن تصور لعالم المعرفة تم تجسيده بشكل هرمي، فحسب نموذج Raddund & Alan الموضح بالشكل رقم (02)، قاعدة هذا الهرم هي البيانات الضمنية والبيانات الخام التي تسجل في قواعد البيانات وباقي أنواع مخازن البيانات، تليها صعودا البيانات العملياتية أو التشغيلية وهي إجراءات كاملة، ثم مستوى إدارة المعلومات الذي يشتمل على بيانات منتقاة وملخصة ومصنفة ضمن مجموعات ومخزنة بشكل منظم وفي المستوى الموالي ذكاء الأعمال وهو المعلومات الملخصة بشكل مركز ينتج عن معالجة البيانات والمعلومات وتنظيمها وتنقيتها وانتقائها وتحليلها المكثف، ثم بعد عملية تلخيص أكثر تركيزا يأتي مستوى معرفة المنظمة وأخيرا في قمة الهرم تأتي الحكمة بمثابة خلاصة وخلود للمعرفة.²

¹ - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، ص 26.

² - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 47 .

الشكل رقم 08 : هرم المعرفة حسب Raddund & Alan.



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 48.

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات و الأفراد والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها و غاياتها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة قوة و ثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة في أنها الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام و تتجلى أهمية المعرفة في أن قرار إنشاء المنظمة يعتمد في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛ كما تحدد المعرفة مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية، التقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيها؛ إضافة إلى تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم

به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد؛ كذلك تمثل العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛ في حين أن عدم توقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يجعل من توفر المعرفة بتلك التطورات أمرا حيويا للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة؛ و تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في الوقت الصحيح.¹

مما سبق يمكن التوصل إلى حقيقة مهمة وهي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة وتنمو باستخدام كل ما هو حديث منها وتنتهي حياة المنظمة أو تضعف قدرتها التنافسية عندما يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها.

المطلب الثاني:

خصائص المعرفة ومصادرها:

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة فإنها لا تأتي من فراغ، بل تنشأ من جذور بيئية وتنظيمية، تفضي عليها العديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة

¹ - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 205-206.

المعرفة التي تتبناها المنظمة وفيما يلي تفصيل للخصائص المتعددة والمصادر المختلفة للمعرفة.

الفرع الأول:

خصائص المعرفة:

مما يساعد على توضيح أبعاد المعرفة واستكشاف أعماقها التطرق إلى خصائص المعرفة حيث يشير الباحثان (Housel&Bell) إلى مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

أولاً- المعرفة يمكن أن تتولد:

حيث أن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية كبيرة مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

ثانياً - بالمعرفة يمكن أن تموت:

كما تتولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، فالقليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل و ما يكتب منها في الكتب و الدوريات يمثل القليل جداً من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع موت الشخص ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بطول معارف جديدة محل القديمة التي يتم الاستغناء عن استخدامها.

ثالثاً- المعرفة يمكن أن تمتلك:

بفعل مستويات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة التي تساهم في زيادة ثروة المؤسسات يتم الاحتفاظ بها، حيث تلعب المؤسسات دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

رابعاً- إمكانية التخزين:

كانت المعرفة ومازالت تخزن في الورق ولكن التركيز في الوقت الحالي لتخزين المعرفة ينصب على الأجهزة الإلكترونية كالحواسيب وغيرها.

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 28.

خامسا - القابلية للانتقال:

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالفرد في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

سابعاً-إمكانية الزوال:

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير، لا بل للزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال، فالمنظمة التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكها منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة. من خلال ما سبق ذكره نجد أن المعرفة تزداد بالاستخدام، كما تتجاوز حدود المكان بانتقالها السريع عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا ترتبط قيمتها وأهميتها بالسياق والمحيط الذي تستخدم فيه وتكون أكبر قيمة عند وضعها حيز التطبيق وفي المقابل عديمة الفائدة إذا ما ظلت حبيسة العقول وكل ذلك يجعلها ثروة لمن يمتلكها ويستفيد منها.

سادساً - التجديد والاستمرارية:

فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتنشأ بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.¹

الفرع الثاني:

مصادر المعرفة:

مصادر المعرفة هي التي تجمع وتحوي المعرفة في حين الذكاء والخبرة والتعلم هي من تحدد حدود المعرفة لدى الأفراد² وتنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

أولاً- المصادر الداخلية:

تشمل المصادر الداخلية للمعرفة خبرات و معتقدات الأفراد العاملين لدى المنظمة وكذا أنشطتهم البحثية التي يقومون بها داخل المنظمة من دراسات وإبداعات و اكتشافات يتولد

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت، 2014، ص 22.

² - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 45.

عنها معرفة خاصة بالمنظمة، بعبارة أخرى هي تلك المعرفة الناتجة عن ما قامت به المنظمة من أنشطة و بحوث في مخبرها و ورشاتها الخاصة وهذا النوع في الغالب صعب النقل و الشرح و هو ذو فائدة كبيرة للمنظمة، نظرا لانفرادها بهذه المعرفة و حمايتها بالأساليب القانونية المتاحة كبراءات الاختراع، كما يمكن القول أن كل شخص داخل المنظمة هو عبارة عن مصدر داخلي للمعرفة، باعتباره يعد مخزنا للمعرفة التي جمعها من خلال التدريب و التجارب والزملاء الذي يستشيرهم عندما يريد حل مشكلة ما أو اكتشاف كل ما هو جديد.¹

ثانيا- المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة ومن بين المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمة للحصول على المعرفة نجد: المكتبات، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي وكذلك الانترنت وذلك من خلال متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة عليها، المشاركة في المؤتمرات وغير ذلك.

المطلب الثالث:

تصنيفات المعرفة و أنماطها وأبعادها المختلفة:

المعرفة معارف أي إنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبرتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ومواظبة فرق العمل عليها.

الفرع الأول:

تصنيفات المعرفة:

تتطلب إدارة المعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها، لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها والبحث في كيفية إيجادها وتطويرها، تحويلها وتبادلها، نقلها

¹- مصطفى عليان ربحي ، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 107.

واستثمارها.

لقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة، تبعا لاختلاف جهات المختصين في إدارة المعرفة الذين درسوها أو تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها¹ ولعل أهم تصنيف والأكثر شيوعا بين تلك التصنيفات، تصنيف المعرفة إلى نوعين:

أولاً- المعرفة الظاهرة (الصريحة):

هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقييم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها. وتعرف أيضا بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن تحويله من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.²

ثانياً- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وما تحويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تتفصل عنهم، أي أنها غالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.³ تعتبر المعرفة الضمنية تلك المعرفة المخفية التي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات⁴ وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الفرد وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها

¹ - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 22.

² - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 40.

³ - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 07.

⁴ - مصطفى عليان ربحي، مرجع سابق، ص 81.

موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات، القدرات، الأحداث، والممارسات.¹

وبناء على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني المتمثل بالخبرة والتفكير والمهارات، فهي لا تنفصل عن الأفراد في سياق المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة، أما المعرفة الظاهرة الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعرفة، إذ أنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين.

كما انه بالإضافة إلى هذا التصنيف توجد بعض التصنيفات الأخرى للمعرفة والتي نذكر منها: المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة، المعرفة الابتكارية، المعرفة الكامنة، المعرفة المرمزة، إلا انه مهما كانت تصنيفات المعرفة فهي تصب في هذا التصنيف، المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة أي كانت، فإما أن تكون ظاهرة صريحة مدونة يمكن نقلها بسهولة وتداولها بين أفراد المنظمة، وإما أن تكون ضمنية كامنة في عقول الأفراد والتي تتجسد في يمكن القول، أنه أي كانت تصنيفات المعرفة فهي تصب في هذا التصنيف، المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة أي كانت، فإما أن تكون ظاهرة صريحة مدونة يمكن نقلها بسهولة وتداولها بين أفراد المنظمة، وإما أن تكون ضمنية كامنة في عقول الأفراد والتي تتجسد في القدرات والمهارات والخبرات الموجودة لدى الكفاءات.

الفرع الثاني:

أنماط المعرفة:

صنفت المعرفة إلى خمسة أنماط هي:²

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2009، ص ص 58- 59.

² - هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 68.

أولاً- معرفة ماذا What-know:

هي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

ثانياً - معرفة كيف How-know:

هي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.

ثالثاً - معرفة لماذا Why-know:

هي معرفة لماذا هناك حاجة لمعرفة ما.

رابعاً - معرفة أين where-know:

هي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة.

خامساً - معرفة متى When-know:

هي معرفة متى تكون الحاجة إلى المعرفة.

مما لا شك فيه أن معرفة نمط المعرفة المطلوبة هو أمر في غاية الأهمية، إذ أن المنظمات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المنظمات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية.

الفرع الثالث:

أبعاد المعرفة:

بغية التعمق في مضمون المعرفة وسماتها المختلفة وبالخصوص المتعلقة بالعنصر البشري سنتطرق إلى أبعاد المعرفة كما يلي:

أولاً- البعد الرمزي للمعرفة:

يقوم هذا المنظور على أساس النمذجة القياسية للمعرفة سواء في الوثائق والأساليب المحددة مسبقاً أو في الأنظمة القائمة على القواعد والنماذج التي تمثل قاعدة المعرفة التي تستخدم في برمجيات الذكاء الصناعي، إن هذا المنظور يستبدل الوثيقة التقليدية بالوثيقة الرقمية الإلكترونية والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي والقواعد والنماذج التقليدية بالأنظمة الخبيرة.

ثانياً- البعد البشري للمعرفة:

إذا كان المنظور الرمزي يرى أن المعرفة تتمثل في الوثيقة كرمز للمعرفة الصريحة، فإن المنظور الإنساني يقوم على أساس أن المعرفة توجد لدى الموارد البشرية والكفاءات وتبقى في عقولهم (المعرفة الضمنية أو الكامنة)، إن المعرفة وفق البعد الإنساني تمثل رؤية

المنظمة ككائن حي، حيث الحس الجماعي بالهوية والهدف المشترك، مما يجعل منها المعادل التنظيمي لدى المنظمة للمعرفة الذاتية لدى الفرد.¹

ثالثا - البعد الهرمي للمعرفة:

وفق هذا المنظور تبدأ هرمية المعرفة من البيانات، وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة: الأرقام، الكلمات، الأصوات والصور، ثم تليها المعلومات التي هي بيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق، فإذا كانت الأصوات بيانات فإن تحويلها إلى عدد لا متناه من التشكيلات يجعلها تصبح معلومات وفي ظل تطور النظم الإلكترونية فإن الجداول والقوائم المصنفة للصفقات أو الزبائن تمثل معلومات لتأتي المعرفة في المستوى الأعلى، بحيث تمثل معلومات منظمة وقابلة للتطبيق في سياق معين وضمن نفس الأعمال تتجسد المعرفة في التعامل مع الصفقات (البيانات)، وتصنيفها (المعلومات) وفق قواعد معينة بالمنظمة.

وتكملة لكل ما سبق، يمكن أن نختم هذا الجزء من الدراسة بأهم العوامل المؤثرة في المعرفة والتي من شأنها أن تسهم بفعالية في الوصول إلى مجتمع المعرفة:²

1- توفر مراكز البحث والتطوير:

ويعني ذلك عدد وأنواع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة وبالتالي فإن الأصل أن تكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق وتفتح أبوابها على مدار الساعة لكل المهتمين وأن تزود بالإطارات البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، بالإضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة.

2- توفر الإطارات البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا والقادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية، كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر

¹ - بيتر دراكر الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1994 ، ص164.

² - طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2011، ص ص 37-38.

ويمكن أن يشار هنا إلى ضرورة قيام الدول بجذب كفاءاتها المهاجرة.

3- توفر الدعم المالي اللازم:

فهناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم، مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها

4- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:

حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا في جلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

5- الإبداع:

حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط الحديثة اللازمة التي من شأنها أن تسهم في خلق الإبداع وإنتاج المبدعين.

6- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها:

بما تحتويه من خطط ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

7- الأوضاع العامة:

السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني:

المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة:

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا أو مغامرة غير محسوبة النتائج وإنما هو اتجاه واسع وعميق أصبح يغطي مجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

المطلب الأول:

إدارة المعرفة، النشأة والتطور والمفهوم:

ازداد التركيز على مفهوم إدارة المعرفة خلال العقدین الأخيرین، إلا أنه بقي غموض حول نشأته وتطوره، مما أدى إلى ظهور العديد من الآراء التي تختلف باختلاف تخصصات الباحثین واختلاف وجهات نظرهم، لذا نحاول من خلال هذا المطلب تبيان نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمها المتعددة.

الفرع الأول:

نشأة وتطور إدارة المعرفة:

يعد "Don March" أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينيات القرن الماضي، على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات¹ وفي عام 1980 أشار إدوارد فراينبوم Edward Frengnebaum إلى عبارته الشهيرة: "المعرفة قوة" « Knowledge is power » في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي ومنذ ذلك

الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه اسم هندسة المعرفة Knowledge Engineering وفي بداية التسعينيات تم الحديث عن إدارة المعرفة على نطاق واسع وبالتحديد بعد أن نشر ايكاجيرو نوناكا (I Nonaka) دراسته الشهيرة عن الشركات الخالقة للمعرفة أواخر سنة 1991، إلا أن إدارة المعرفة ليست جديدة فلقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ وهي متجذرة في التاريخ من خلال الأديان والفلسفات ومع ذلك فإن الطرح المنهجي لإدارة المعرفة كروية وتنظيم ومفاهيم وتطبيقات يعتبر جديد إلى حد ما ولا يزال هذا المجال قيد التأصيل والتطور، لكي يأخذ مكانه بين فروع الإدارات شأنه شأن إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق والإدارة المالية ولقد حاول المهتمون بإدارة المعرفة دراسة التطور الراهن لهذه الأخيرة، من خلال تعقب الخصائص الأساسية لمراحل أو أجيال إدارة المعرفة ويأخذ تطور إدارة المعرفة شكل الأجيال المتعاقبة وهذا ما حاول القيام به ايكاتو تيومي (I Tiomi) الذي أكد على أن هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة وهي:²

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 130.

² - المرجع نفسه ، ص ص 134 - 135.

أولاً- الجيل الأول لإدارة المعرفة:

يتميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات ومحاسبة رأس المال الفكري، هذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فإنه لا يزال قويا تحت تأثير المجتمع المعلوماتي الذي يركز على خزن المعلومات والوصول إليها.

ثانياً- الجيل الثاني لإدارة المعرفة:

يتميز هذا الجيل بالتركيز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي والمعرفة المجسدة ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل ركز أيضا على التغيير التنظيمي النظامي، من حيث أن المطلوب فيه هو تطوير ممارسات إدارة المعرفة، أنظمة القياس، الحوافز، الأدوات وإدارة المحتوى ولكن هذا لم يكن كافيا، كما أن الحواسيب لم تكن ملائمة للتعامل مع المعرفة الضمنية.

ثالثاً- الجيل الثالث لإدارة المعرفة:

هو الجيل الذي يتطور الآن ويركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة ولعل الأهم في هذا الجيل هو ربط المعرفة بالبعد الاجتماعي والبعد الثقافي، مما يجعل كل معرفة المنظمة متلائمة اجتماعيا و ثقافيا ومن أهم التطورات الأساسية للجيل الجديد لإدارة المعرفة ،هو الزعم بأن معالجة المعرفة هي عملية اجتماعية منظمة ذاتيا مع نظامية نمطية الميل للتعلم وأن التدخلات المستهدفة لدعم مثل هذه الأنماط يقود دائما إلى مزيد من الابتكار المستديم.

كما يجدر بنا الإشارة إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية والمتمثلة في إعادة هندسة العملية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعلومات، رأس المال الفكري والموجودات الفكرية، المنظمة المتعلمة، ثقافة المنظمة.¹

الفرع الثاني:

مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من طرف

¹- وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة تقييمية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 51.

المهتمين بإدارة الأعمال، حيث تسعى العديد من المنظمات والشركات من جعل أعمالها ونشاطاتها قائمة على المعرفة، من خلال الاهتمام بتوليد المعرفة والنشاطات والأفراد ومختلف الوسائل التي تساهم في خلق المعرفة، من أجل امتلاك رأس مال فكري معتبر والابتعاد قدر الإمكان عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين وهذا من خلال الاتجاه صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل الأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق الميزة التنافسية والأهداف التي تسعى إليها الشركات والمنظمات.

أولاً- تعريف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة ليست بالمفهوم البسيط، فلا يزال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة وهذا راجع لانعكاس زوايا النظر المختلفة لمفهوم إدارة المعرفة والتعامل معها وقد تم صياغة عدة تعاريف لإدارة المعرفة نذكر منها:¹

1- تعريف جامعة تكساس:

"إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات و اختيارها و تنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد عن مستوى فهم العاملين لها و تخزينها، بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل و يحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التي تمر بها."

2- تعريف (Hackett 2003):

"إدارة المعرفة هي مدخل نظامي متكامل لإدارة و تفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين."

3- تعريف (Marwick 2000):

"إدارة المعرفة هي مجموعة من الأعمال النظامية و المرتبة التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للحصول على أكبر قيمة من المعرفة المتاحة لها."

¹- الأمين حلموس ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة عينة مجموعة من البنوك في ولاية الأغواط ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص ص 67-68.

4- تعريف Wiig:

"إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الاستدامة للمعرفة و رأس المال الفكري واستغلالها واستثمارها ونشرها."

5- تعريف (Nonaka & Takeuchi):

"إدارة المعرفة هي قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة و تجسيدها في الخدمات والمنتجات والإجراءات."¹

6- تعريف (Jennex 2005):

"إدارة المعرفة هي عبارة عن نظام لخلق و أسر أو خزن و استرجاع و إعادة استعمال المعرفة."²

كما تم تعريف إدارة المعرفة على أنها:

"العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الأمثل والخلق للمعرفة وإنشائها."³

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والأدوات والتقنيات المتاحة لجمع ومشاركة واستغلال المعرفة بغية تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تطويرها."

ثانياً إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

إن عملية التفريق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات عملية صعبة، حيث أن هناك الكثير من الباحثين من خلال استعراض آرائهم نجد وجهات نظر متعددة ولكنها في كثير من الأحيان متشابهة ومقاربة من حيث المضمون والأبعاد المفاهيمية وهناك الكثير من الباحثين ممن لا يجد أي فرق بين التعبيرين في حين يرى آخرون أن المعلومات وإدارة المعلومات أساس لإدارة المعرفة.⁴

¹ - Caroline de brun, **ABC of knowledge management**, first edition, national library of health, 2005, p 05.

² - Murray E, Jennex, **knowledge management in modern organization**, usa, 2007, p04.

³ - Peter Fechér, **combining knowledge and change management at consultancies**, electronic journal of knowledge management, volume 2, issue 1, 2004, p69.

⁴ - حمود خضير كاظم ، منظمة المعرفة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 63-64.

1- أوجه التقارب بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

بالنسبة للبعض لا يوجد فرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة كما هو الحال بالنسبة للمعلومات والمعرفة، فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات، تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة ضرورية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم وتوزيع المعرفة، لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة المعرفة ما هو في الحقيقة إلا إدارة المعلومات.¹

طبيعياً توجد عدة نقاط تقارب بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، فهناك فرضية تعتبر المعرفة ما هي إلا معلومات معالجة وهي تتبنى نظرة ناقصة في مقارنة المعرفة بالمعلومات وأن المعرفة مرتبطة بتدفق وتخزين المعلومات ومنه فإن إدارة المعرفة ترجع في النهاية كمشكل بسيط في معالجة المعلومات ولكن هذه الفرضية ليست صحيحة فعموماً من المستحيل إنشاء معرفة صحيحة دون لبس انطلاقاً من مجموعة المعلومات لدى الفرد خاصة إذا كان يملك معلومات غير كاملة، كما أنه من الواضح أن أفراد آخرين يستطيعون استخلاص معارف مختلفة انطلاقاً من نفس المعلومات لذا فإن العلاقة بين المعلومات والمعرفة جد معقدة.

من الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، حيث أن إدارة المعلومات ومن خلال إنشائها لقواعد البيانات والمعلومات، تقوم بجمعها ومعالجتها وتخزينها وبذلك تساهم بشكل فعال في خلق المعرفة وتطويرها بالمنظمة.

2- نقاط الاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

مفهوم إدارة المعلومات يقوم على افتراض استقرار البيئة التي تعمل بها المنظمة مما يجعل تقنين كافة المعلومات اللازمة لانجاز العمل على شكل سجلات وأدلة عمل وتعليمات أمار ممكناً، في حين أن إدارة المعرفة تقوم على افتراضات بديلة أكثر واقعية وتلاؤماً مع الظروف البيئية المتغيرة تتمثل في صعوبة التنبؤ الدقيق بكافة العوامل المؤثرة على التنظيم، مما يجعل تقنين كافة المعلومات اللازمة للتعامل مع تلك الظروف المتغيرة أمار صعباً، كما

¹ - عقيلة أفيني، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007، ص ص 110 - 111.

أن هناك جوانب معرفية غير قابلة للتقنين والتوثيق (المعرفة الضمنية).¹ تتعلق إدارة المعلومات بالوثائق، التصاميم المسندة بالكمبيوتر، الجداول الالكترونية ورموز البرامج وهي تعني ضمان توفير المداخل، الأمن، الانتقال والخزن للمعلومات، في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميز القيمة في الابتكار، القدرة على التكيف، الذكاء والتعلم، العلاقات والأنماط، التعاون والمشاركة والمهارات، فهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل وقد تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة، المشاركة في المحتوى، التفاوض حول المعاني غير أن التكنولوجيا لا تشكل المحور الرئيسي لإدارة المعرفة.²

أيضا تعتبر أدوات ومهارات إدارة المعلومات الجيدة أسس مهمة للغاية والتي تشمل مهارات المعلوماتيين المتمثلة في تصنيف المعلومات وأوعيتها وإدارة قواعد البيانات النصية، بينما إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك، فهي تحتاج إلى عمليات يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة وإلى نظم تتيح انسياب المعرفة وعمليات تشجع تطوير واستخدام المعرفة، بالإضافة إلى ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.

تعطي إدارة المعلومات الأهمية الأكبر للمعلومات، البيانات والتكنولوجيا التي تستخدم لتوصيلها للموظفين، أما إدارة المعرفة فتعطي الدور المهم للعنصر الإنساني المتمثل بقدرات الموظفين وخبراتهم والاتجاهات السائدة لديهم وللمعاني التي يعطونها للمعلومات عند تحليلها وتفسيرها على اعتبار أنها تحدد طريقة استخدام المعلومات والاستفادة منه.

إن مفهوم إدارة المعرفة وعلى عكس إدارة المعلومات يعطي أهمية لدور الجماعة في تفسير المعلومات والمشاركة في الاستفادة منها ونقلها من موظف إلى آخر والاستعداد لدى الأفراد للتعاون فيما بينهم بحيث يعلم أصحاب المعرفة والخبرة زملائهم ممن لا تتوفر لديهم تلك المعارف والخبرات.³

¹ - محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، 15-16/03/2005، ص 29.

² - عقيلة أفيني، مرجع سابق، ص 115.

³ - محمد قاسم أحمد، مرجع سابق، ص 30.

يمكن القول أن إدارة المعلومات تتعامل مع البيانات والمعلومات، في حين تختص إدارة المعرفة في التعامل مع الأفراد باعتبارهم مصدر توليد وإنشاء المعرفة إضافة إلى التعامل مع البيانات والمعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها:

تتبع أهمية و أهداف إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تسهم في تطوير المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها وكذلك تساهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة.

1- أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة حيث أنها تعتبر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، كما أنها تعزز من قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة و تحسينه وتتيح إدارة المعرفة أيضاً للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، كما تعتبر أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية من أجل خلق معرفة جديدة وتعد الأداة الفاعلة للمنظمات في استثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة وممكنة بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها وتساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.¹

2- أهداف إدارة المعرفة:

إن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة يتطلب مجموعة متكاملة من الجهود والفعاليات التي تسعى إلى تحقيق عدة أهداف، سواء بالنسبة للمنظمات أو الأفراد ومن أهم هذه الأهداف نذكر ما يلي:²

¹ - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 35.

² - محمد المهيرات بسام، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2012، ص 49.

- أ- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ب- المساهمة في رفع أداء العاملين.
- ت- زيادة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- ث- إشاعة ثقافة المعرفة و إمكانية التعلم والتحفيز والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ج- العمل على زيادة تحكم العاملين في تقنيات الإعلام الآلي و الانترنت و مختلف الوسائل الالكترونية المتاحة.
- ح- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
- خ- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها؛
- د- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
- ذ- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- ر- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة؛
- ز- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- س- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- ش- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- ص- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
- ض- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛
- ط- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- ظ- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛
- ع- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية؛
- غ- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات

المطلب الثاني:

عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها:

الفرع الأول:

عناصر إدارة المعرفة:

يرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:²

أولاً- التعاون:

ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد مساعدة بعضهم البعض ضمن فريق العمل وفي مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة، حيث أن ترسيخ ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والوحدات وأقسام المنظمة، فالتعاون يرفع الروح المعنوية ويخلق التفاعل ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساساً من دعائم المعرفة وبالتالي يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

ثانياً- التعلم:

يعد التعلم من العناصر الهامة فهو يعني اكتساب معارف جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرارات والتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمات والمؤسسات على تطوير الأفراد مما يؤهلهم ويعددهم جيداً لعملية خلق المعرفة.

ثالثاً- الثقة:

وتعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من إيمان الأفراد بقدرات بعضهم البعض على مستوى النوايا والسلوك ويمكن للثقة أن تسهل من عملية التبادل الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فهي إلى جانب التعاون تعلمان معاً من أجل تدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما يكملان بعضهما البعض.

رابعاً- اللامركزية:

فتوليد وإنشاء المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية من حيث توزيع الوظائف والمهام على مختلف المستويات التنظيمية وعدم حصره في المستويات العليا فقط.

¹- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 01، 2010، ص ص 49-50.

²- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 37-38.

خامسا - المرونة:

توليد المعرفة يستلزم وجود مرونة في تطبيق السياسات والإجراءات، مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

سادسا - الخبرة لعميقة والواسعة:

ويعني أن تكون الخبرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة، أي تكون مركزة ومتخصصة فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة، حيث يشرف رؤساء متخصصين على الأقسام وتكون العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والعلاقة بينهم وبين المدراء تكون أفقية تقوم على التنسيق والتشاور فيما بينهم، مما يساعدهم على تبادل المعلومات وتزويدهم بالخبرات وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم تكون على شكل معرفة تساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

سابعا - تكنولوجيا المعلومات:

أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، حيث أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم وفعال في عملية خلق المعرفة.

ثامنا - الإبداع التنظيمي:

يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، فالمعرفة تلعب دورا هاما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة، حيث أن توفر المعرفة أمر ضروري للمؤسسة ومن ثمة يجب على المؤسسة كشف والنقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها بغية تحقيق أهدافها وهذا هو دور إدارة المعرفة.

كما يرى الكثير من الباحثين أن هناك أربعة عناصر أساسية لإدارة المعرفة تتمثل في:¹

1- الإستراتيجية:

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف والقوة الداخلية للمشروع، من أجل تحقيق أهداف المشروع وتقوم الإستراتيجية بخلق المعرفة عن طريق التركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث

¹ - مبارك بوعيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 ديسمبر 2012، ص 15.

توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية كما تساهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل من اجل مشاركة المعرفة ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد المناطق المهمة في المؤسسة والتي يتم التركيز عليها عن طريق جمع المعرفة حولها، مما يدفع بالمؤسسة أحيانا لعملية توليد المعرفة.

2- القوى البشرية :

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل بدونهم.

3 - التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دورا هاما في إدارة المعرفة، سواء في إنشاء إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

4- العملية:

توفر العملية المهارة والحرفية اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة على مكانتها عبر تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط والتبادل بين أفراد فريق العمل، كما توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم في تنفيذ البرامج و تقوم بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.

الفرع الثاني:

مبشرات التحول إلى إدارة المعرفة:

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في زيادة اهتمام المؤسسات بإدارة المعرفة، فهي استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:¹
أولاً- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد إيرادات جديدة.

ثانياً- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن في تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة

¹- المرجع نفسه ، ص 10.

التكلفة كالفصائيات والانترنت التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.

ثالثا- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

رابعا- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال.

خامسا- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

سادسا- تعدد المجالات التي استطاعت فيها إدارة المعرفة البروز في معالجتها خاصة في الميادين و المجالات المتعلقة بالتنافس و الإبداع و التجديد والتنوع.

سابعا- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.

ثامنا- خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة و تطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

وهناك من يرى مبررات أخرى للتحويل نحو اتجاه إدارة المعرفة و هي كما يلي:¹

1- تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا و باستخدام موارد اقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

2- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل، إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات لأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.

3- يصبح الموظفون أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تتخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.

4- يصبح الموظفون أكثر وعيا فيما يتعلق بعمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن وسياسة الشركة وإجراءاتها وبالتالي يصبحون قادرين

¹- نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 32 .

على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.

5- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتحصل كل منهم على المعرفة من الآخرين.

6- تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل، من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

7- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.

8- العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

المطلب الثالث:

أبعاد ومداخل إدارة المعرفة:

أدى الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة إلى تعدد أبعادها وتتنوع مداخل المنظمات لإدارتها.

الفرع الأول:

أبعاد إدارة المعرفة:

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من عدة أبعاد، ولتتم عملية إدارة المعرفة لا بد من معرفة المقصود بالمعرفة بشكل جيد، وكذلك معرفة كيفية استخدام المعرفة والإلمام بشكل تام بألية إدارة المعرفة والاطلاع على عملياتها للاستفادة من هذه العمليات وتحسينها.

أولاً- البعد التكنولوجي:

يرتبط هذا البعد بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكّلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث، قواعد البيانات، رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، لذلك تسعى المنظمات إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

ثانياً- البعد التنظيمي:

يعبر عن كيفية الوصول للمعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها

ومضاعفتها وإعادة استخدامها وذلك عن طريق تجديد الطرق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

ثالثاً - البعد الاجتماعي:

يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وتأسيس المجتمع على أساس ابتكار وتصنيع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة.¹

رابعاً - البعد الاقتصادي:

ويتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم لأرس المال البشري.²

الفرع الثاني:

مداخل دراسة إدارة المعرفة:

هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المنظمة تتمثل فيما يلي:

أولاً - مدخل الرافعة:

وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة، والمتمثلة في:

1- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات:

على جمع، تصنيف، معالجة، خزن واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، وهذه القدرة تتزايد باستمرار.

2- التشبيك الفائق:

يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المنظمة وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها دون تدخل أي طرف بشري، إن تحليل الأبحاث التي تناولت إدارة المعرفة يبين أن العديد منها ركز على علاقة المعرفة بالمعلومة، الأمر الذي ساهم من الناحية الواقعية في حصر المعرفة في مخزون

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

² - Michel Grundstein, **De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue**, 3 jour pour faire le point sur le knowledge management, 1-3 Avril 2003, Université de Paris Dauphine, p 07.

للمعطيات أو المعلومات، بسبب استبعاد عامل التفكير الذي يعتبر أساسيا ضمن هذا المجال وعليه فإن المعرفة تبقى جامدة وغير مترجمة من قبل المتدخلين لتحقيق فعل ما.

3- برمجيات التطبيق:

التي ما زالت تستخدم في المنظمات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج، الأعمال الإدارية، المحاسبة والمالية... وفي المنظمات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا وعلى تداول النقد الرقمي وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون.¹

لابد من الإشارة إلى أنه ضمن مدخل الرافعة يتم التركيز على العلاقة بين المعلومات والمعرفة، الأمر الذي أدى في كثير من الأحيان إلى حصر المعرفة في المعلومات بسبب تغييب جانب التفكير، وبالتالي التركيز على الجانب الظاهر من المعرفة وإهمال الجانب الضمني الناتج عن التفكير والخبرات والاكتفاء بإدارة الوثائق، جمعها، تصنيفها، ومعالجة المعلومات المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات ومستودعاتها وفي الشبكات.

ذلك يعني أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم البيانات والمعلومات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون لا يتطور كثيرا وتتمثل البنية التحتية للمنظمات القائمة على هذا المدخل في الوثائق وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على هذا المدخل في إدارة الوثائق ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

ثانيا - مدخل التوليفة:

بخلاف مدخل الرافعة، يعمل مدخل التوليفة على توظيف المعرفة المتاحة في بعديها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري²، وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المنظمة ضمن توليفات جديدة وضمن استخدامات مغايرة، أو في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 119.

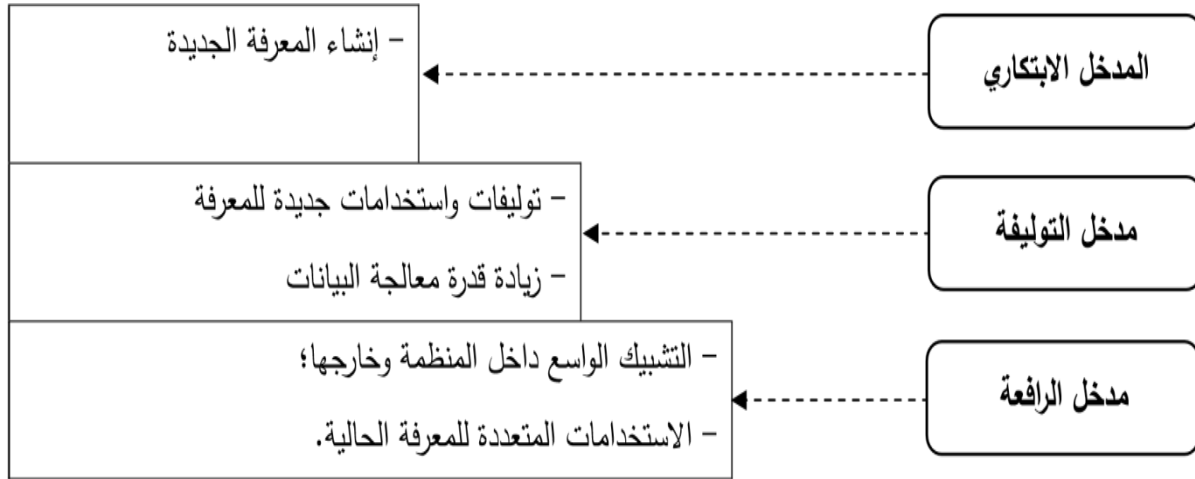
² - نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 114.

نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية.¹

ثالثاً: المدخل الابتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هي نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة وهو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها² والشكل التالي يوضح المداخل الأساسية لإدارة المعرفة.

الشكل رقم 09: المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، للنشر، عمان، 2005، ص 118.

بينما Daft يؤكد على وجود مدخلين فقط لإدارة المعرفة وهما: مدخل المعرفة الضمنية ومدخل المعرفة الصريحة حيث أكد على أن إدارة المعرفة غالباً ما تتطلب تغييراً رئيسياً في الثقافة والشكل رقم 10 يوضح ذلك.

¹ - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط01، 2007، ص 47.

² - محمد عجيلة وآخرون، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسينية بن بوعلوي، 27-28/11/2007. ص ص 06-07.

الشكل رقم 10: مداخل إدارة المعرفة حسب Daft



المصدر: هدى بوزيدي ، دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات-دراسة عينة من الجامعات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018-2019، ص 43.

يعتمد المدخل الأول (المعرفة الصريحة) على المعرفة التي تم جمعها وإعدادها وتوثيقها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث يمكن استخدامها بسهولة من قبل الآخرين لما تكون في شكل خارطة معرفة أو مكتبة الكترونية.

أما المدخل الثاني (المعرفة الضمنية) يركز على تفعيل التجارب الشخصية والتفكير، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية التبادل المعرفي عن طريق تدعيم وتشجيع لغة الحوار والمناقشة وحرية إبداء الرأي.

كما أن هناك مجموعة من المداخل الأخرى لإدارة المعرفة نتطرق إليها كمايلي:¹

1- المدخل الاقتصادي:

يرى Earl أن هذا المدخل يهتم بقضايا استغلال وحماية معرفة المنظمة وأصولها الفكرية التي تشمل براءات الاختراع، العلامات التجارية، المعرفة الفنية المهارات وينطلق من كون

¹ - هدى بوزيدي ، دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات- دراسة عينة من الجامعات الجزائرية - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018-2019، ص ص 44-45.

المعرفة مرمزة ومحددة في حقائق ومفاهيم وأن هذه الأخيرة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويبدو ر أساسا حول الإجابة عن سؤال كيف؟ ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري.

وتعد تكنولوجيا المعلومات الرافعة الأساسية في هذا المدخل حيث يركز أساسا على التقاط وتخزين واستغلال المعرفة الصريحة وبالتالي فهو يركز أساسا على الذاكرة التنظيمية.

كما نظر **Peter Drucker** إلى إدارة المعرفة على أنها المرحلة التي لم يعد فيها الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من أصول غير ملموسة لكنها تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام.

نجد أن المدخل الاقتصادي يتوافق مع مدخل الرافعة في التصنيف الأول من حيث توظيف المعرفة الصريحة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في معالجة البيانات وتصنيفها وتبويبها وإمكانية استرجاعها بسرعة.

2- المدخل التنظيمي (المدخل الشبكي):

ويتناول هذا المدخل المعرفة بنوعها الصريح والضمني وبالنظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة وبالتالي فالرافعة الأساسية تتمثل في كيفية تدوير المعرفة داخل المنظمة.

يتفق المدخل التنظيمي مع مدخل التوليفة في التصنيف الأول من حيث توظيف المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية.

3- المدخل السلوكي:

يركز على الجانب الإنساني والعقلي والثقافي من مشكلة اكتساب وخلق واستثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل خلق ميزة إستراتيجية مؤكدة للمنظمة، باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.

4- المدخل الاستراتيجي:

حيث يعتبر هذا المدخل إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية ويعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي ومنه تناول هذا المدخل المعرفة على أنها قوة، أي من زاوية التفوق المعرفي الذي يعد الطريق للتمييز من خلال الموجودات الفكرية.

5- مدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يستند هذا المدخل على دمج برامج الحاسوب مع البنية الأساسية التكنولوجية الضرورية لتنفيذ إدارة المعرفة ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة مثل البريد الإلكتروني، نظم دعم القرار، البرمجيات الحديثة وتحسين العمل الجماعي التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة بغض النظر عن اعتبارات الزمان والمكان.

