جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة.

_ دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري _

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

- **صباطي سمية.**
- **مقبي يسرى.**

تحت إشراف:

د/ مزراوي عائشة.

أعضاء اللجنة المناقشة	
بولصنام محمد	*رئيسا*
موزاوي عائشة	*مشرفا ومقررا*
زعاف نصيرة	*عضوا ممتحنا*

السنة الجامعية :2017 _2018

إهداء

أشكر الله عزوجل الذي منى علينا بنعمته ووفقا لإتمام وإنجاز هذا العمل المتواضع

إلى منار العلم، سيد الخلق وهو قدوتنا وهو محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من قال فيهما جلا وعلا { وإخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي إرحمهما كما ربياني

صغيرا . صدق الله العظيم

التي رآني قلبها قبل عينيها وحفضتني أحشاءها قبل يدها _ أمي الغالية _ الحبيبة أهدي سلامي ومحبتي إليها .

وإلى أبي الذي كان سندي وقدوتي دائما في الحياة ، ربي أحفضهم لي وأطل في عمرهما

إلى من كان عوني وزادي في مشواري، ومن يجمعني بهم أصدق المشاعر وأحلى الذكريات أخي محمد وأختي مريم وندى وزج أخي حكيم، وإلى صديقات دربي الغاليات ، أتمنى لهم التوفيق والنجاح سمية ، بشرى ، رجاء .....

وإلى كل أساتذي من الطور الإبتدائي إلى الطور الجامعي .



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى ينبوع الرحمة والأمل في الحياة إلى

التي أفعمتني بالعطف والحنان وسهرت على تربيتي تربية حسنة

والتي علمتني دروسا لم أحظ بها من عند الغير

_ أمي العزيزة _

إلى الذي كان سندي في هذه الحياة في وقت الشدائد والملمات

والذي كرس حياته من أجل تعليمي وتوجيهي نحو الطريق الصحيح

_ أبي العزيز _

وإلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا خاصة أختي ياسمينة وفتيحة وإبنة

عمتي فاطمة الزهراء .

إلى كل صديقاتي الذين رافقوا دربي في الحياة وخاصة زميلاتي يسرى التي

أنجزت معي هذا العمل ، وعبلة وحياة.....

سمية

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين:

- ✓ طهراوي حياة
- ✓ عيداني حبيبة
- ✓ موزاوي عائشة
- ✓ حيولة حبيبة

خاتمة عامة:

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر تتكون منه المنظمة ولإستمرار هذه المنظمة يجب أن تبقى محافظة على مكانتها الإقتصادية، أو التوسع في نطاق نشاطها، ويتحقق ذلك من خلال التدريب الذي يتلاقاه العامل في المنظمة فكلما كان للعامل خبرة وكفاءة مكتسبة فإنه سيكون فعال في هذه المنظمة، ويعتبر أخذ المعارف والخبرات من العاملين أمر ضروري وإيجابي بالنسبة للفرد والمنظمة وذلك للإنعكاسات الإيجابية المترتبة على ذلك.

وكذلك تبينا لنا أن لإدارة المعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة في تنمية كفاءة وفعالية أنشطة المنظمة لما لها من دور فعال في تنظيم مالدى المنظمات من معارف ومهارات وخبرات للإستفادة منها في تحقيق أهدافها ومساندة عملية صنع القرار، وتحقيق الإبداع والإبتكار ومن ثم تحقيق التميز وإكتساب الميزة التنافسية وضمان البقاء والنمو للمنظمات.

وبتعبير أدق، إن المنظمة إذا أرادت أن تحقق أهدافها المنشودة وتصل إلى درجة التطور والرقي عليها أن تهتم أكثر بمراحل تنمية مواردها البشرية، من تخطيط وإستقطاب وإختيار الأفراد وتعيينهم، ومن ثم تدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم وذلك يكون وفق برامج تكوينية محددة بالشكل الذي يتوافق مع التطورات الحاصلة في ظل عالم السرعة والتكنولوجيا الجد متطورة، بمساعدة الفرد في تجديد معلوماته ومن أجل مسايرته للعصرنة والتطور وهذا من شأنه أن يخدم الفرد في حد ذات، وكذا المنظمة بصفة عام، ومن هنا نرى أن دول العالم ثالث تفتقر إلى حسن إدارة وتسيير مواردها البشرية، وذلك راجع إلى عدم الإهتمام بالفرد كعنصر فعال في المنظمة.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات:

بعد اختبار فرضيات الدراسة تم إثبات:

_ تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة من الوظائف الإدارية التي تعنى بشؤون الأفراد، أي الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة، بغية المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.(وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى)

_ توجد لإدارة الموارد البشرية عدة وظائف نذكر منها: الاستقطاب، والتدريب،بالإضافة إلى الإختيار والتعيين وتقييم الأداء والتحفيز.(وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية).