المطلب الرابع:

عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها:

الفرع الأول:

عمليات إدارة المعرفة:

يقول صلاح الدين الكبيسي: « إذا أخذت المعرفة كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فهي تحتاج إلى إعادة اغنائها وإحيائها كي تصبح جاهزة وقابلة للتطبيق »، مبينا ضرورة العمل على تحريك تلك المعرفة على كافة الأصعدة ومن قبل كافة العاملين والمديرين بما يتماشى وإستراتيجية المنظمة المعرفية وهذا يتلخص فيما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة التي تتضمن مجموعة إجراءات ووسائل وعمليات متداخلة ومتراطة يعتمد عليها أثناء ممارسة المعرفة في المنظمة والمطلع على الأدبيات التي ناقشت الموضوع يجد تنوع واختلاف الآراء حول عمليات إدارة المعرفة في العدد أو الترتيب وحتى المحتوى في بعض الأحيان، لذا سوف نقوم بعرض العمليات الجوهرية التالية:¹

أولاً- تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقاً من حاجتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة بموجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك

¹- إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر و التوزيع ،عمان، 2007 ص ص

مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها، إذن فتشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غموض معين في مشروع ما يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن وتستخدم المنظمة في عملية التشخيص العديد من آليات الاكتشاف والبحث منها: خرائط المعرفة، مصفوفة المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل، دفتر الملاحظات، النماذج وغيرها من الوسائل التي تزيد من فعالية ودقة العملية .

ثانيا - اكتساب المعرفة:

بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها ونجد مصطلحات عديدة استعملت الدلالة على هذه العملية منها امتصاص، تحصيل، جمع، أسر.. وجميعها تدل على العملية التي بمقتضاها يتم حصول واقتناء معرفة جديدة أو معرفة كانت قبلا ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن متاحة ويكون الاكتساب مهمة أفراد المنظمة ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة ومهما تعددت أنواعها وأشكالها -معرفة ضمنية أو صريحة- وهذه المصادر قد تكون وثائق، بحوث، مستودعات معرفة، عاملين، موردين وغيرهم وتستخدم العديد من الوسائل في اكتساب المعرفة بالمنظمة أو في إكسابها بالنظر إلى الجهة المسؤولة، بحسب حاجة وإمكانيات المنظمة نذكر على سبيل المثال لا الحصر الاتصال، النقاش والحوار، الإنترنت ، حضور المؤتمرات والندوات، التعليم والتدريب وفيما يخص الأفراد المنتمين إلى مجتمع المنظمة يتم الاستثمار فيهم باعتبارهم رأس مال بشري كتحفيزهم وتشجيع الإبداع والتغيير.. في سبيل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في اكتساب المعرفة."

ثالثا - توليد المعرفة:

إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية أولية قاعدية ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي، لا تكون قيمته الحقيقية في كونه مختزنا في عقل صاحبه بل تحويله إلى معرفة صريحة تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكارية تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا للمعرفة جديدة وهنا تكمن أهمية هذه العملية التي تعتبر عملية

جوهرية إن لم نقل الأكثر أهمية، ليس فقط من وجهة نظرنا في البحث بل يمكن تلمس ذلك في المنظمة ذاتها ومدى توقف العمليات الأخرى عليها وفي هذا الإطار، أكدنا "نونাকা وطاكيوشي" سنة 1995 على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة.

1 - تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

2- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين نوعيها الصريح والضمني وهي الاشتراكية Socialization والخارجية externalization والتجميعية Combination والداخلية Internalization.

رابعاً- توزيع المعرفة:

إن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة لإيصال المعرفة المناسبة، إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة¹، أي أن توزيع المعرفة يمثل مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها² وضمن هذا السياق فإن توزيع المعرفة هو عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاتجاهات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا

1- نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 49.

2- طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

وينبغي عند المفاضلة بين وسائل وآليات التوزيع مراعاة طبيعة المعرفة كما ونوعاً ومدى الحاجة لها وضغط الوقت المطلوب لإيصالها وخلفية الطرف المستفيد منها وقدرته على استيعابها.¹

ولقد حدد بعض الباحثين عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها: ضرورة وجود وسيلة لنقل المعرفة وهي قد تكون فرد وقد تكون شيئاً آخر، كما يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها و يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز على القيام بذلك وألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.²

وبفضل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، زودت عملية توزيع المعرفة بفرص جديدة طورت عملية توزيع المعرفة ونشرها من خلال مداخل حديثة تشمل:

- الوسائط المتعددة كتقنيات الصوت والصورة؛
- قلة الأعطال الناتجة عن قنوات الاتصال؛
- تحديث وتعديل المعلومات واقتناء أثرها.³

خامساً- تطبيق المعرفة :

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى

¹- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 50.

²- صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 75.

³- طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

العاملين¹ وذلك يعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي، بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته.

فالمعرفة وبغض النظر عن نمطها ودرجة تعقيدها ومجالاتها لا تصبح ذات فائدة تذكر ولا قيمة إنسانية ما لم توضع في موضع التطبيق العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فعندما تتحول المعرفة لدى الخبير من أفكار مرمزة أو ضمنية إلى عمل بأداء حسن أو إلى منتجات ذات قيمة مضافة، حينئذ تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه أو تقوم بتغييره في حياة المنظمة أو المجتمع ككل.²

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

سادسا - تخزين المعرفة:

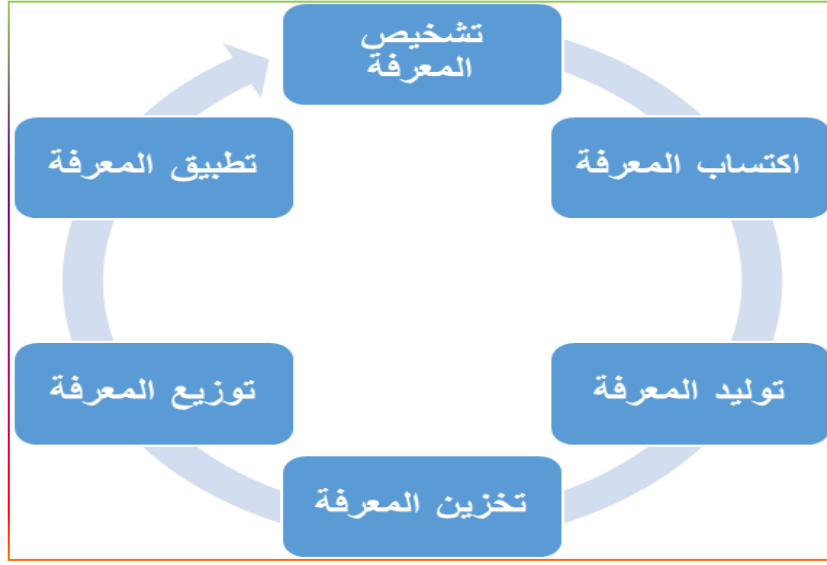
بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريرها وتنظيمها... لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، برمجيات المجموعة... وكل هذا وذاك يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي يلعب اختصاصي المعلومات الدور الأعظم فيها.

يعتبر تخزين المعرفة حسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها كما يجب الأخذ بعين الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة ومن هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل المستعملة في ذلك، مع ضرورة إيجاد نظام لإدامتها والسيطرة عليها وتطويرها في ظل تراكمها ونموها، إضافة إلى تقويم محتوياتها وتحديد العلاقة بين القديم والجديد منها ومن ثم في توصيلها.

1- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان، 2003، ص 122.

2- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 103.

الشكل رقم 11: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ماسبق.

الفرع الثاني:

استراتيجيات إدارة المعرفة:

إنه من البديهيات أن تدمج إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المنظمات كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق النتائج التي تصبو إليها تلك المنظمات، غير أن الممارسات المعرفية وإدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى وتعتمد المنظمات إلى تبني مجموعة من إستراتيجيات وسياسات مختلفة في إدارة المعرفة بحسب اختلاف الأهداف المرسومة ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمه تختلف الاستراتيجيات والسياسات المتخذة في إدارة المعرفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه والهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه ومن أهم استراتيجيات إدارة المعرفة ما يلي:¹

أولاً- إستراتيجيات المعرفة حسب Wiig:

اقترح Wiig ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات وتتمثل هذه الاستراتيجيات

فيما يلي:²

1 - عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 49.

2- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص: 111-112.

1- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:

يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام ،حيث تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء إدارة المعرفة وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلا.

2- إستراتيجية التروي والحذر:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بتروي وحذر إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في الوقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبيا، وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، وبناء قدراتها المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري ،كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر ويتح للمؤسسة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

تعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويمها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام حيث تتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة،علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

ثانيا- إستراتيجيات المعرفة حسب هانسن Hansen:

يرى هانسن وآخرون " Hansen et al 1999 " أن الاهتمام بإدارة المعرفة تركز على الاختيار الأمثل بين إستراتيجيتين ،حيث تختلف الإستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي يتبناه وتتمثل هذه الإستراتيجيتين فيمايلي:¹

1- الإستراتيجية الترميزية (Codification strategy):

تدعى إستراتيجية الترميز أيضا بنموذج مستودع المعرفة، حيث تعتمد المعرفة الظاهرة

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص162.

بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقسام والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات وقاعدة معرفية قياسية، حيث يمكن تعميمها من خلال شبكة على جميع الموظفين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

2- الإستراتيجية الشخصية (Personalization strategy):

تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بنموذج شبكة المعرفة، حيث ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجرى المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص¹ وتركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي وغير رسمية لأنها تكون حوارية بين الأفراد وجها لوجه وغير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، كما تعتمد على نقل المعرفة وتوليدها من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد فيما بينهم من جهة وفيما بينهم و بين محيط المؤسسة من جهة أخرى. من خلال ملاحظة كلا الإستراتيجيتين يمكن القول بأن المؤسسة ملزمة بإتباع الإستراتيجيتين معا ولكن بدرجة متفاوتة لأن كل إستراتيجية تهتم بصنف من المعرفة ومعظم المؤسسات تتوفر على الصنفين معا، ولكن في جميع الحالات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة أو العكس.

ثالثا- إستراتيجيات إدارة المعرفة حسب Mc Elriy:

ميز Mc Elriy بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وتتمثل فيما يلي:²

1- إستراتيجية جانب العرض (Supply-side strategies):

في هذا النوع من الإستراتيجيات تقوم المنظمة بالتركيز فقط على نشر وتوزيع المعرفة التنظيمية، تبعا لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

2- إستراتيجيات جانب الطلب (Demand- side strategies):

تركز المنظمة عند تبنيها لهذه على حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة وهي تهتم بآليات توليد

¹ - Korten Hansen et al, **quelle et votre stratège du savoir**, Harvard Business Review, Editon d'organisation, Paris, p21.

² - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص100.

وخلق المعرفة بالتوجه نحو الإبداع والتعلم وتجسيد الفجوة بين المعرفة والفعل أي بين ما تعرفه وما تفعله.

يمكن الإشارة إلى أن إستراتيجية جانب العرض تصلح للمؤسسات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، أما فيما يخص إستراتيجية جانب الطلب فإنها تصلح للمؤسسات الصناعية التي تنتج السلع، إلا أن الفصل المطلق بينهما في عالم الأعمال صعب، لذا فخير الدمج بينهما أفضل ولكن بنسب متفاوتة لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة بما في ذلك المؤسسات التي تعمل كبيوت للخبرة وبالتالي فإنها تحتاج إلى الإستراتيجيتين معا.

رابعاً- إستراتيجيات إدارة المعرفة حسب Zack:

اقترح "Michel Zack" إطار عمل يساعد المؤسسة على تحقيق الربط بين مركزها التنافسي وإستراتيجيتها لإدارة المعرفة لكي تحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية أو تساعد على إعادة تأسيسها ولقد جعل Zack الأمر جليا في الوقت الذي ستجد المؤسسة طريقتها للربط بين المعرفة والإستراتيجية، حيث صنف المعرفة إلى معرفة جوهرية ومعرفة متقدمة ومعرفة إبداعية وعند تحديد وضع أو مركز المعرفة التنافسية فإن هذا المدخل مدخل Zack يكون باستخدام التحليل الاستراتيجي (SWOT) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وذلك لتحديد الفجوات الإستراتيجية في معرفة المؤسسة وهذا مما يسمح للمؤسسة بأن تحدد فيها تطوير المعرفة للحفاظ على تنافسيتها ومن ثم فلقد اقترح زاك Zack إستراتيجيتين لإدارة المعرفة وهي:¹

1- إستراتيجية إدارة المعرفة المحافظة:

هي إستراتيجية قصيرة المدى وتعتبر عن تركيز المؤسسة أكثر على استغلال وتوظيف المعرفة الداخلية لديها وبناء معرفة فريدة وخبرة ذاتية يصعب تقليدها.

2- إستراتيجية إدارة معرفة جسور ومبادرة:

تعد هذه الإستراتيجية بعيدة المدى وتعتمد على تركيز المؤسسة على الإبداع في اكتشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها واستغلالها وإيجاد سبل لانتشار المعرفة خارج المؤسسة

¹ - Michael Zack, **Developing a Knowledge Strategy**, California management Review, University of California, Berkeley, Vol 41, N0 3, USA, Spring 1999, pp:135-139.

ليتم تطويرها لتستفيد منها لاحقا من خلال ضمها إلى معرفتها الضمنية. من خلال ما تقدم يتبين أن إعداد أو تحضير إستراتيجية إدارة المعرفة لا يمكن أن تتم من دون مرجعية مصدرها وهكذا فإن المؤسسات التي تتغير فيها المعرفة بوتيرة أو سرعة أكبر تتجه أن تتصف بكونها مؤسسات أكثر جدارة وإقدام، في حين أن المؤسسات الأخرى تتجه أن تكون محافظة أكثر على العموم.

وبغض النظر عن الإستراتيجية التي تختارها المنظمة في إطار سياستها في إدارة المعرفة، فإذا قمنا بتحليل تلك الإستراتيجيات تجدها تتضمن مجموعة من خطوات ومراحل متفق عليها لتطبيق إدارة المعرفة والتي يمكن تلخيصها في تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة ونشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المؤسسة، مع تحديد وتحليل المعرفة المتوفرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية وكذلك تحديد المعرفة اللازمة الأداء المرغوب، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها، إضافة إلى تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها و تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية المؤسسة والمواظبة على نشر وتعميم المعرفة وتحديد أنسب الوسائل لنقل المعرفة داخل المنظمة وخارجها والعمل على مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها بصفة مستمرة.¹

خامسا - تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة:

تشكل في المؤسسة بشكل عام بما فيها الإستراتيجية المعرفية تحديا أكثر صعوبة وتعقيد وذلك لأن فشل إدارة المعرفة في تطبيق نمط الإستراتيجية المعرفية المعتمدة يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل وبالتالي فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يتطلب عدة مستلزمات فمثلا عندما نختار تطبيق إستراتيجية المعرفة الترميزية في المؤسسة، فإن الأمر يتطلب إتباع عدة خطوات أساسية تتمثل أساسا في تحديد طبيعة تغير الإستراتيجية، أي حجم ومدى التغير المطلوب انجازه في التنظيم، إذ تعتمد أساسا على نظم المعلومات التقنية المتطورة وأيضا تغيير في ثقافة المؤسسة وجعلها تتسجم مع الإستراتيجية المعتمدة، بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيقها يتطلب وجود أدوار جديدة في المؤسسة، كأنظمة المعلومات الإستراتيجية وإدارة البحث والتطوير، وإدارة أنظمة مساندة القرارات المعرفية و إجراء تغير جذري في الهيكل

¹ - عامر الكبيسي ، مرجع سابق، ص 50.

التنظيمي ككل)، إن فكرة الملائمة والتوافق بين الهيكل التنظيمي، وإستراتيجية المؤسسة تعتبر إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإدارية.

يمكن القول بأن ضمان تنفيذ المؤسسة لإستراتيجياتها المعرفية ينبغي عليها أن تتبنى نظرة شاملة لعملية التنفيذ وينبغي أن تدعم بقرارات ذات علاقة بتركيبة المؤسسة والتكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية وثقافة المؤسسة وأسلوب القيادة الإدارية، إذن فالأمر يقتصر أن تكون إستراتيجية المؤسسة المعرفية متوافقة مع البيئة الخارجية، لكنها ينبغي أن تتلاءم كذلك مع عوامل متعددة تستجيب لتنفيذ الإستراتيجية وطرقها مثل:¹

1- النظم والعمليات:

تساهم النظم والعمليات في زيادة قدرة الموظفين على خلق وتوليد المعرفة وهي تشكل القدرة الجماعية للمؤسسة على خلق المعرفة.

2- الموارد البشرية:

يحدد مستوى المهارات والخبرات والقدرات المعرفية والمؤهلات التي يمتلكها الموظفون بالمؤسسة مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المؤسسة، بينما بإمكاناتها الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد.

3- البيئة:

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية بصورة ناجحة تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح، إذ أن هذا الاتصال يمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة . مع ذلك فإستراتيجية إدارة المعرفة لها نجاحاتها وإخفاقاتها لا يتعلق فقط بالإدارة سواء كانت فعالة أو غير ذلك، بل لأن مفهوم إدارة المعرفة لا يزال في مرحلة البناء وإرساء المفاهيم والممارسات الأفضل لتحسين أدائها وتعظيم نتائجها، كما أن إستراتيجية المؤسسة مرتبطة بإستراتيجية إدارة المعرفة، ففشل هذه الأخيرة يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل.

¹- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، دار إثرء، عمان الأردن، 2008، ص 115-116.

المطلب الخامس:

متطلبات و مجالات إدارة المعرفة:

الفرع الأول:

متطلبات إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: موارد بشرية مؤهلة، هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة وقيادة إدارية وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا المعلومات وسوف نتطرق إلى هذه المتطلبات كما يلي:

أولاً- الموارد البشرية:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفر موارد بشرية مبدعة ومؤهلة قادرة على توليد المعرفة والتشارك بها خصوصاً مع تنامي الاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، لذا يجب على الأفراد داخل المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية وهو ما يتطلب: امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة؛ استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق؛ فهم نتائج الاستخدام، تسمى هذه الفئة من الموارد البشرية ب: أفراد المعرفة وتقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، حفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، فالتغير المستمر في محتوى العمل يتطلب تنمية الموارد البشرية تنمية إبداعية تعتمد على عقل الإنسان وقدراته الذهنية بالإضافة إلى قدرته على التفكير، الابتكار والمشاركة، أي بعبارة أخرى خلق بيئة محفزة على الإنتاج المعرفي ويوجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة وهم:²

1- استراتيجيو المعرفة:

وهؤلاء هم المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الغرض أي الاهتمام بلماذا وهم أيضاً خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية وهؤلاء هم

¹- هدى بوزيدي ، مرجع سابق،ص ص 64-65.

²- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 61، 62.

الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة وخارج المنظمة بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى؛

2- مهنيو المعرفة:

هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وأنهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف والواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها وبالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل الجدارة الجوهرية القائمة على المعرفة وهي جوهر أرس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة؛

3- عمال المعرفة:

وهؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيي المعرفة، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، فعمال المعرفة في اقتصاد المعرفة يناظرون عمال الإنتاج اليدويين في الاقتصاد الصناعي لأنهم يمثلون الكفاءة التشغيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيو المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم.

ثانيا - الهياكل التنظيمية:

لم يستطيع مفكرو الإدارة والتنظيم الاتفاق حول تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا جميعا على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة و ليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

حسب روبرت أبليبي Robert Appleby الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ... و تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي، أما روبرت Robbins فيعتبر أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد بحيث يحد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها وحسب ستونار Stonar فإن الهيكل التنظيمي يعبر عن الآلية

الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، أما فريمان Freeman فيعتبر الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها¹ وحسب هينينز Hinings فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضا ذلك التفاعل، وهذا ما يؤكد على الطابع الديناميكي للهيكل التنظيمي بحيث يعكس ما يجري داخل المنظمة.²

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن: "إطار يوضح أدوار ومهام ومسؤوليات الأفراد والجماعات في المنظمة وكيفية التنسيق بينهم بغية تحقيق أهداف المنظمة"

و تعتبر الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة³.