ومنه يتضح لنا بأن الفرضية الأولى صحيحة

_ تحتوي إدارة المعرفة على عدة عناصر تتمثل في: الأفراد، التكنولوجيا التقنية، والإستراتيجية.(وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة).

_ توجد علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

نتائج الدراسة .

ـ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تلبية إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وفي الوقت المناسب.

ـ من أهم أسباب فشل العديد من المنظمات هو إهمال دور العنصر البشري ولن تحقق المنظمات أهدافها إلا بالإهتمام به.

ـ إن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محدودة وحديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها.

ـ تهتم إدارة الموارد بشؤون الأفراد العاملين وإحتاجاتهم من خلال التخطيط والتوظيف والتدريب والتنمية للوصول إلى أهداف المنظمة.

ـ إدارة المعرفة هي إدارة العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة أو استخدامها لتحقيق مردود إقتصادي ملموس .

ـ من أهمية إدارة المعرفة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ـ عمليات إدارة المعرفة تتمثل في : تشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق.

ـ المورد البشري يعتبر الجزء الأساسي في إدارة المعرفة.

النتائج التطبيقية:

- تقديرات الموظفين في بمطاحن قصر البخاري لمحور إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة.
- تقديرات الموظفين في بمطاحن قصر البخاري لمحور إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدرجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري عند مستوى دلالة 0.05

الإقتراحات والتوصيات :

وفي الأخير نقدم التوصيات والإقتراحات التالية :

ـ حسن استغلال وتسيير الموارد البشرية في المنظمة يساهم في اكتساب الميزة التنافسية .

ـ السعي لإكتشاف المعرفة الضمنية والكاملة في عقول العمال والإستفادة منها .

ـ تبني المنظمة لنظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لأنه ذو إرتباط رئيسي لتشجيع المشاركة بالمعرفة .

ـ التشجيع لإنشاء فرق عمل نظرا لما تكتسبه من أهمية في خلق فضاء مشترك للعمل ولتبادل المعرفة والتشارك فيها .

آفاق الدراسة :

رغم محاولتنا إثراء هذه الدراسة بكل المعلومات الضرورية إلاأنه من الطبيعي لا تخلو أي دراسة من بعض النقائص نظرا لأهميته وشساعة المجالات التي يحتويها لذا فإننا نترك المجال مفتوح أمام الطلبة أكثر لهذا الموضوع خاصة من الناحية التطبيقية .

وفي هذا المجال نستطيع تقديم مجموعة من العناوين تطرح بأن تكون مواضيع مستقبيلية أهمها:

ـ دعائم إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة.

ـ إدارة المعرفة مدخل لتنمية الموارد البشرية.

ـ مساهمة الإستثمار في الرأس المال البشري في رفع إنتاجية المنظمة.

تمهيدالفصل .

تعتمد إدارة المعرفة لنجاح تطبيقها في المنظمة على عدة دعائم منها المتعلقة بالعنصر البشري الخاص بمنظمة المعرفة والذي يختلف على ما هو عليه في المنظمات التقليدية ، ومنها دعائم أخرى تتعلق بالثقافة التنظيمية ، وكذا بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال التي تحمل إمكانيات تساعد في تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز والتحسن ، وللتوضيح أكثر قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.

المبحث الثالث:منهجية الدراسة

المبحث الرابع:تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول:دورإدارة الموارد البشرية في تدعيم إدارة المعرفة.

أصبحت الموارد البشرية تحتل مكانة متميزة ومتزايدة في النظريات الإدارية المعاصرة حتى أنها تعتبر في الكثير منها المورد الأساسي للميزة التنافسية في المنظمة، والسبب الرئيسي لهذه المكانة هو العقل البشري الذي يحتوي على المعارف وخبرات متراكمة تجعل من المورد البشري في المنظمة كفاءة يجب المحافظة عليها .

المطلب الأول:الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لإدارة الموارد البشرية في تدعيم إدارة المعرفة.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية سلوك العاملين وتزداد أهميتها أكثر في المنظمات التي تركز على المعرفة كميزة تنافسية لها، من خلال مساهمتها الرئيسية في توليد المعارف جديدة أو في نشر وتبادل المعارف الموجودة .

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة، ومن أجل الإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية لا بد من التعرف على جملة من المفاهيم والمتمثلة في:

1. **الثقافة التنظيمية:** هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين مكانة المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون بالمستقبل .[1]
2. **وفي تعريف آخر ثقافة المنظمة:** هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني، والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.[2]
3. **كما تعرف الثقافة التنظيمية:** بأنها ً عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة قواعد و أشكال وسلوك مقبولة من أجل ترشيد العمليات[3].

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل الثقافة التنظيميةضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافةالسائدة بالمنظمة

---

[1].صحراوي فاتح _ مزيان خليل ، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** _ دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية _ شهادة ماستر ، المدية ، 2015 _ 2016 ، ص 22 .

[2] . نفس المرجع ، نفس الصفحة.

[3]. نفس المرجع، نفس الصفحة.

والتي يمكن إجمالها في:[1]

_ تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.

_ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوئه.

_ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات وتعمل على توفير إطار لتنظيم وتوجيه السلوك.

* كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في:

_ **بناء الإحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور التعريفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين بالمنظمة.

_ **إيجاد الشعور بالتوحد:** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة.

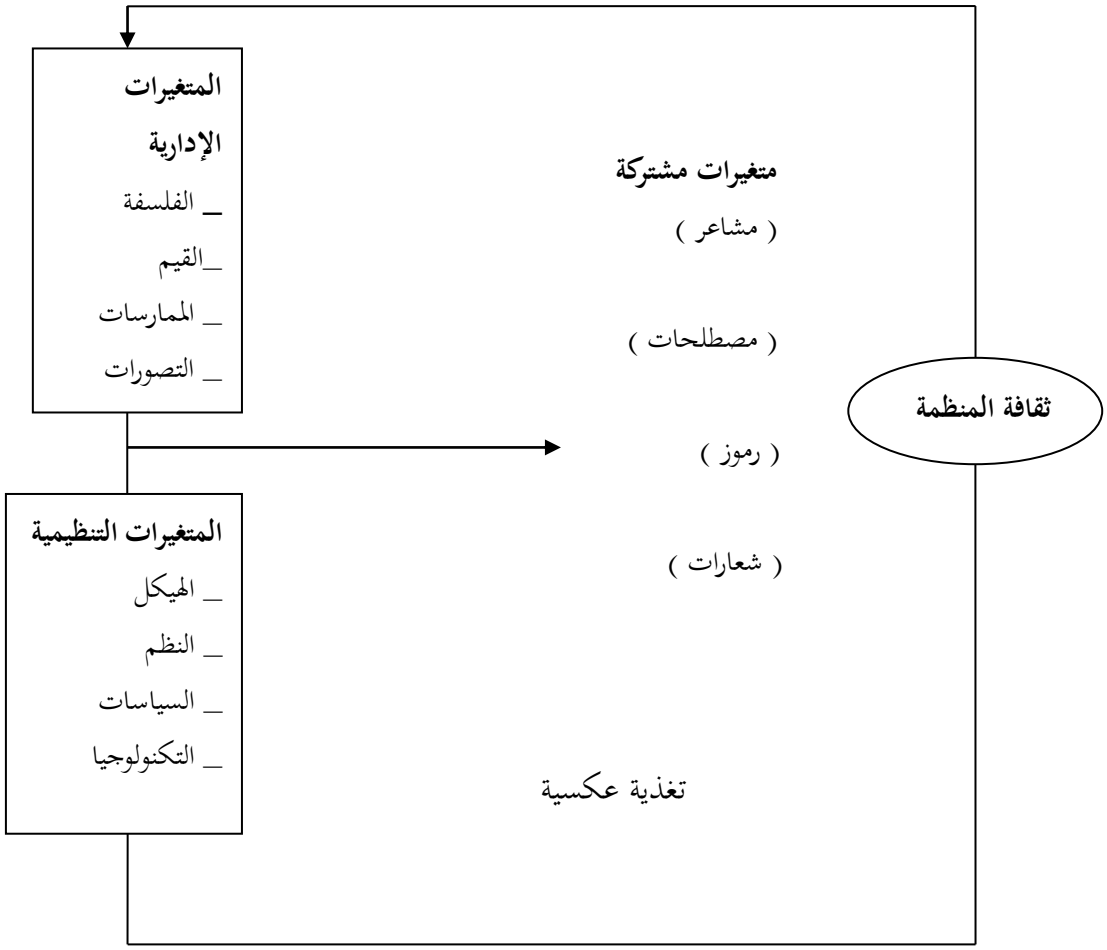
_ **تطور الإحساس بالعضوية والانتماء:** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