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل

¹ - محمود سليمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 5، دار وائل للنشر، الأردن 2002، ص 205.

² - ريتشارد هال، المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001 ص 198.

³ - Liebowitz, Jay (1999). Knowledge Management Handbook, Washington, D.C.: CRC Press,2000,p.45.

المتعدد التقسيم ويرى البعض عدم مواعته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياض عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وإلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى ما لا نهاية و الهيكل الشبكي (شبكة العنكبوت) والهياكل المعكوسة وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها ، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتي) ، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت" وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف

ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

وتوجد الهياكل المعكوسة في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات وليرشدوهم ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه.

ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرّب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويتقنوا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

1- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

2- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

3- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ثالثا - الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوبا لتطبيق إدارة المعرفة، حيث تعرف على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد بالمنظمة من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تخدم أهداف المنظمة".¹

أما بخصوص تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة يتلخص في النقاط التالية:²

1- ثقافة بيروقراطية:

الالتزام بالهيكل التنظيمي؛

2- ثقافة إبداعية:

الإبداع في تطبيق إدارة المعرفة؛

3- ثقافة فردية:

الامتناع عن تقاسم المعرفة ومشاركتها؛

4- ثقافة تعاونية:

التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق.

يتوقف نجاح نظام إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم الجهود والأنشطة الرامية لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء في المنظمة، الأمر الذي يتطلب إيجاد وتكوين ثقافة تنظيمية مرنة وتتناسب مع أهداف المنظمة والتطورات المتجددة في المعارف.

رابعا - دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة

¹ - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 63

² - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص-ص

من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.¹

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.²

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

خامساً - تكنولوجيا المعلومات:

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال

¹ - Robbins, Stephen, **Essentials of Organization Behavior**, New Jersey : prentice Hall, 2000, p.131.

² - أحمد علاء ، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغيير ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص

توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل¹: فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992 واعتمدت على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعدم البدء من نقطة البداية كل مرة وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة، أما المرحلة الثانية (1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، والمعاملات البنكية.. الخ وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد والتوظيف الجيد والبيئة الداخلية.. الخ بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاثة السابقة وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet وبرنامج تصفح Browsers ومخازن البيانات ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي²: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات وكان انتشار المتصفح Browser بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة وهذه النظم مختلفة ومتنوعة، فهي لا تتكون

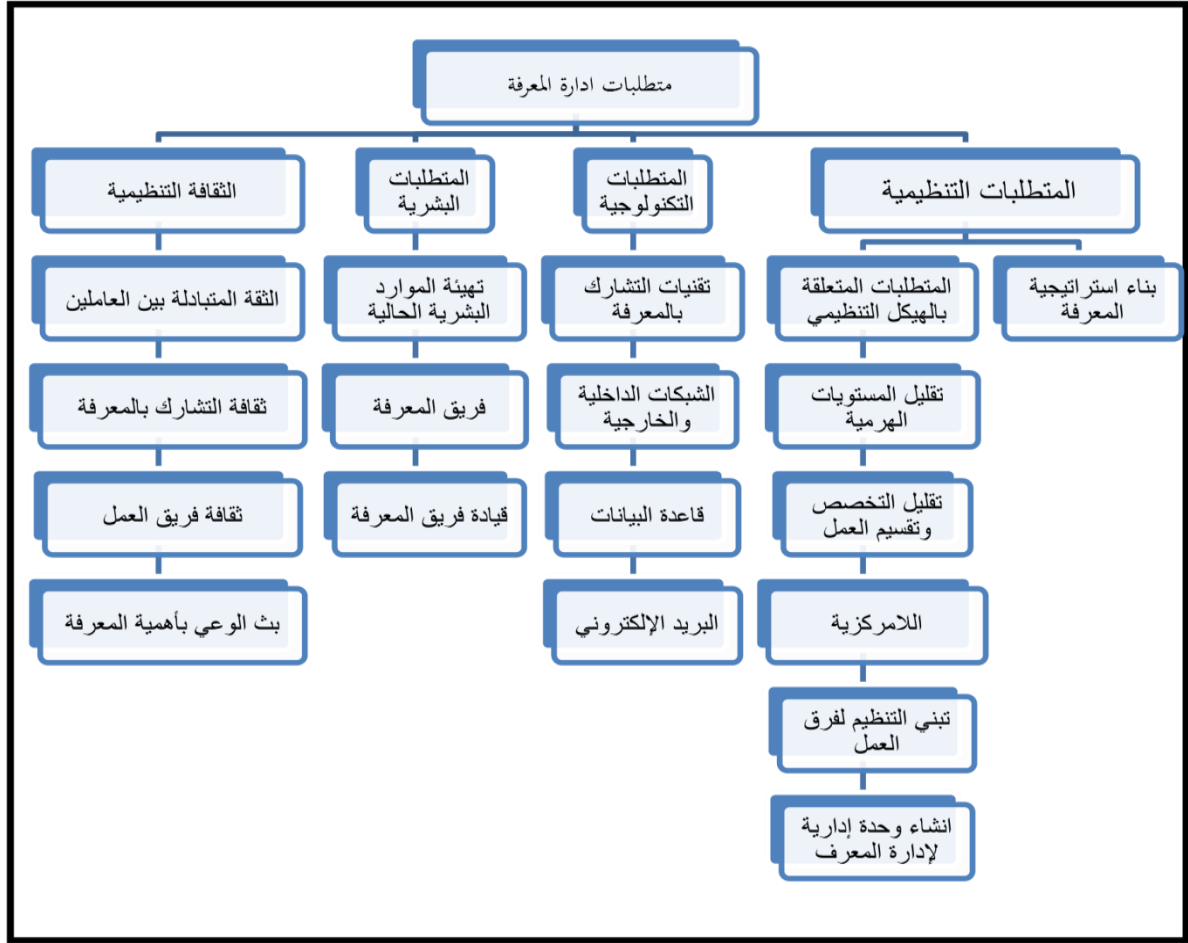
¹ - Gottshalk Peter, in Barnes, Stuart (ed.,) **Knowledge Management Systems : Theory & Practice**, London : Thomson Learning, 2002, p 84.

² - Alavi & Liedner, in Barnes (ed.,) **Knowledge Management Systems: Theory & practice**, London: Thomson Kearning, 2002, P. 26

من تكنولوجيا واحدة ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة والحدثة والعمومية والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة. ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء والتعلم الفردي وتوليد معرفة جديدة باستمرار والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة وهي مدير المعرفة والذي يقوم بمايلي:

- 1- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
 - 2- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
 - 3- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
 - 4- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وان تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن كل ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات.
- كما تجدر الإشارة إلى أن توفر المتطلبات السالفة الذكر لا يعني بالضرورة نجاح مشروع إدارة المعرفة داخل المنظمة لأن هذه المتطلبات في حالة عدم تطبيقها بطريقة صحيحة تصبح هي نفسها عوائق وعقبات والشكل رقم 12 يمثل أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

الشكل رقم 12: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.



المصدر: حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جيزي للاتصالات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 61.

الفرع الثاني:

مجالات إدارة المعرفة:

إن أي عمل ناجح يحتاج إلى معرفة للقيام به بطريقة جيدة وفعالة وعليه فإن المعرفة تستخدم في شتى المجالات ومن بينها نذكر ما يلي:¹

أولاً- اتخاذ القرارات:

حيث تساعد إدارة المعرفة متخذ القرار الحصول على المعلومات المطلوبة والكافية من أجل عملية اتخاذ القرار، فهي تساعد في فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته؛

¹- إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 102.

ثانياً - التخطيط الاستراتيجي:

حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة يكون قادراً على التخطيط وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية؛

ثالثاً - الاتصالات:

حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة،

رابعاً - تخطيط العمليات وإعادة هندستها:

وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل وتوضيح كيفية أداء العمل؛

خامساً - البحث والتطوير:

ويتم ذلك من خلال التعلم والعمل على توليد واكتساب المعرفة؛

سادساً - حماية المعرفة التنافسية:

حيث تعمل المنظمة على حماية المعرفة التي تمتلكها ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة؛

سابعاً - الإبداع: ويعني القدرة على خلق القيمة من خلال المنتجات والخدمات، الأفكار المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد، والمعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المنظمة لتكون مبدعة.

المطلب السادس:

نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة وسوف نتطرق إلى بعض النماذج والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة لدى المنظمات التي تعتمد بصورة كبيرة على المعرفة الكثيفة في إدارة أعمالها:

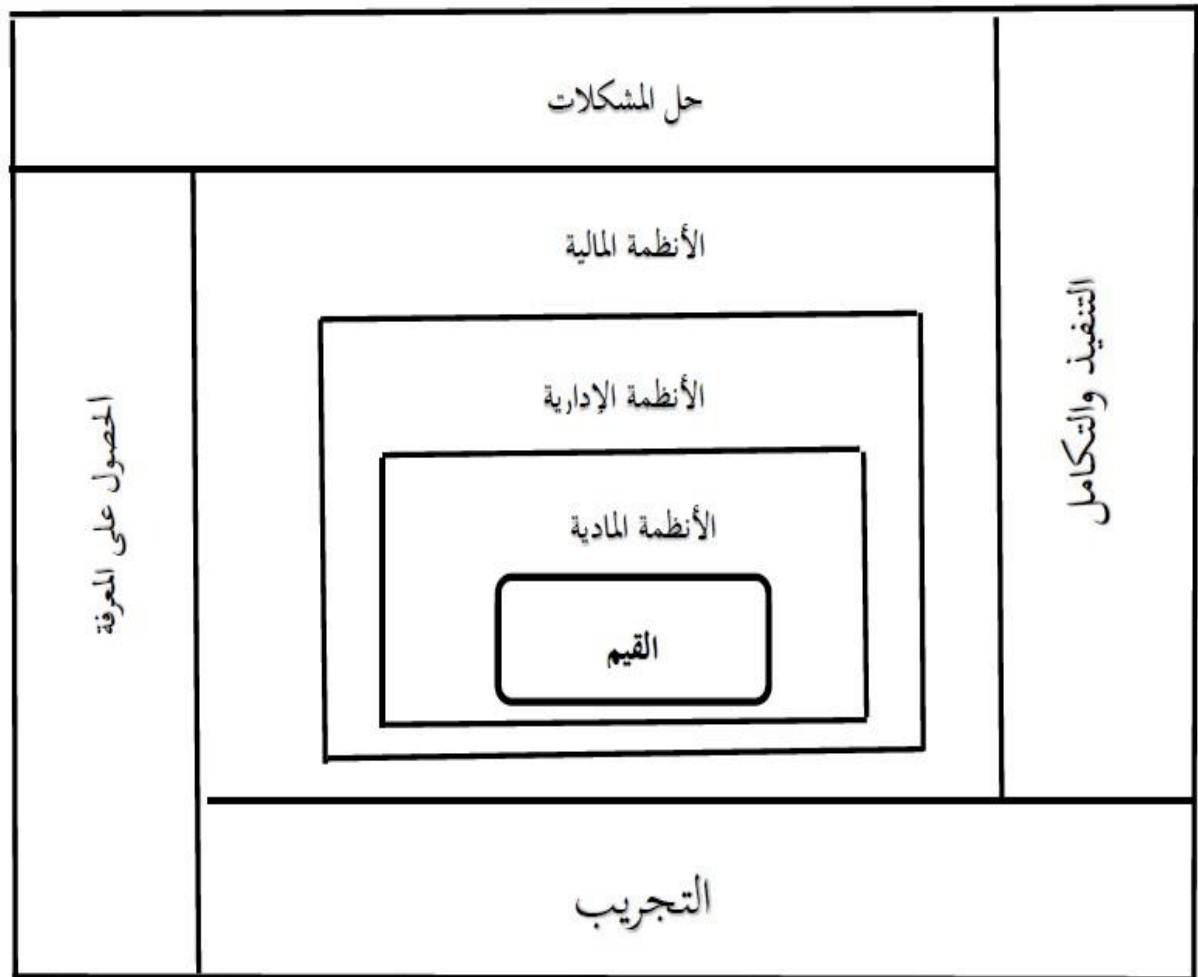
الفرع الأول:

نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة:¹

يقوم نموذج ليونارد بارتون L.BARTON على أساس أن المعرفة في الشركات والمنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة تتجسد في أربعة أشكال:

¹ نجم عبود نجم : إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص117.

- 1- المعرفة قد تتجسد في شكل مادي وهذه المعرفة يمكن أن تكون على سبيل المثال في شركات التصميم، متمثلة في براءات الاختراع وتتميز بأنها ملموسة أي يمكن رؤيتها وملاحظتها.
 - 2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية وهذه يمكن أن تكون مثلا مجسدة في أساليب و طرق التعلم للقيام بالأشياء والمهام الأكثر فاعلية.
 - 3- المعرفة قد تتجسد في المهارات الكامنة والصريحة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلبها المنظمة أو المطورة ضمنها من خلال الخبرة و التجربة.
 - 4- في الأخير المعرفة قد تتجسد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون بالقيم الصغيرة، أي التعامل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يسميه بعض الباحثين بالثقافة التنظيمية.
- الشكل رقم 13 : نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر : نجم عبود نجم : إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص117.

الفرع الثاني:

نموذج موئل لإدارة المعرفة:¹

قدم هذا النموذج الباحث: دينسوين وسكاي (D.E.Winosky) ويرتكز على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولانهاية، أي أنها عبارة عن سلسلة دائرية لإدارة المعرفة وفي هذا النموذج هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل والتي تتمثل في ما يلي:

أولاً- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟) تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة، أي أن الهيكل الفني لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ في إمكانات موئل إدارة المعرفة.

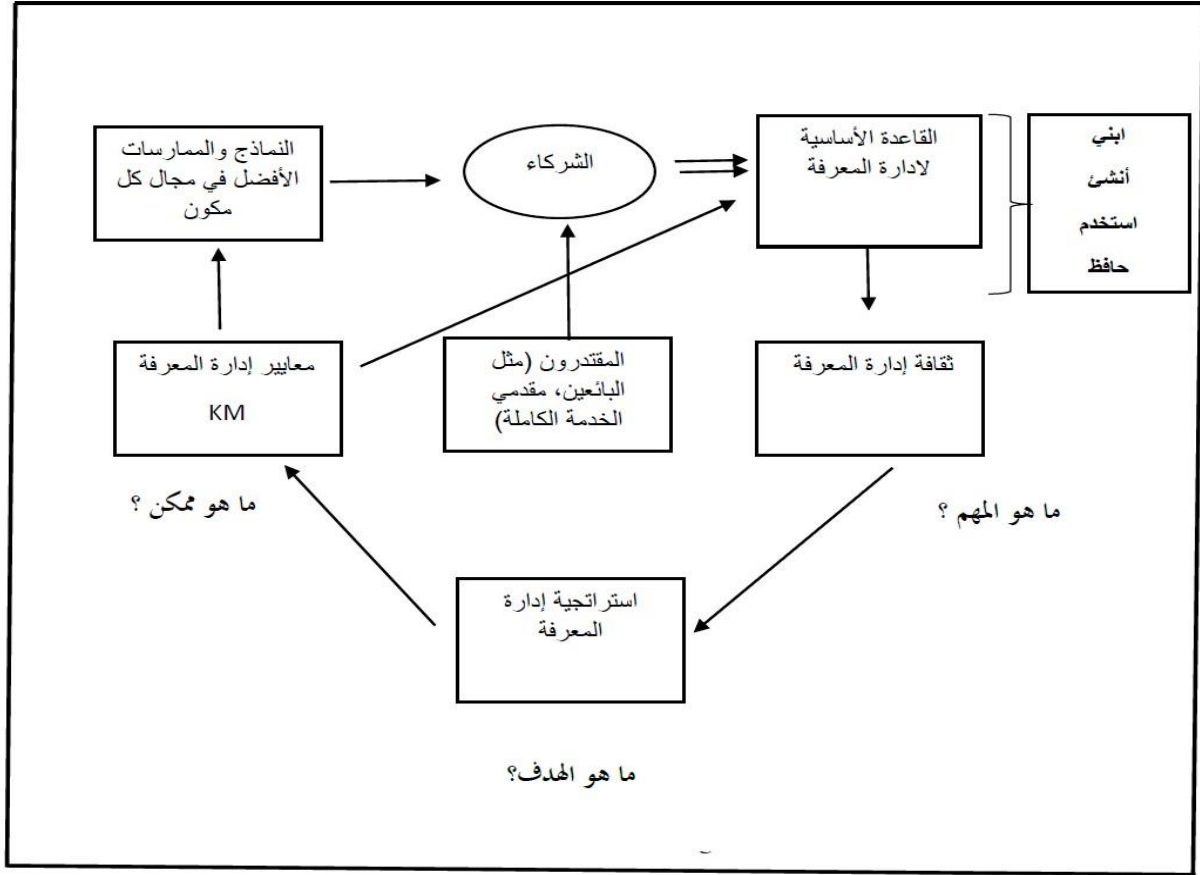
ثانياً- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟) فهي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس العكس، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيات والممارسات الملائمة.

ثالثاً- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟) فإنها تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو في تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

رابعاً- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟) وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

¹- مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 226 -227.

الشكل 14: نموذج مؤئل لإدارة المعرفة



المصدر: مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 226-227.

الفرع الثالث:

نموذج ديفيد سكايرم¹:

ويقوم هذا النموذج على قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات والدروس المتعمقة ويعبر سكايرم عن هذه القوة بأن نعرف ما نحن نعرف لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها بنجاح والقوة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في

¹ - حمود خضير كاضم ، مرجع سابق، ص ص 76-77.

تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار .

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

أولاً- معرفة العميل:

وهي تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات العملاء واستخدامها لإثراء رضا العميل من خلال منتجات وخدمات محسنة.

ثانياً- المعرفة في المنتجات والخدمات:

أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

ثالثاً- المعرفة في الأفراد:

أي تطوير القدرات و المهارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية، فالتعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.

رابعاً- المعرفة في العمليات:

تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرات في النقاط الحرجة.

خامساً- الذاكرة التنظيمية:

وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.

سادساً- المعرفة في العلاقات:

تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، العملاء، والعمالين.

سابعاً- الأصول المعرفية:

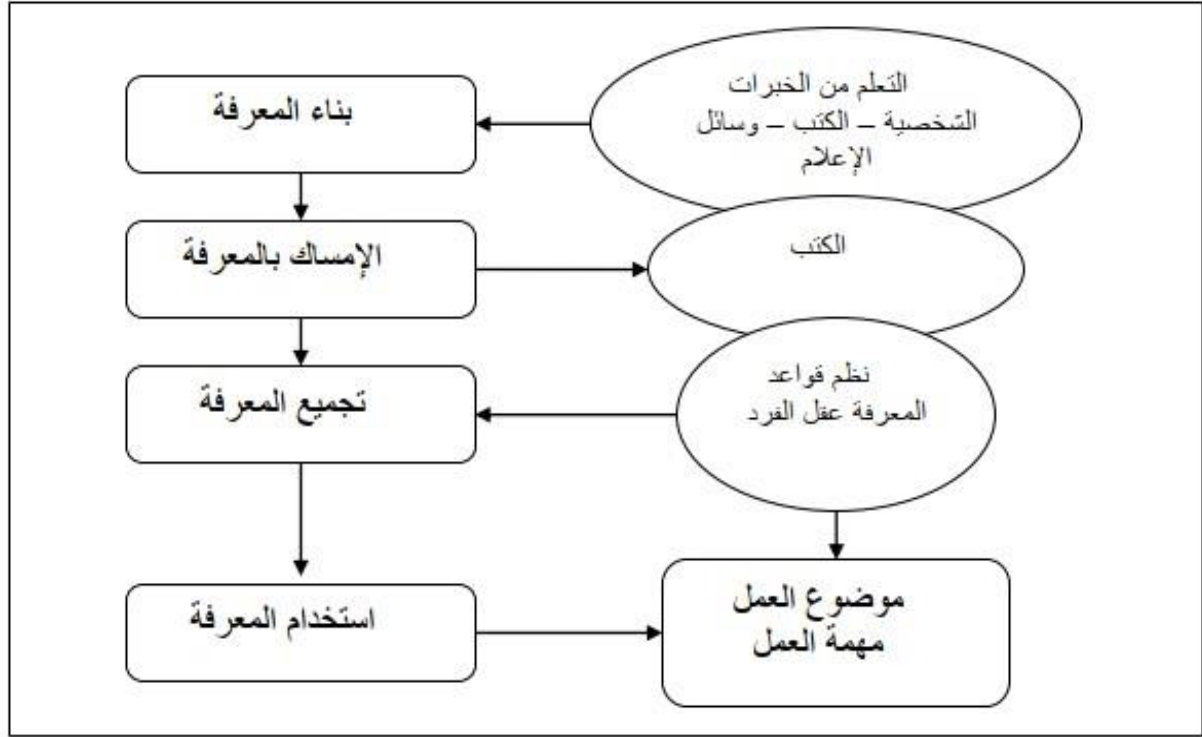
ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

الفرع الرابع:

نموذج إدارة المعرفة عند Wiig:

يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تتشابه بينما تكون مختلفة تماما على الصعيد العملي، كما يركز أيضا على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تتهمك فيها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

الشكل رقم 15: نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



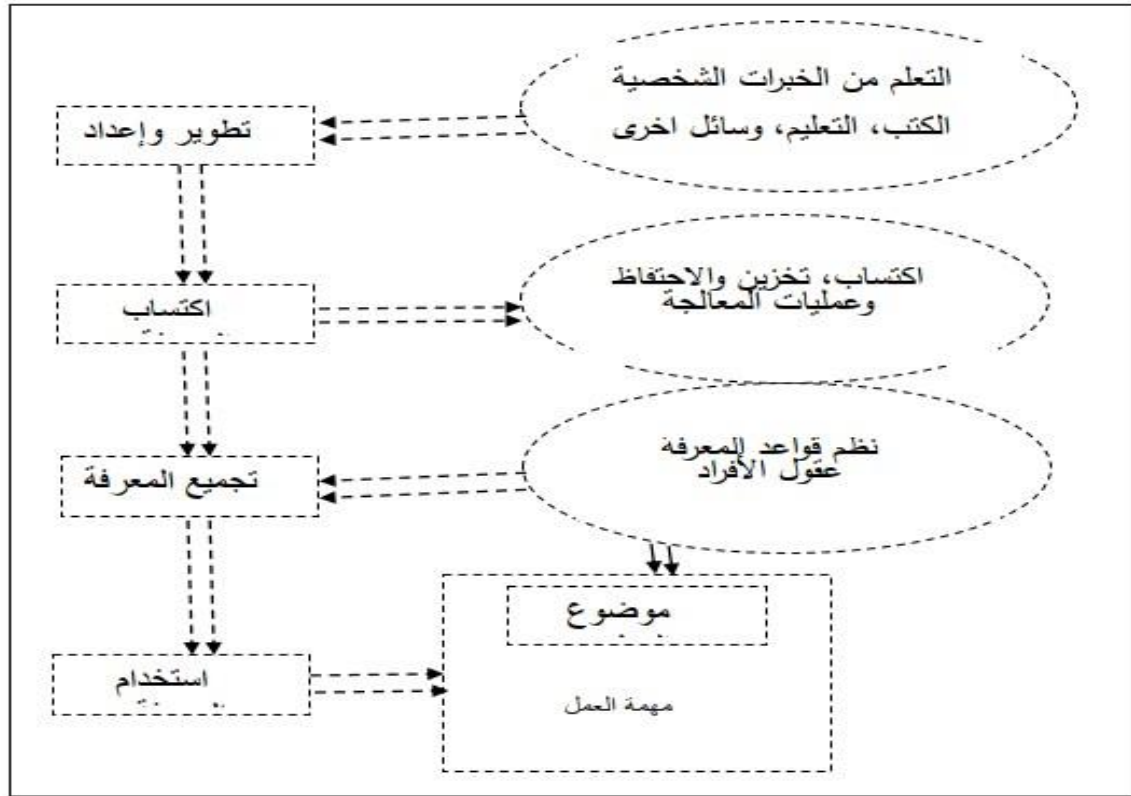
المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 40.

الفرع الخامس:

نموذج Finik&Will :

قدم هذا النموذج سنة 2003 وهو يركز على إدارة المعرفة وفقا لعمليات الأعمال الجوهرية في المؤسسة وهذا النموذج يتميز بالكثافة المعرفية وتستطيع أي مؤسسة أن تتبنى هذا النموذج لضمان نجاحها، كما أن توليد المعرفة يمكن أن يحدث في عمليات إعادة الإنتاج أو عند حل المشاكل أو عند إكمال المهام وأن المعرفة والخبرة الحالية تستخدم في هذه العمليات والتي تتضمن عمليات تعلم، حيث أن خبرة العاملين مهمة ويجب تحفيز ودعم العاملين.

الشكل رقم 16: نموذج Finik&Will



Source: Mertins ,K,Heisig p. &Vorbek,J “Knowledge Management Best practice in Europe”,1/d Fraunhofer Institute,Germany,2003 p28.

الفرع السادس:

نموذج Massey:

حسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تعتبر كعملية تغيير تنظيمي وعليه فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على نجاح ذلك التغيير، حيث تكون النتيجة في الأخير تحسن واضح في عملية الأداء التنظيمي، ويمكن اعتبار هذا النموذج مساهمة هامة في فهم متطلبات إدارة المعرفة وكذلك العوامل التي تؤثر فيها ويعتمد هذا النموذج على تأثير ثلاثة عوامل رئيسة هي:¹

¹ Anne P. Massey, **Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM**, Decision Support Systems, Volume 32, Issue 2, December 2001, P162.

أولاً- التأثيرات الإدارية الرئيسية:

تشمل الدعم الإداري من خلال القيادة، تخصيص موارد المشروع وإدارتها بالإضافة للإشراف على نظام إدارة المعرفة وتطبيق مقاييس نجاح نظام إدارة المعرفة؛

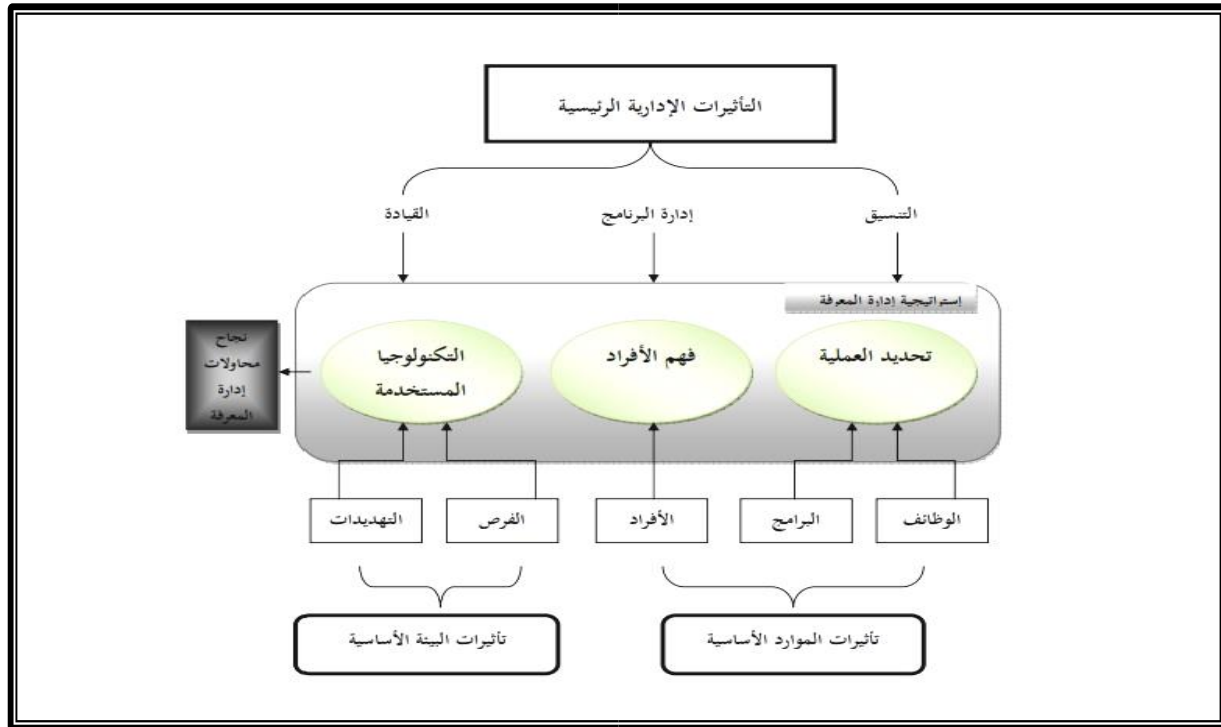
ثانياً- تأثيرات الموارد الرئيسية:

تشمل الموارد المالية ومصادر المعرفة الضرورية لبناء نظام إدارة المعرفة؛

ثالثاً- التأثيرات البيئية الرئيسية:

تشمل القوى الخارجية التي تقود المنظمة إلى استغلال المعرفة من أجل الاستمرار والتميز في إطار هذه التأثيرات الثلاثة تعمل إستراتيجية إدارة المعرفة على تحديد المعرفة المطلوبة، شكلها ومصادرها بالإضافة إلى مستخدميها والقاعدة التكنولوجية المستعملة لتخزينها، كما أنها تعبر عن العمليات التي تستخدم المعرفة ويرافق كل هذا فهم الأفراد ولعله العنصر الجوهري في كل العملية ذلك كونهم هم الذين يتحملون مسؤولية تطبيق هذه الإستراتيجية في محاولة لإنجاح إدارة المعرفة داخل المنظمة. والشكل رقم 17 يلخص ويوضح مفهوم هذا النموذج.

الشكل رقم 17: نموذج Massey



La source: Anne P. Massey, **Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM**, Decision Support Systems, Volume 32, Issue 2, December 2001, P 161.

الفرع السابع:

نموذج نجم عبود لإدارة المعرفة الرصيد، التدفق، الميزة:

قدم نجم عبود نموذجا لإدارة المعرفة سماه بنموذج (الرصيد، التدفق، الميزة) وهذا النموذج يتميز بالآتي:¹

أولاً- أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، ولأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة)، وعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم والنشر ولتوليد المعرفة الجديدة)، ولمجالاتها (زبون، علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات، أفراد وجماعات مشتركة).

ثانياً- أنه منطقي وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) والتعلم هو عملية جعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

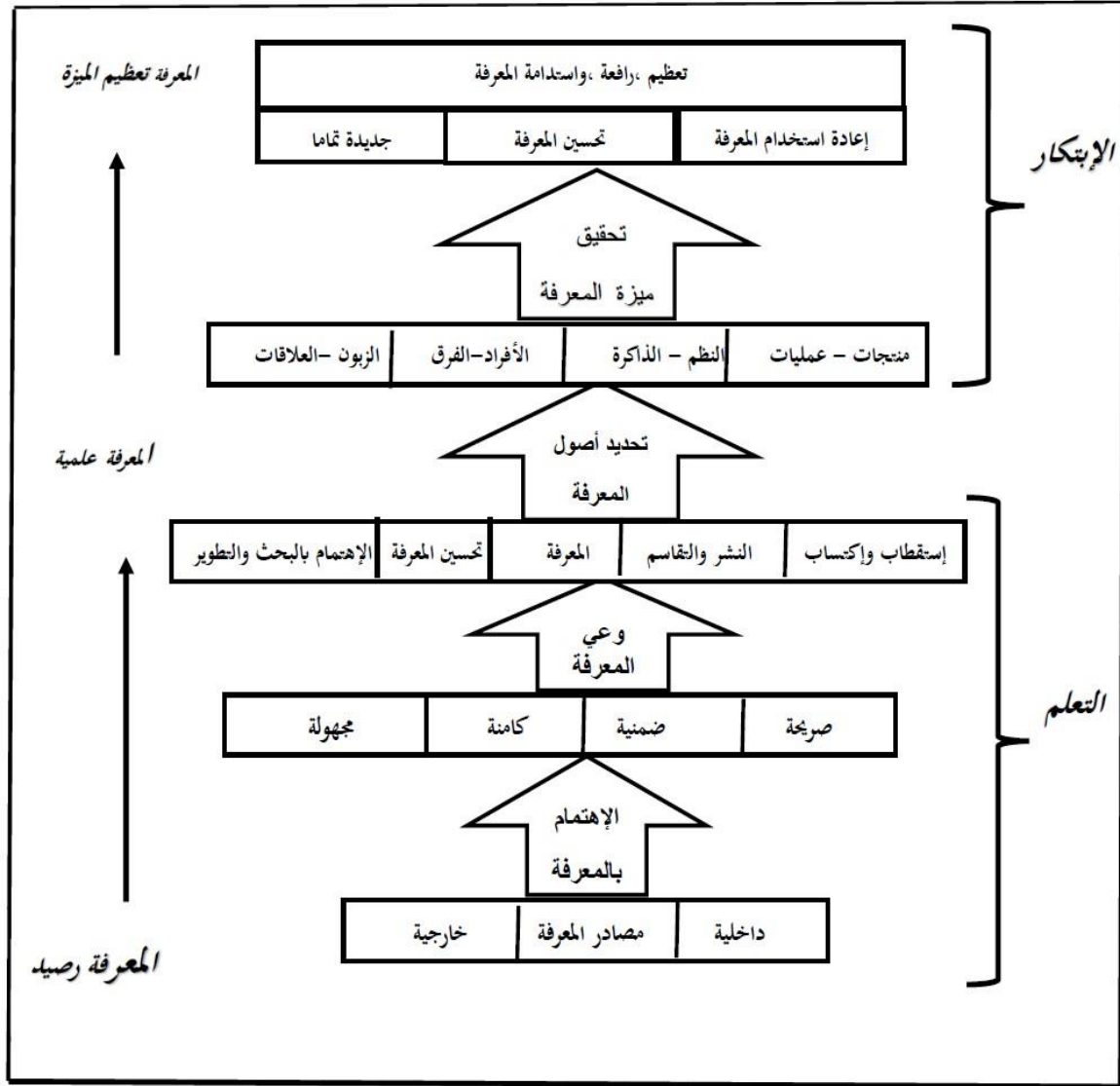
ثالثاً- أنه تحفيزي من حيث أن النموذج ذا طابع تسلقي متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة- القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في الشركة وصولاً إلى المعرفة كميزة (أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجابياً على الميزة التنافسية) ،والشكل رقم 5 يوضح هذا البعد التحفيزي في بعدين واضحين :

رابعاً- الانتقال من التعلم في المستوى الأدنى في النموذج إلى الابتكار في المستوى الأعلى.

خامساً- اتجاه القيمة من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة الشركة وتعظيم الميزة.

¹- عمر أحمد الهمشري: إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 164-167.

الشكل رقم 18: نموذج الرصيد - التدفق - الميزة لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن 2008، ص 122.

يتضح من خلال الشكل أن النموذج يشتمل على عدة مراحل يمكن إبرازها كما يلي:

1- مرحلة الاهتمام بالمعرفة:

يكون الاهتمام فيها بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المنظمة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.

2- مرحلة وعي المعرفة:

تتميز هذه المرحلة بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط معرفة المنظمة الصريحة الضمنية،

الكامنة والمجهولة وفي هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقويم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية؛

3- مرحلة تحديد أصول المعرفة:

في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المنظمة والنظر إليها كأصول معرفية، وهنا يكون الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

4- تحقيق ميزة المعرفة:

تبدأ في هذه المرحلة بؤادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة وتعميمها وتقاسمها وذلك بتطوير علاقتها بالزبائن، كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتعظيم الميزة التنافسية في المنظمة، حيث تتحول المنظمة هنا من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.

5- تعظيم رافعة واستدامة المعرفة:

تبدأ هنا إدارة المعرفة بمرحلة النضج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة، حيث تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعارف الجديدة التي تحقق الابتكار واستدامة المعرفة.

المطلب السابع :

عوامل نجاح إدارة المعرفة ومعوقاتهما:

إن نجاح أسلوب إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها أو فشله في تحقيقها، حتما يرجع إلى مجموعة من الأسباب والعوامل والتي يطلق عليها عوامل النجاح أو معوقات إدارة المعرفة وسنحاول في هذا المطلب تحديدها والتعرف عليها.

الفرع الأول:

عوامل نجاح إدارة المعرفة:

يعتبر العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة، حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم ويمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة

المعرفة في النقاط الآتية:¹

- 1- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- 2- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- 3- التشجيع على روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
- 4- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- 5- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- 6- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على جميع المستويات (مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة)؛
- 7- تمكين الأفراد في عدة مناسبات من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- 8- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل؛
- 9- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- 10- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- 11- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛
- 12- ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث أيضاً عن الأفكار من أي مكان آخر؛
- 13- دعم الإدارة العليا التام وهذه مسألة أساسية لإقامة ونجاح مشروع إدارة المعرفة وتوفيراً لموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المنظمة؛
- 14- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الشامل للحوافز والمكافآت، مثل تحفيز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية وتساعد هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات وتوليد الثقافة التي

¹ - Rastogi P.N, **Knowledge Management and Intellectual Capital**-The New Virtuous Reality of Competitiveness, Human System Management, 2000, P 44.

تقييم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

من خلال ما تم ذكره يمكن القول أن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة، حيث يعول عليها كثيرا في إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة وبالتالي لا بد أن تتوفر لهذه الإدارة جميع سبل النجاح من مادية أو بشرية، فيجب أن يتم اختيار أفراد المعرفة بعناية فائقة وحثهم بالسبل المتاحة كافة وتوفير البيئة المناسبة لها لتوليد المعارف المطلوبة التي تحقق للمنظمة النجاح والميزة التنافسية، فالمنظمة التي تريد المحافظة على نفسها لا بد لها أن تهتم بالمعرفة لأنها مورد مهم إذا ما أرادت التطور والنمو والبقاء والاستمرار.

الفرع الثاني:

أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة:

يعترض تطبيق فلسفة إدارة المعرفة في الكثير من الحالات العديد من المعوقات سواء قبل أو بعد أو أثناء التطبيق ويمكن تصنيفها إلى معوقات إدارية، معوقات ثقافية وتنظيمية، معوقات بشرية، معوقات مالية وزمنية وسوف نتطرق إليها كما يلي:¹

أولاً- المعوقات الإدارية:

ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها، الضعف في إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهميتها ودورها في المؤسسة، إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوفرة في عقول الأفراد، وجود غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما مع صعوبة الفصل بينهما، فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية، المركزية الشديدة والخوف من فقدان الوظيفة وتبني نهج إداري مركزي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين موظفي المؤسسة، عدم إدراج إدارة المعرفة في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، مما يقلل من قدرتها على إدراك قيمة إدارة المعرفة والحاجة إلى توفير نظام خاص لها.

¹ - ليلي غضبان، مرجع سابق، ص 109.

ثانيا- المعوقات الثقافية والتنظيمية:

ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية غير الداعمة وبالبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية والبنية التكنولوجية الضعيفة وعدم التكيف مع البيئة التنظيمية، مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، التصور المطلق للمعرفة على أنها خارج عقول الأفراد، في حين أن معظم المعرفة الضمنية تكمن في أذهانهم، تدني مستوى المشاركة في صنع القرار، وجود نزاعات تنظيمية سلبية، ضعف التوثيق للمعرفة الضمنية (الخبرات والمهارات والإبداعات) مع قلة الوعي بأهمية ودور المعرفة الضمنية.

ثالثا- المعوقات المرتبطة بالعنصر البشري:

ضعف تنمية رأس المال البشري وتدريبه على إدارة المعرفة، مع تباين مستوى المعرفة بين العاملين، ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لبعض العاملين مع زيادة اعتمادهم على العمل الفردي، ضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك، الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة ، الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المؤسسة وإلى ضعف الذاكرة التنظيمية، عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها والتقصير في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة و المحافظة عليها، نقص الموارد البشرية المؤهلة لأداء مهام إدارة المعرفة.

رابعا- المعوقات المرتبطة بالجانب المالي والعامل الزمني:

الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها، ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو عدم توافرها أحيانا.

المبحث الثالث:

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية:

أصبح ينظر لتنمية الموارد البشرية في المنظمة على أنه عملية إستراتيجية لا يمكن من دونها استغلال مختلف الموارد الاقتصادية وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث تسعى المنظمات

لتنمية مواردها البشرية من خلال إيجاد بيئة تعلم تضمن استمرار التعلم والبقاء والمشاركة بما يعرفه الأفراد، للاستجابة للتغيرات والتطورات التي تحصل في بيئة الأعمال، من أجل تقادي أو التقليل من تسرب الموارد البشرية من المنظمة بسبب المنافسة أو تقاعد ذوي الخبرات والمهارات تظهر أهمية التنمية والمحافظة على معرفة المنظمة وهذا ما يؤدي إلى تبني إدارة المعرفة من أجل الحفاظ على القاعدة المعرفية في المنظمة وهذا لدورها الكبير في إيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة تسمح بنقل وتحويل واكتساب المعرفة من قبل الأفراد¹، كما تساعد على إيجاد بيئة تعاونية من خلال الحصول على المعارف وتشاركتها وخلق الفرص لتوليد معارف جديدة، بما يمكنها من التزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق معارف المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية²، إن إدارة المعرفة تعني التعامل مع المورد البشري أكثر مما تعني التعامل مع التكنولوجيا والبرامج التي تمتلكها المنظمة ولذلك يعود نجاح إدارة المعرفة في بعض المنظمات إلى أنها جعلت من إدارة المعرفة فلسفة ورؤيا إستراتيجية لها، أما المنظمات التي فشلت فيها إدارة المعرفة فالسبب يعود إلى اعتبارها كإدارة للمعلومات وتركيزها على التكنولوجيا بشكل أكثر من الأفراد وإبداعهم مما يؤدي إلى انعدام ثقتهم ومقاومتهم لتغيير الثقافة المنظمة اللازمة لإنجاحها يمكن توضيح دور إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية كالآتي:

المطلب الأول:

دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية:

تساهم إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية من خلال عدة مستويات يمكن رصدها كما يلي:

الفرع الأول:

على مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية:

تلعب إدارة المعرفة دورا بارزا في هذه المرحلة، فمن خلال الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة

¹- Jaroslaw piotr Lendzion, **Human resources management in the system of organizational knowledge management**, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, 2015, P 677.

²- GorolikC & Tantaway- Monsou B , **For performance Throuh Learning Knowledge management is the Critical** , the leaning Organization Journal, Volume 12, Issue 2, 2005, P 133.

المعرفة والذي هو عبارة عن " نظام يعمل على التنسيق بين الأفراد واستخدام الموارد بغية تحقيق الأهداف كما أنه نظام مرن يمكن الأفراد من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم بها " حيث يساهم بالخصوص على مستوى مشاركة المعرفة و توزيعها في تفعيل هذه المرحلة واستيفاء خطواتها بصفة جيدة وذلك انطلاقا من إتاحة الهيكل التنظيمي المساند للمعرفة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي:¹

أولا- يضمن الهيكل المساند للمعرفة نوعا من اللامركزية ،هذه الأخيرة تساهم في عملية تقاسم و تشارك المعرفة في المنظمة مما يجعل تدفق و سير المعلومات يتم بصورة مرنة و واضحة وهذا يؤدي حتما إلى وجود نوع من الوفرة المعرفية في المعطيات المتعلقة بكم و نوع الاحتياجات التدريبية التي تشكل مكن النقص في أداء الأفراد.

ثانيا - إن مساهمة الهيكل التنظيمي في ظهور جهة مسؤولة عن النشاطات المعرفية من خلال الأدوار المتخصصة في إدارة المعرفة ،يجعل المنظمة تتمتع بذاكرة تنظيمية قوية تتضمن مختلف المعارف التي تتكون في المنظمة أو ترد إليها الأمر الذي يتيح للإدارة المكلفة بالتدريب التعرف على الاتجاهات والمعارف التي يملكها كل فرد في المنظمة من خلال هذه الذاكرة.

ثالثا- يتيح الهيكل المساند للمعرفة تدفق هذه الأخيرة من خلاله ضمن جميع المستويات التنظيمية،مما يجعله يساهم في التغلب على أهم مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية ألا وهي القصور في البيانات، المعلومات و المعارف التي يعتمد عليها التدريب،فهذا الهيكل المعرفي من شأنه أن يوفر كامل التسهيلات اللازمة التي تتيح وفرة المعلومة في الوقت المحدد للشخص الملائم و في المكان المناسب.

الفرع الثاني:

على مستوى تصميم البرنامج التدريبي و تنفيذه:

إن اتسام الهيكل الداعم للمعرفة بعدم التعقيد وميله إلى أن يكون منبسطا لا هرميا متعدد

¹- محمد بن موسى ، دور إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،الجزائر،2017،ص 197.

المستويات، يجعل من تصميم البرنامج التدريبي قابل للتنفيذ و التحقيق وهذا ما يمكن تفسيره كالتالي:

أولاً- إن عملية تصميم البرنامج التدريبي عملية معقدة ومركبة نوعا ما نظرا لانطوائها على عدة مراحل تتطلب تنسيق واتصال كبيرين بين مختلف المصالح و الأقسام في المنظمة وهنا يظهر الدور المحوري للهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة، إذ أن هذا الأخير وكما أشرنا سابقا نظرا لالتسامه بالانبساط واللامركزية سيجعل من إتمام هذه المراحل عملية ناجحة و فعالة.

ثانيا- تساهم مجتمعات الممارسة التي تظهر كنتاج للهيكل المعرفي في تقوية أواصر العلاقات بين الجماعات العضوية داخل المنظمة و تسهيل اتصالها مع بعضها البعض مما يشكل حجر الزاوية في نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي.

ثالثا- إن إدارة المعرفة تلعب دورا هاما في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للزبائن وفي توفير المعلومات والخدمات المتميزة.

كما أن إدارة المعرفة يمكن أن تؤثر على تدريب الموارد البشرية كما يلي:

1- تساهم إدارة المعرفة في تسهيل عملية تعلم و تدريب الأفراد من بعضهم البعض ومن خلال المصادر الخارجية، حيث يسمح هذا التعليم والتدريب للمنظمات بأن تزدهر وتتمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير من استجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر.

2- كذلك في الوقت التي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم والتدريب المستمر الواحد من الآخر ،فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها.¹

3- كما أن مساهمة إدارة المعرفة في زج العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع

¹- وفاء سبكي ، الحسين شرعي ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية،الملتقى الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة المدينة،16 نوفمبر 2017، ص 12.

دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل مما يؤدي إلى زيادة معلوماتهم و معارفهم التي تساهم في إنتاج المعرفة وابتكار طرق تحسن من أداء العمل وهذا ما يسهم في عملية زيادة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

المطلب الثاني:

دور إدارة المعرفة في تعلم الأفراد:

يعتبر العنصر البشري أصلا استثماريا يجب إدارته وتكوينه وتنميته بفعالية وكفاءة وفي ظل التحديات تسعى إدارة المعرفة إلى اكتساب المعارف من خارج وداخل المنظمة، من خلال الاستثمار في البحث عن مصادر المعرفة مما يمكنها من إيجاد ودعم بيئة التعلم، حيث تؤثر إدارة المعرفة على الأفراد بطرق مختلفة¹، حيث أن مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة مرتبط بصفة وثيقة بإدارة الموارد البشرية فيها، إذ أن إدارة المعرفة تعني إدارة قيمة وربحية المورد البشري، فهي موجهة نحو الاستخدام الأقصى لإمكانات إطارات المنظمة والكشف عن الاحتياطات غير المستغلة، أما الشيء المشترك بين هذين المفهومين فهو التعلم، باعتباره عامل أساسي لتنمية الموارد البشرية وطريقة أساسية لإدارة المعارف.

الفرع الأول:

دور إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي:

بينت الدراسات أن علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي جديرة بالاهتمام من قبل المنظمات حيث تظهر أهمية اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة لتفعيل التعلم التنظيمي وتحسينه، حيث تمكن إدارة المعرفة من تبني المعرفة الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، باختصار إدارة المعرفة هي جهد منظم لتمكين المعلومات والمعارف من النمو والتدفق، كما أنها لها دور في ضمان أن الأفراد لديهم المعرفة الصحيحة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب² وفي إطار توضيح علاقة إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالمنظمات، فإن التعلم التنظيمي يركز على العملية وإدارة المعرفة تركز على المحتوى من المعرفة التي تكتسبها

¹ - محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 130.

² - Marija Dzunic, Jelena Djordjevic Boljanovic, Jana Subotic, **The Importance Of Concepts Of Knowledge Management And Learning Organization In Managing The Knowledge - Flow In Organizations**, International conference, International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia, 2012, P 303.

المنظمة، حين يرى بعض الباحثون أن التعلم التنظيمي هو هدف إدارة المعرفة بالمنظمة، يتم من خلاله تحفيز وتوليد ونشر وتطبيق المعرفة، وهذا ما يسمح بدمج المعرفة في عمليات المنظمة والتي من خلالها يتم تحسين الممارسات والسلوكيات ومتابعة تحقيق الأهداف، ومن هذا المدخل يمكن التعلم التنظيمي من تحسين استخدام المعرفة المستدام.¹

فإذا كانت المنظمة تريد أن تصبح منظمة التعلم يجب عليها الاهتمام البالغ بإدارة المعرفة وهو ما يعني أن إدارة المعرفة تعتمد على منظمة التعلم وهما مرتبطان ببعضهما وأن نجاح أحدهما يعتمد على نجاح الآخر، فإدارة المعرفة تسمح بعملية تثمين المعرفة في المنظمة، حيث تهدف إدارة المعرفة إلى تعزيز نظام التعليم والتعلم المستمر² وهذا ما يبين لنا انه إذا أرادت المنظمات أن تكون متعلمة فلا يمكنها الاستغناء عن إدارة المعرفة.

تتركز إدارة المعرفة على فرضية أنه بإمكان جميع الأفراد الوصول واستخدام المعرفة التنظيمية لذلك وعليه فإن منظمة التعلم تتطلب إدارة فعالة للمعرفة ويسعى البرنامج الفعال لإدارة المعارف إلى تحقيق ذلك وبالتالي منظمة التعلم تتطلب إدارة المعرفة وإدارة المعرفة تتطلب منظمة التعلم وعليه يمكننا القول أن إدارة المعرفة والتعلم يعتمدان على بعضهما البعض³ وتجدر الإشارة إلى أن التعلم من خلال العمل يعزز القوى المعرفية والمعارف الضمنية للأفراد، حيث أن نقل المعرفة للأفراد يساهم في تنمية الموارد البشرية.

تهتم إدارة المعرفة بالابتكار والعلاقات والمهارات والتعاون والمشاركة وهي تدعم وتساعد التعلم الفردي وتقوي التعاقد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى في حالة الفشل⁴، حيث تظهر أهمية الاهتمام بالأفراد من خلال تعظيم قدراتهم لتوليد معرفة جديدة وذلك بإيجاد بيئة العمل المساعدة على الإبداع والابتكار وهذا ما يشجع على تنمية الموارد البشرية.

¹- William R. King, **Knowledge Management and Organizational Learning**, Annals of Information Systems 4, Springer, USA, 2009,P4.

²-Eftekharzade,S& Mohammadi,B, **The Presentation Of A Suitable Model For Creating Knowledge Management In Educational Institutes (Higher Education)**, International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011), Published in Procedia - Social And Behavioral Sciences, Volume 29, 2011,P P1001-1011.

³- Marija Dzunic & al, op.cit, P 306.

⁴- مسعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري لمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 05.

تظهر أهمية التعلم لتحقيق المعرفة وتنمية المهارات بحيث يمكن تعظيم الموارد البشرية وبناء على ذلك، فإن وجود ثقافة التعلم تسهل تطوير أنشطة إدارة المعرفة و هذا ما يعزز عمليات توليد المعارف واكتسابها ونشرها وتطبيقها وبالتالي تؤدي إلى تنمية المورد البشري،¹ومن جهة أخرى تظهر ضرورة اهتمام المنظمات بتوظيف إدارة المعرفة لتفعيل التعلم التنظيمي وتحسين عملياته وهذا من خلال أهمية تفاعل عمليات إدارة المعرفة لتطوير عمليات التعلم الفردي والجماعي، حيث تؤثر إدارة المعرفة على تعلم الموارد البشرية من خلال عمليات توليد المعرفة والتي سنوضحها في النقطة الموالية.

الفرع الثاني:

دور عمليات توليد المعرفة في دعم التعلم التنظيمي:

تمكن إدارة المعرفة من اكتساب المعارف وتعزيز القدرة على التعلم من خلال التحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة الفردية والجماعية، إن التعلم يقوم على تجميع الخبرات حيث يتم تجميع هذه الأخيرة في عملية تحويل المعرفة الأشركة (Socialization)²، حيث أن هذا الأخيرة تساعد أيضا الأفراد في اكتساب المعرفة وهذا ما أشار إليه إسماعيل الطيبي بأن الأشركة تساعد الأفراد على اكتساب الخبرة³، إلا أن ذلك يتم عادة من خلال الأنشطة المشتركة كاللقاءات والمحادثات غير الرسمية وغيرها وهناك طريقة غير محددة ومهمة لتسهيل التعلم من خلال التفاعل الاجتماعي عن طريق الجماعات المهنية باعتبارها جماعة ذاتية التنظيم تتشكل من أفراد ممن قد يكونون موزعين جغرافيا أو تنظيميا، إلا أنهم يتواصلون بشكل منتظم لمناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك، أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها)، هذا مع العلم أن هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية⁴، وعليه نتوصل إلى أنه تتيح إدارة المعرفة الفرصة

¹-William R. King, op.cit,p3.

²- Naeve, A., Yli-Luoma, P., Kravcik, M., Lytras, M.D, «A modelling approach to study learning processes with a focus on knowledge creation», Int. J. Technology Enhanced Lear, Volume 1, Nos ½, 2008. P 21.

³- خضر إسماعيل مصباح الطيبي مرجع سابق، ص 120.

⁴- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص 275.

للأفراد للتعلم من بعضهم البعض والاستفادة من خبرات الأفراد السابقين. إن تشارك المعرفة لا يعني نقل المعرفة من موقع إلى آخر ولكن التدوير المستمر لهذه المعرفة بين الأفراد بطريقة تؤدي إلى زيادة عمليات التعلم داخل المنظمات وبذلك فالمهارات والقدرات ترتفع وتتحسن، حيث يسمح تشارك المعرفة بتنمية التعلم لديهم هذا ما يساعدهم على اكتساب معارف جديدة من خلال الحوارات والاجتماعات، تقديم اقتراحات وحلول مفيدة للمشكلات كما هو الحال في عملية اتخاذ القرار¹، كما تتم مشاركة المعرفة من خلال تنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة.

تستطيع إدارة المعرفة تفصيل عملية التعلم لدى أفرادها، حيث يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها وبالتالي يكونون أكثر تقبلاً للتغيير والتعامل معه، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

مما سبق نتوصل أنه لكي تكون المنظمة متعلمة لأبد من توافر إدارة المعرفة من خلال اكتساب وإنتاج معارف جديدة، حيث يتجسد دور إدارة المعرفة في تشارك المعرفة وهذا ما يساعدهم على اكتساب معارف ودعم تعلم أفرادها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتثمين خبراتهم.

المطلب الثالث:

دور إدارة المعرفة في تكوين الأفراد:

تساهم إدارة المعرفة في عملية تكوين الأفراد من خلال ما يلي:
أولاً- تقديم المعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال: اختيار المعلومات وبناء هيكل

¹- مسلم علي عبد الهادي ، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية ،1-4 نوفمبر 2009، ص 6.

المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه وهذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بدوره.

ثانياً- تسهيل تحويل المعرفة بين القوى العاملة: وتشمل أشكال أخرى من نقل المعرفة كقاعات التكوين التي يشرف عليها أفراد ذوي خبرة وهذا ما يمكن من تعزيز بيئة مشجعة لتبادل التعلم والخبرات بين الأفراد من الشباب والخبراء والاستفادة من أدوات الوسائط المتعددة، مثل الصوت والفيديو وإجراء المقابلات وسرد القصص للحفاظ على مهمة التعلم من الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة.¹

ثالثاً- تعتبر عمليات إدارة المعرفة مصدراً هاماً لتوليد المعارف وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، من خلال مساهمتها في البرامج التكوينية والتمكين للأفراد بالمعارف والمهارات والاستفادة من الخبرات لتغطية احتياجاتهم المعرفية والمهارية والخبرائية، لذلك تعد عملية المشاركة والتنشئة بما تضمنه من تعلم جماعي ميزة إستراتيجية محورية في سياق التفاعل والتنسيق المستمرين لتكوين المهارات الأساسية²، حيث يعتبر التكوين مصدر لتوليد وتنمية المعارف والمهارات وهذا ما يمكن من تدفق المعرفة على مستوى الأفراد المتكويين والفرق والمنظمة.

رابعاً- يمكن أن يساهم صناع المعرفة (عمال المعرفة) في دعم تعلم الأفراد وتكوينهم على وضع وتصميم البرنامج التكويني لأنهم الأدرى بالمعلومات والمعارف الناقصة التي يجب أن يتلقاها الأفراد في المنظمة من أجل تقليل الفجوة المعرفية وتحقيق رغبات الزبائن للوصول إلى الأداء المطلوب.

إن الوصول إلى الاستثمار الجيد في تكوين الموارد البشرية يحتاج إلى نظام إدارة المعرفة التي تدعم أساليب التكوين من خلال تكنولوجيات معرفية وثقافة مشاركة المعرفة، كما يمكن أن تساهم إدارة معرفة الزبون في دعم التكوين من خلال ربط معرفة الزبون بقاعدة المعرفة والتي من خلالها تحدد المعارف التي يجب أن يتكون ويتحصل عليها أفراد المنظمة من أجل تلبية حاجات زبائنهم من خدمة أو منتجات والوصول إلى أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

¹- Roxanne Helm Stevens, Managing Human Capital: **How to Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce**, International Business Research, Volume 3, Issue 3, July 2010, P 80.

²- أكرم سالم الجانبي، مرجع سابق، ص 124.

المطلب الرابع:

دور إدارة المعرفة في تحقيق مواءمة العاملين:

في الوقت التي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة داخل المنظمة و تشجع العاملين على التعلم المستمر فيما بينهم ،فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة وبالتأكيد عندما يكون العاملون حذرين من التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، فإن هذه التغيرات لا تقاؤونهم وأن الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة لا تجعل العاملين متأهبين للاستجابة لأي تغييرات جذرية قد تحدث فقط وإنما تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت مواءمة العاملين داخل المنظمة.

المطلب الخامس:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين:

الرضا الوظيفي هو حالة شعورية إيجابية للفرد ناتجة عن إدراكه وقناعته اتجاه ما يقوم به من عمل، فهو ناتج عن مجموعة من الأحكام والمعتقدات و المقارنات بين ما حققه الفرد وما يطمح لتحقيقه مستقبلا¹، تساهم إدارة المعرفة في تحقيقه من خلال توفيرها لمنافع مباشرة تعود على الأفراد العاملين، سواء كانت تتميز بزيادة قدرتهم على التعلم بشكل أفضل من العاملين في المؤسسات التي تفتقر إلى إدارة المعرفة أو امتلاك القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، هذه المنافع المباشرة تجعل من الأفراد العاملين يشعرون بأهميتهم بسبب اكتساب المعرفة وتعزيز المهارات، لذلك فمشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسات المعاصرة يقلل من دوران العمل مما يؤثر بشكل إيجابي على الإيرادات والأرباح ويعزز من وجود حلول سابقة للمشكلات التي تواجه العاملين مستقبلا من فاعلية الأفراد العاملين في أداء وظائفهم، حيث يساعد ذلك في الحفاظ على دوافع هؤلاء الأفراد ليكونوا أكثر نجاحا ومحفيزين عند مواجهتهم للمشكلات، مما يؤدي إلى

¹- سارة عنان ،مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر،2021-2022،ص168.

تحقيق أهداف مؤسستهم، كما يؤثر التدريب والتوجيه بشكل مباشر في تحفيز الأفراد العاملين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي، كما أن تأثير إدارة المعرفة على زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى زيادة استعداد الأفراد العاملين للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين، كذلك يسهم في زيادة فاعلية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل، كما تساهم جماعات الممارسة في زيادة الشعور بالانتماء وزيادة الارتباط بالمؤسسة، بالإضافة إلى أن تحقيق الرضا بالمؤسسة يؤدي إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من الضياع وكذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تواجهها.¹

المطلب السادس:

دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية:

تشكل عمليات إدارة المعرفة في مجملها كل من توليد خزن ونشر وتطبيق المعارف والتي تلعب دورا هاما في تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول:

دور عملية توليد المعرفة في تنمية الموارد البشرية:

تساهم عملية توليد المعرفة في إيجاد بيئة تعلم داخل المنظمة والتي تمكن من إتاحة الفرصة لاستفادة الأفراد من التعلم والتكوين وتبادل الخبرات، لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التفوق والميزة التنافسية واستدامتها.

ووفقا لـ (Nonaka,1994) فإن توليد المعرفة يكون من خلال عمليات الشركة والأخرجة والجمع والاستيعاب والبيئة الداخلية التي تسهل التبادل والتحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة التي من خلالها يتم توليد المعرفة الجديدة، حيث أن تبادل الخبرات تؤدي إلى توليد المعرفة الضمنية، مثل النماذج العقلية المشتركة والمهارات التقنية حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، فبدون بعض التجارب المشتركة من الصعب للغاية

¹ - سارة عنان ، مرجع سابق، ص 178.

على شخص واحد أن يتقدم بنفسه إلى عملية تفكير فرد آخر¹.

أولاً- الأشركة (التنشئة الاجتماعية) Socialization:

ترتبط الأشركة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال عمليتي تقييم المعرفة والتغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها من خلال ذلك التفاعل والتي تؤدي لبناء معرفة ضمنية جديدة وعليه تحتاج التنشئة الاجتماعية إلى بيئة مبدعة تساعد على تبادل المعرفة الضمنية بحيث توجي تلك البيئة بالثقة والالتزام ويمكن أن يتم ذلك من خلال وسائل التواصل والتشارك المتزامن وغير المتزامن كمؤتمرات الفيديو والمنتديات والمدونات والنشرات الإلكترونية ومواقع الإنترنت والبوابات الإلكترونية.

إن التفاعل المباشر بين الأفراد، يمكن من اكتساب المعرفة الضمنية التي يملكها غيرهم من الأفراد مع أو بدون لغة²، كما أن هذا النوع من نقل المعرفة يزيد من قيمة المعرفة أو تراكم المعرفة التي يمتلكها الفرد و بالتالي فإن درجة نقل المعرفة من فرد آخر تبيّن مقدار المورد البشري الذي يعززه الفرد ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن المعرفة المنقولة إلى الأفراد تمكن من تنمية الموارد البشرية وعليه نستخلص أن التنشئة الاجتماعية Socialization، تمكن وتشجع التفاعل المباشر للأفراد العاملين في شكل أفراد أو فرق العمل والتي تقوم على التفاعل الاجتماعي وتبادل المعارف والخبرات والتكوين والتعلم أثناء العمل، وتشارك الأفراد في الحوار والتعلم لتنمية معارف جديدة.

ثانياً- الأخرجة Externalization:

يمكن أن تؤثر أخرجة المعرفة من ضمنية إلى صريحة باعتبارها من أهم أساليب توليد المعرفة ، حيث يمكن أن تساهم من خلال المناقشة والحوار في تكوين الأفراد وتعلمهم من خلال إخراج المعارف من ضمنية إلى معارف صريحة (ظاهرة) وهذا ما يمكنهم من إظهار معارفهم الضمنية والتعبير عن أفكارهم وإبداء آرائهم واقتراح الحلول للمشكلات و تحسين

¹ - Yogesh Malhotra, **Knowledge Transfer**, Copyright 2002, Viewed on: 22-01-2023,p14, on : www.yogeshmalhotra.com

² - عماد سرحان، علاء الحمامي، اقتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقية للتعليم الإلكتروني، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 02، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 147.

الخدمة والمنتوج.

إن نقل المعرفة من فرد إلى آخر يتم من خلال الأحاديث والحوارات بين الزملاء وتبادل المعرفة الضمنية وتحويل هذه المعرفة إلى معرفة صريحة من خلال مشاركة الخبرة والمناقشات الحوارية، حيث تساهم عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (تخريج المعرفة) إلى إبراز معارف وقدرات الأفراد الكامنة وتنمية روح الإبداع لديهم، كما أنها تساعدهم على ترجمة معارفهم الضمنية في أدائهم وتساعدهم أيضا على إبداع طرق جديدة لأداء أعمالهم مما يساهم في تطوير وتحسين أدائهم.

ثالثا - الإدخال Internalization:

إن إدخال المعرفة يعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية ويتم ذلك عن طريق الفهم والاستيعاب كالتعلم من التقارير والاطلاع على العديد من المصادر والتعلم من دراسة نماذج لحلول المشكلات ... الخ، كما تعد عملية التكوين إحدى الطرق التي تساهم في تحويل المعرفة وذلك من خلال تكوين الأفراد الجدد، فالتكوين عملية مهيكلية ومنظمة ومستمرة من أجل تحسين الأداء البشري، حيث تهدف من خلالها إلى انسياب المعلومات والمعارف الصريحة التي تتعلق بالأنشطة لصقل المهارات وتحسين القدرات، فإدخال المعرفة يساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد وهذا ما يزيد من إبداعاتهم في العمل وتحسين طرق العمل، كما تساعد على تقليل الأخطاء وتأدية العمل بشكل أفضل، حيث إن إدخال المعرفة يساهم أيضا في تطوير وتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف الضمنية لديها وتنوعها.¹

رابعا - التجميع Combination:

يقصد بالتجميع، تجميع المعارف سواء من مصادر داخلية كمستودعات المعرفة، قواعد البيانات وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة أو عن طريق مصادر خارجية كالتعاون مع منظمات أخرى أو استقطاب أفراد متميزين وتساهم هذه المصادر في تجميع المعارف وتعميمها في كافة أنحاء المنظمة وهذا ما يؤدي إلى تنوع المعارف المدمجة في العمل والتي تساهم في تنمية مهارات وقدرات الأفراد، كما تساعدهم في تأدية الأعمال بشكل أفضل وعليه فتجميع المعارف يساهم في تطوير وتحسين الأداء من خلال تنمية وتنوع معارف الأفراد.

¹ - Yogesh Malhotra op.cit ,p16.

نجد أنه من أساليب تجميع المعارف عقد اجتماعات وندوات وتوفير وسائل يناقش من خلالها الأفراد أفكارهم بما يمكنهم من توليد معارف وأفكار جديدة وهذا في ظل توفر تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الالكترونية والورقية كالبريد الالكتروني وشبكات المعلومات،الخطط والتقارير،بما يمكن من مناقشة الأفكار وتوليد معارف وتحويل المعارف الصريحة إلى معارف صريحة جديدة وهذا ما يمكن أيضا من تخزين وتنظيم المعارف في قواعد بيانات ونظم معلومات وهذا ما يساهم في تنمية المهارات والقدرات التي تساعد الأفراد على أداء أعمالهم ويعمل أيضا على إكساب الأفراد الجدد معارف المنظمة التي تساعدهم في أداء الأعمال.

الفرع الثاني:

دور عملية تخزين المعرفة في تنمية الموارد البشرية:

يعتبر تخزين المعرفة عملية تسهل الرجوع إلى المعارف واستخدامها وتحديثها بما يضمن الحفاظ على المعارف وتمييزها، حيث يلعب تخزين المعرفة دورا في المحافظة على الموارد البشرية، وهذا ما يمكن الفرد من أن يمتلك قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة. تواجه المنظمات خطرا كبيرا نتيجة لإمكانية فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر وهنا تظهر أهمية تخزين المعرفة وهذا من خلال المحافظة والإدابة والبحث وتسهيل وصول الأفراد إليها واسترجاعها، حيث تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ويعتبر خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها ،حيث تظهر أهمية توثيق معرفتهم الضمنية¹ وخبزنها بما يعزز مهارات حل المشكلات لدى الأفراد وفي النهاية تحول عملية استيعاب المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال التعلم الذي يعزز بدوره القوى المعرفية للأفراد ومعارفهم الضمنية وعليه نستخلص أن عملية خزن المعرفة تساهم في تنمية الموارد البشرية وتوثيق المعارف وخبرات الأفراد والمحافظة عليها.

¹ - Birasnav, M. and Rangnekar, S. , "Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries", Business Process Management Journal, Vol. 16 No. 1, 2010, P 70.

الفرع الثالث:

دور عملية نشر وتوزيع المعرفة (تشارك المعرفة) في تنمية الموارد البشرية:

أشار كل من (O'Neill & Adya, 2007) إلى أن المنظمات التي لا تمتلك ممارسات رسمية لتشارك المعرفة ستفشل وعليه فإن تبادل المعارف يساهم في تعزيز رأس مالها الفكري، حيث يمكن تشارك المعرفة من تبادل الخبرات بين الأفراد من خلال اتخاذ القرار الفعال والمحافظة على الميزة التنافسية وعليه تظهر أهمية تبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات من خلال توزيع وتشارك المعرفة وخاصة الضمنية بهدف تنمية مهارات وتثمين خبرات أفرادها حيث تعتبر أساليب التكوين والحوار ملائمة لتوزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والمنشورات الداخلية والتعلم والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الفرد الباحث عنها في الوقت المناسب، وهذا ما يتطلب خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج وتشارك المعرفة والتي تعرف بالثقافة التشاركية وجعل المناخ التنظيمي قائم على الثقة بتقدير جهود عمال المعرفة والتشجيع على تشارك المعرفة.

يمكن تبادل المعارف من تنمية الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال تشجع العديد من المنظمات باستمرار للاتصالات وتدفق المعلومات من الأفراد إلى المدراء من خلال ترسيخ سياسة الباب المفتوح، حيث أن الإدارة العليا في علاقة مباشرة مع الأفراد والأخذ بملاحظاتهم وهذا ما يضمن تدخلهم ومشاركتهم في صنع القرار ونتيجة لذلك فإن مثل هذا التواصل يعزز التزام الأفراد للمنظمة وعملهم، وتعزيز تصورهم الذي يشجع الإدارة العليا على الابتكار، و بالتالي فإن هذه العلاقات لها تأثير إيجابي على تنمية المورد البشري لأنها تحسن من قدرة والتزام الأفراد¹ وهذا ما أكدته (Ulrich & al., 1999) بأن تبادل المعارف يحسن ويمكن من التزام الأفراد ويؤثر إيجاباً على تنمية الموارد البشرية وعليه نصل إلى أن تشارك وتبادل المعارف يمكن من الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري كما يساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة، بما يمكنهم من تطوير وتحسين أدائهم.

¹- Alireza Sohrabi, & al, **The Role Of Knowledge Management Practices In Developing Human Capital**, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom, Volume III, Issue 5, May 2015, P 579.

الفرع الرابع:

دور عملية تطبيق المعرفة في تنمية الموارد البشرية:

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعارف المتاحة وهذا من خلال استعمال المعارف وإعادة استعمالها والاستفادة منها، حيث أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة وأكد (Burk, 1999) على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها دورات التكوين وقد وفرت التكنولوجيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها والتكوين في أماكن بعيدة عن مكان توليدها وأشار (Vorbeck Heisig, 2000) إلى أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي والذي يؤدي إلى ابتكار معارف جديدة.¹

يهدف تطبيق المعرفة إلى استجابة المنظمة في الوقت المناسب للتغيير التكنولوجي، من خلال الاستفادة من المعارف والتكنولوجيا المتولدة في منتجات وخدمات ويعود تشارك المعرفة إلى ثقافة التفاعل الاجتماعي التي تعتمد على تبادل المعرفة والخبرة والمهارات لدى الأفراد داخل المنظمة²، لذلك فإن تطبيق المعرفة يحفز الموارد البشرية من خلال تحفيز مهاراتهم الإبداعية والابتكارية، إن تطبيق المعارف الظاهرة يمكن الفرد في المنظمة من اكتساب خبرات جديدة من خلال تحفيزه على استخدام التكنولوجيا الجديدة وهذا ما يسهل عليه تحويلها إلى معرفة ضمنية واكتساب مهارات جديدة.

تتم ممارسة أنشطة تنمية الموارد البشرية بشكل رسمي أو غير رسمي يوميا بين الأفراد، خاصة من خلال إدارة المعرفة، حيث يشارك الأفراد في إدارة المعرفة من خلال تبادل المعرفة غير الرسمية في شكل مناقشات في خارج العمل واكتساب المعرفة في شكل التعلم من خلال الكتب والمجلات والأبحاث وتطبيق المعرفة في شكل تكييف معارف الزملاء لحل المشكلات التي تواجههم وعليه فإن هذا النوع من مشاركة أنشطة إدارة المعرفة يعزز المعرفة

¹ - Heisig, P. & Vorbeck, J. , “Benchmarking Survey Results”, in: Mertins, K. & Heisig, P. and Vorbeck J, “Knowledge Best practices In Europe”, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany, 2000.

² - Rose Ambula, & al, Knowledge Management And Performance In Manufacturing Firms: The Mediating Role Of Learning Organization, International Journal of Economics, Commerce and Management, Volume V, Issue 1, January 2017, P13.

الفردية وسلوك الفرد وبالتالي فإن عملية إدارة المعرفة لها ارتباط إيجابي مع بناء المورد البشري وتنميته.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم الوصول إلى حقيقة مفادها أن التغيرات المتجددة وتسارع معدلات التطور التقني والعلمي مع الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، جعل من العالم اليوم يشهد توجها غير مسبوق نحو اقتصاد المعرفة كبديل استراتيجي للاقتصاد التقليدي، الذي تعتبر فيه المعرفة اللبنة والركيزة الأساسية لتوليد الثروة وخلق القيمة المضافة، فأصبحت تمثل مصدرا للقوة وعاملا محددًا للتفريق بين التطور والتخلف، فموضوع المعرفة وإدارتها تعتبر اليوم من أهم المواضيع المتداولة في منظمات الأعمال، تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة وتنتهي حياة المؤسسة حيث يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرار تواجدها.

يستلزم تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة وذلك من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة التي هي على معرفة تامة برؤية المنظمة وأهدافها وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبشكل خاص التي تتلاءم مع المتغيرات البيئية، كما أن الهياكل التنظيمية والخصوص التي تعتمد على العمل الجماعي والأقل مركزية في اتخاذ القرارات من المتطلبات الضرورية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية بما تحويه من ممارسات ومفاهيم توجه سلوكيات وتوجهات الأفراد كي تلائم عمليات وتطبيقات إدارة المعرفة، كما تواجه إدارة المعرفة مجموعة من التحديات والمعوقات التي تعيق في كثير من الأحيان عملية تطبيقها، فمنها المعوقات الإدارية، المعوقات الثقافية والتنظيمية ومنها ما يرتبط بالعنصر البشري والجانب المالي والزمني.



الخاتمة:

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة والتي حاولنا من خلالها الوقوف على العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، حيث انطلق البحث من التساؤل حول كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ليتم إنجازه من خلال التطرق إلى الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ومن ثمة التطرق إلى دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة تتجلى في مساهمة هذه الأخيرة في تطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية .

أولاً:نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نتطرق إليها كما يلي:

- * تنمية الموارد البشرية هي ضرورة حتمية لإكساب المؤسسة الميزة التنافسية وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها.
- * هناك عدة أساليب لتنمية الموارد البشرية والتي من أهمها التدريب والتعلم والتكوين.
- * هناك عدة أنواع للمعرفة أهمها المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية.
- * تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات تبدأ بتوليد المعرفة ثم خزنها ثم توزيعها ثم تطبيق المعرفة في المؤسسة.
- * الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كمدخل إداري حديث في صقل كفاءات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسات.
- * لإدارة المعرفة الأثر الايجابي على الأفراد العاملين بالمؤسسة والمتجلية في تنمية التعلم للأفراد والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- * كما يتبين لنا من خلال هذه الدراسة أن لإدارة المعرفة دور كبير في تنمية الموارد البشرية، عن طريق ضمان تدفق الموارد المعرفية والعمل على نشرها والمساهمة في استفادة جميع الموظفين منها من جهة وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى.

ثانياً:توصيات ومقترحات:

أصبحت تنمية الموارد البشرية و تحفيز المستخدمين على الإبداع من أولويات إدارة المعرفة

وعلى المؤسسات الجزائرية أن تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنمية مواردها البشرية من خلال إدارة المعرفة وذلك كمايلي:

* تبني الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية وبالخصوص إدارة المعرفة والإدارة الالكترونية.

* الاهتمام بالتكوين المستمر لمختلف فئات العمال وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عمال أكفاء.

* العمل على مزج المعرفة مع التكنولوجيا مما يساهم في تعزيز الإمكانيات الفكرية والعملية للموارد البشرية.

* توفير جميع المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة والعمل على إزالة جميع المعوقات التي تعرقل نجاحها.

وفي الأخير بغية إثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا يربط بينها وبين موضوع هذا البحث وهذه المواضيع المقترحة هي: معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات العمومية، أثر عمليات إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.



قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن،2007 .
- 2- أحمد الخطيب ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، مصر، 2001.
- 3- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 5- أحمد علاء ، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ،مصر،2005 .
- 6- أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 7- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 8- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 9- أمين ساعتى، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 10- بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،الأردن، 2009.
- 11- بسام محمد المهيرات ،إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن،2012 .
- 12- بيتر دراكر الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1994.
- 13- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض،السعودية، 2003.
- 14- جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية،الإسكندرية،القاهرة ،2003،
- 15- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 16- جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- 17- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2002.
- 18- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 19- حسن الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ، 1997 .

- 20- حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008 .
- 21- حمود خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 22- حمود خضير كاظم، منظمة المعرفة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 23- حمود خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 24- حيدر محمد العمري، استراتيجيات التعبير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 25- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 26- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 27- حسن راوية، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1997.
- 28- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2003.
- 29- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 30- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العالمي لنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 31- ريتشارد هال، المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، الطبعة 5، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
- 32- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
- 33- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
- 34- سعيد شعبان حامد: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، الأزهر، مصر، 2007.
- 35- سيد محمد جاد الرب: نظم المعلومات الإدارية، الأساسيات و التطبيقات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 36- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 37- صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة،

- 2005.
- 38- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001 .
- 39- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 40- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 41- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر 2001.
- 42- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 43- طاهر محمود الكلالدة ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2011 .
- 44- عادل رمضان الزيايدي إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، 2002.
- 45- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي ،نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002.
- 46- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 47- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر، 2004.
- 48- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس-الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- 49- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006،
- 50- عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 51- عبد الكريم بوحفص ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- 52- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، ط01، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
- 53- عبد الله نجم الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن ،2005،

- 54- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 55- عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2010.
- 56- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- 57- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 58- عمر أحمد الهمشري: إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 59- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
- 60- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 61- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 62- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 63- فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 64- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،
- 65- كامل بربير ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل ، بيروت ، 2008.
- 66- ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 67- مجموعة من الخبراء، تدريب مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 68- محفوظ احمد جودة " ،إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 69- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2008.

- 70- محمد ديربي زاهد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، 2011.
- 71- محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 72- محمد مرعي، "إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق"، دار الرضا، عمان، الأردن، 1999.
- 73- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 74- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 75- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 76- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 77- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن 2002.
- 78- مدحت محمد أبو النصر، "إدارة و تنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"، ط1 ، مجموعة النيل العربية،مصر، 2007 .
- 79- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 80- مصطفى عليان ربحي، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 81- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
- 82- مصطفى ناصف، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، منشورة عالم المعرفة، الكويت، 1983.
- 83- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 84- مؤيد سعيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان، 2014.
- 85- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 86- نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 87- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والأسس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 88- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم ، الاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 89- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 90- نجم عبود نجم : إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 91- نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص114.
- 92- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2002 ، ص 09.
- 93- هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان دواد محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على البنية البشرية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- 94- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 95- وسيلة حمداوي ،إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004، ص101.
- 96- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

2- الرسائل الجامعية:

أ- أطروحات الدكتوراه:

- 1- أحمد بن يحي ربيع، أثر الرأس المال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 2- أقتيني عقيلة ، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007.
- 3- بلبركاني أم خليفة ،التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2015.
- 4- بن موسى محمد ، دور إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر،
- 5- بوزيدي هدى ،دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال و التنمية المستدامة،

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2019.
- 6- جودة محفوظ أحمد ، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000-2001. 2017.
- 7 - حلموس الأمين ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة عينة مجموعة من البنوك في ولاية الأغواط ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- 8- عنان سارة ، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021- 2022.
- 9- ناصر عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية باستخدام نظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار ، مذكرة تخرج صمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2015- 2016.
- 10- نوي طه حسين ، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2011.
- ب-مذكرات الماجستير:**
- 1- بلموهوب خديجة ، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2012.
- 2- بن صوشة رياض ، تنمية الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 3- داسي وهيبة حسين ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تقييمية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 4- عبده عز الدين ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة ماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية، جامعة الجزائر، 2001- 2002.

5- ناصري خديجة ، مظاهر الهندسة المؤسسية للحوكمة البيئية العالمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.

3- المقالات العلمية:

1- الحسناوي صالح مهدي ، خزعل خلف ، "أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات- دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء -"، مجلة الإدارة والاقتصاد، 06(22)، العراق، 2017.

2- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث العدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.

3- بارك نعيمة ، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2008.

4- بياجه جان، "التعلم الإداري بألعاب ليجو الجادة: منهجية جديدة في التدريب والتنفيذ"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، العدد 2003، 261.

5- جاسم إبراهيم محمد ، سرمد غانم صالح ، "تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، العراق، 2016.

6- زرقون محمد ، عرابة الحاج ، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية- عدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2011.

7- سرحان عماد ، الحمامي علاء ، "اقتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقية للتعليم الإلكتروني"، مجلة المناقشة للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 02، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.

8- سعيدة عبد الكريم ، مرزوقي مرزوقي، "واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية ISO 30804-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة-"، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، المجلد 7، العدد 1، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2022.

9- شوقي محمد الصباغ وآخرون، "تمودج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية"-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 13، العدد 17، الجزائر، 2017.

10- لدرع نبيلة ، تنمية الموارد البشرية في قانون الوظيفة العامة الجزائري ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 55، العدد الرابع، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2018.

11- نجار أحمد منير ،"البعد المصرفي في حوكمة الشركات،مجلة مصارف،العدد45،الكويت،2006.

4- المداخلات الأكاديمية:

- 1- أحمد الروسان أسامة ، إدارة المعرفة والتعلم الالكتروني ،المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004 .
- 2- الساعدي مؤيد ،حاجمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي،ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق،20-21 جانفي 2016.
- 3- بلعور سليمان ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية،13/12 ماي 2010، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.
- 4- بوعيشة مبارك ،منصور ليليا ،إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة،المؤتمر العلمي الدولي حول:عولمة الإدارة في عصر المعرفة،كلية إدارة الأعمال،جامعة الجنان،لبنان،سوريا،15-17 ديسمبر 2012.
- 5- سبكي وفاء ، الحسين شرعي ،دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية،الملتقى الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة المدينة،16 نوفمبر 2017.
- 6- عجيلة محمد وآخرون، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28/11/2007.
- 7- محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا،15-16/03/2005.
- 8- مسعداوي موسى ، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري لمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،13-14 ديسمبر 2011.
- 9- مسلم علي عبد الهادي إدارة المعرفة مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية ،1-4 نوفمبر 2009.

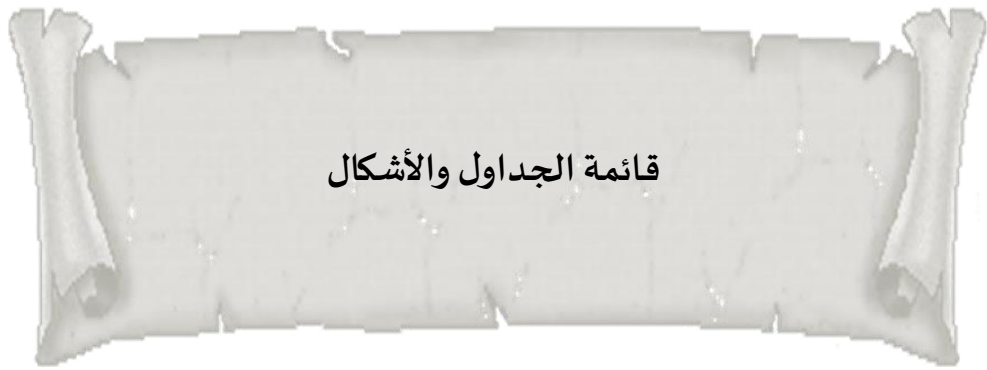
ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:**a-Books:**

- 1- ARMSTRONG Michael, **Strategic Human Resource Management, a guide to action**, 4 th édition, British Library cataloguing, 2008._
- 2- BOUNFOUR Ahmed, **le management des ressources immatérielles :maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif**, Dunod, paris, France, 1998.
- 3- DE BRUN Caroline, **ABC of knowledge management**, first edition, national library of health, 2005.
- 4- HEISIG, P. & VORBECK, J. , “Benchmarking Survey Results”, in: Mertins, K. & Heisig, P. and Vorbeck J, “**Knowledge Best practices In Europe**”, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany, 2000.
- 5- JAY Liebowitz, **Knowledge Management Handbook**, Washington, D.C.: CRC Press, 2000.
- 6- SEKIOU Iakhdar , **Gestion des personnel , les éditions d'organisation** , paris, 1986.
- 7 SWANSON. Richard A. & HOLTON. Elwood F., **Fondation of Human Resource Development**, Borret Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001
- 8- TORRINGTON Derek, HALL Loura, TAYLOR Stephen, **humane resource management**, seventh édition, Pearson Education Limited, London, 2008.
- 9- WILSON. John. P., **Human Resource Développement : Learning and training for individuals and organizations**, 2nd édition, British Library, London, 2004.

B- Journals, Conferences, Periodicals:

- 1- ABDULLAH Maysoon et ALSHALMA Ahmed , **requirements for building human resources governance: survey of a sample of managers of tourism corporations**, African journal of hospitality, tourism and leisure, south African, vol 09, n°01, 2020.
- 2- Alavi & Liedner, in Barnes (ed.), **Knowledge Management Systems: Theory & practice**, London: Thomson Kearning, 2002.
- 3- AMBULA Rose, & al, **Knowledge Management And Performance In Manufacturing Firms: The Mediating Role Of Learning Organization**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Volume V, Issue 1, January 2017.
- 4- A. Naeve, P., Yli-Luoma, M., Kravcik, M.D, Lytras, «**A modelling approach to study learning processes with a focus on knowledge creation**», Int. J. Technology Enhanced Lear, Volume 1, Nos ½, 2008.
- 5- ANNE P. Massey, **Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM**, Decision Support Systems, Volume 32, Issue 2, December 2001.
- 6- C. Gorolik & Tantaway- B Monsou , **For performance Throuh Learning Knowledge management is the Critical** , the leaning Organization Journal, Volume 12, Issue 2, 2005.

- 7- DOLAN Simon. L et Autre, **La Gestion des Ressource Humaine :Tondance, Enjeux, et pratique actuelles**, 4eme édition ,Pearson education,Canada,2008.
- 8-DZUNIC Marija, BOLJANOVIC Jelena Djordjevic, SUBOTIC Jana, **The Importance Of Concepts Of Knowledge Management And Learning Organization In Managing The Knowledge - Flow In Organizations**, International conference, International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia, 2012.
- 9- FECHTER Peter, **combining knowledge and change management at consultancies**, electronic journal of knowledge management, volume2, issue1, 2004.
- 10- GOTTSALK Peter, in Barnes, Stuart (ed.,) **Knowledge Management Systems : Theory & Practice**, London : Thomson Learning, 2002.
- 11- GRUNDSTEIN Michel, **De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue**, 3 jour pour faire le point sur le knowledge management, 1-3 Avril 2003, Université de Paris Dauphine.
- 12- JENNEX Murray. E, **knowledge management in modern organization**, usa, 2007.
- 13- KHANOM ZUMA Sabreya, **HR governance for sustainable human resources development**, European journal of business and management, vol 10, n°12.
- 14- KING William .R, **Knowledge Management and Organizational Learning**, Annals of Information Systems 4, Springer, USA, 2009.
- 15- LENDZION Jaroslaw piotr, **Human resources management in the system of organizational knowledge management**, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, 2015.
- 16- MALHOTRA Yogesh, **Knowledge Transfer**, Copyright 2002, Viewed on: 22-01-2023, on : www.yogeshmalhotra.com
- 17- M. Birasnav & S Rangnekar, "**Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries**", Business Process Management Journal, Vol. 16 No. 1, 2010.
- 18- MOORE, Carla, "**The four pillars of HR governance**, Village Vibes, Charity Village, Caroline Veldhuis" (Ed.), Issue, 2011.
- 19-NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Herotaka , **La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apparente**, De Boeck University, Bruxelles, 1997.
- 20- P.N Rastogi, **Knowledge Management and Intellectual Capital- The New Virtuous Reality of Competitiveness**, Human System Management, 2000.
- 21- S,Eftekhazade & B, Mohammadi, **The Presentation Of A Suitable Model For Creating Knowledge Management In Educational Institutes (Higher Education)**, International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011), Published in Procedia - Social And Behavioral Sciences, Volume 29, 2011
- 22- STEPHEN Robbins , **Essentials of Organization Behavior**, New Jersey: prentice Hall, 2000.
- 23- STEVENS Roxanne Helm, **Managing Human Capital: How to Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce**, International Business Research, Volume 3, Issue 3, July 2010.
- 24- ZACK Michael, **Developing a Knowledge Strategy**, California management Review, University of California, Berkeley, Vol 41, N0 3, USA, Spring 1999.



قائمة الجداول والأشكال:

الرقم	عنوان الشكل أو الجدول	ص
01	التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية	16
02	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة	37
03	مبادئ التدريب	56
04	مراحل عملية التدريب	59
05	مسار عملية التعلم	66
06	أركان التعلم	67
07	دورة التعلم لـ (KOLB)	72
08	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	102
09	هرم المعرفة حسب Alan و Raddund	103
10	المدخل الأساسية لإدارة المعرفة	128
11	مداخل إدارة المعرفة حسب Daft	129
12	عمليات إدارة المعرفة	136
13	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	151
14	نموذج ليورنارد بارتون لإدارة المعرفة	153
15	نموذج موئل لإدارة المعرفة	155
16	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	157
17	نموذج إدارة المعرفة عند Finik&Will	158
18	نموذج إدارة المعرفة عند Massey	159
19	نموذج الرصيد -التدفق -الميزة لإدارة المعرفة	161

الفہرس

الفهرس:

ص	العنوان
02	مقدمة.
11	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.
11	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.
12	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
12	الفرع الأول: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.
12	الفرع الثاني: مرحلة الثورة الصناعية.
13	الفرع الثالث: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية.
14	الفرع الرابع: المرحلة الحديثة.
17	المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.
17	الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة.
21	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها.
24	الفرع الثالث: التحديات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
26	المطلب الثالث: الموارد البشرية في قانون الوظيفة العامة الجزائري.
26	الفرع الأول: تطور الموارد البشرية في النظام العام للوظيفة العامة في الجزائر.
28	الفرع الثاني: الاعتماد على الموارد البشرية في تعريف الوظيفة العامة.
29	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.
29	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تنمية الموارد البشرية.
30	الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وخصائصها.
32	الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها.
34	المطلب الثاني: أسباب تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها.
34	الفرع الأول: أسباب تنمية الموارد البشرية.
35	الفرع الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.

ص	العنوان
37	المطلب الثالث: حوكمة الموارد البشرية.
38	الفرع الأول: مفهوم حوكمة الموارد البشرية.
40	الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الموارد البشرية وعناصرها.
44	المطلب الرابع: متطلبات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها.
44	الفرع الأول: متطلبات تنمية الموارد البشرية.
45	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.
50	المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية.
50	المطلب الأول: التدريب.
51	الفرع الأول: مفهوم التدريب، أهميته، أهدافه ومبادئه.
56	الفرع الثاني: مراحل عملية التدريب.
60	الفرع الثالث: طرق التدريب.
61	المطلب الثالث: التعلم.
61	الفرع الأول: مفهوم التعلم.
65	الفرع الثاني: عملية التعلم، أركانها ونظرياتها.
68	الفرع الثالث: عناصر التعلم، دورة التعلم لـ (KOLB)، مصادر التعلم.
72	الفرع الرابع: استراتيجيات التعلم.
74	المطلب الثالث: التكوين.
74	الفرع الأول: مفهوم التكوين.
80	الفرع الثاني: قواعد وحوافز التكوين.
81	الفرع الثالث: أنواع وأساليب التكوين.
88	الفرع الرابع: خطوات التكوين.
93	الفرع الخامس: شروط فعالية نظام التكوين.
95	خلاصة الفصل الأول.
97	الفصل الثاني: إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية.

ص	العنوان
98	المبحث الأول: ماهية المعرفة.
98	المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها
98	الفرع الأول: الخلفية التاريخية للمعرفة.
99	الفرع الثاني: مفهوم المعرفة.
104	المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها.
105	الفرع الأول: خصائص المعرفة.
106	الفرع الثاني: مصادر المعرفة.
107	المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة وأنماطها وأبعادها المختلفة.
107	الفرع الأول: تصنيفات المعرفة.
109	الفرع الثاني: أنماط المعرفة.
110	الفرع الثالث: أبعاد المعرفة.
112	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة.
113	المطلب الأول: إدارة المعرفة، النشأة والتطور والمفهوم.
113	الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة.
114	الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.
121	المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها.
121	الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة.
123	الفرع الثاني: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:
125	المطلب الثالث: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة.
125	الفرع الأول: أبعاد إدارة المعرفة.
126	الفرع الثاني: مداخل دراسة إدارة المعرفة.
131	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها.
131	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة.
136	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة.

ص	العنوان
142	المطلب الخامس: متطلبات ومجالات إدارة المعرفة.
142	الفرع الأول:متطلبات إدارة المعرفة.
151	الفرع الثاني: مجالات إدارة المعرفة.
152	المطلب السادس: نماذج إدارة المعرفة.
152	الفرع الأول: نموذج ليورنارد بارتون لإدارة المعرفة.
154	الفرع الثاني: نموذج موئل لإدارة المعرفة.
155	الفرع الثالث: نموذج ديفيد سكايرم لإدارة المعرفة.
156	الفرع الرابع: نموذج إدارة المعرفة عند Wiig.
157	الفرع الخامس: نموذج إدارة المعرفة عند Finik&Will.
158	الفرع السادس: نموذج Massey لإدارة المعرفة.
160	الفرع السابع:نموذج نجم عبود لإدارة المعرفة الرصيد، التدفق، الميزة.
162	المطلب السابع:عوامل نجاح إدارة المعرفة ومعوقاتها.
162	الفرع الأول:عوامل النجاح في إدارة المعرفة.
164	الفرع الثاني:أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة.
165	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.
166	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية.
166	الفرع الأول:على مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية.
167	الفرع الثاني:على مستوى تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه.
169	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تعلم الأفراد.
169	الفرع الأول:دور إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي.
171	الفرع الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي.
172	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تكوين الأفراد.
174	المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في تحقيق مواءمة العاملين.
174	المطلب الخامس: دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

ص	العنوان
175	المطلب السادس: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.
175	الفرع الأول: دور عملية توليد المعرفة في تنمية الموارد البشرية.
178	الفرع الثاني: دور عملية تخزين المعرفة في تنمية الموارد البشرية.
179	الفرع الثالث: دور عملية نشر وتوزيع المعرفة (تشارك المعرفة) في تنمية الموارد البشرية.
180	الفرع الأول: دور عملية تطبيق المعرفة في تنمية الموارد البشرية.
181	خلاصة الفصل الثاني.
183	الخاتمة العامة.
186	قائمة المراجع.
198	قائمة الجداول والأشكال.
200	الفهرس.

الملخص:

يتمحور مضمون هذه الأطروحة حول دراسة أساليب تنمية الموارد البشرية وأنماط المعرفة وإدارتها من جهة ومحاولة تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية من جهة أخرى، بغية تبيان كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية وتعزيز قدراتها الفكرية والعلمية والعملية.

ونظرا للأهمية والدور الكبير التي تؤديه إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، فإنه أصبح من الضروري على المنظمات والمؤسسات الجزائرية أن تواكب التطور الحاصل في أساليب تسيير الموارد البشرية وهذا بالاعتماد على أسلوب إدارة المعرفة في تنمية مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الموارد البشرية، المنظمات والمؤسسات الجزائرية، تنمية الموارد البشرية.

Abstract:

The content of this thesis revolves around the study of human resource development methods and knowledge patterns and their management on the one hand, and an attempt to diagnose the relationship between knowledge management and human resource development on the other hand, in order to show how knowledge management contributes to the development of human resources and the enhancement of their intellectual, scientific and practical capabilities.

In view of the importance and the great role that knowledge management plays in the development of human resources, it has become necessary for Algerian organizations and institutions to keep pace with the development taking place in the methods of managing human resources, and this is based on the method of knowledge management in developing its human resources.

Key words: knowledge, knowledge management, human resource, Algerian organizations and institutions, human resource development.