[1] . صحراوي فاتح _ مزيان خليل،مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع الثالث: مضامين الثقافة التنظيمية.

سنتاول في هذا الفرع المصطلحات أو المضامين الأساسية للثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (1_ 3): المضامين الأساسية لثقافة المنظمة. .



المصدر: قدور فاطمة الزهراء، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة**، شهادة ليسانس ،المدية، 2012 _ 2013، ص 15.

نلاحظ من الشكل أن ثقافة المنظمة تحتوي على المتغيرات الإدارية المتمثلة في الفلسفة والقيم وغيرها، و المتغيرات التنظيمية التي تتكون من الهيكل والنظم .....الخ، كما نجدها تحتوي على المتغيرات المشتركة والتي تضم كل من مشاعر والرموز وغيرها.

الفرع الرابع: عناصر الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

1. **القيم:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين.

2. **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية ، بحيث أنه يساهم في توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، و هو ما يؤدي إلى زيادة قوة تماسك المنظمة والالتزام بها.
3. **نمط القيادة:** بحيث أن نمط القيادة يلعب دورا أساسيا في تطبيق الثقافة التنظيمية في مستوى الإدارة من خلال الدور الكبير الذي تلعبه والمتمثل في إقناع العاملين في جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية و إعطائهم دورا في المشاركة القرارات.[1]

الفرع الخامس: أنواع الثقافة التنظيمية.

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية التي تميزها أدبيات الفكر التنظيمي وتشخص درجة العلاقة والتأثير الذي تتسم به كل منها، فثقافة التنظيمية تعد حصيلة ما يشارك به أفراد المنظمة وقادتها من معتقدات وقيم ومعايير ومضامين توجه السلوك وتحدد الوسائل والبدائل المقبولة لتحقيق الأهداف.

فهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسين حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمستجدات وهما:[2]

1 _ الثقافة المرنة: هي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح للمنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية فضلا عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغيرات على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغيرات في إستراتيجية المنظمة وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي.

2 _ الثقافة الجامدة: تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من العديد من المشاكل

---

[1]. قدور فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] . بركوة عبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري،2011_ 2012 ، ص 95.

الإستراتيجية التي من أهمها نجد عجز قيادة المنظمة عن اتخاذ اتجاه إستراتيجي جديد نظرا لإمكانية تغير البيئة، أو إيجاد منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير، كما إن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهيكل التنظيمي حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل ونادرا ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث أن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز التطور الذاتي.

وهناك من يقول أن أهم أنواع الثقافة التنظيمية تنحصر فيما يلي:

1) **الثقافة البيروقراطية:** وهي الثقافة التي تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
2) **الثقافة الإبداعية:** تتميز فيها بيئة العمل المساعدة على الإبداع، يتصف أفراد المنظمة بالمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3) **الثقافة المساندة:** تتميز بالصداقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
4) **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.
5) **ثقافة المهمة:**تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.[1]

الفرع السادس:أساليب دعم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة.

تعتمد عملية توليد المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المنظمة على هيكلها التنظيمي، فالعلاقة الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات، وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وتوليد معرفة جديدة.

كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والتشارك بها، فالأوامرالإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة سوف لن تسمح بتدفقها من أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة .

ومن ضمن الأساليب المستخدمة في الهيكلة الإدارية وجعلها متمشية مع عصر الافتراضية نجد استقطاب الخبراء من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية وأرائهم ليتم توليد أفكار جديدة منها والإفادة من مقترحاتهم

[1] . بربر كوة عبد المالك، مرجع سابق ذكره، ص 96.

كحلول للإشكاليات التي تواجهها النظم المنظماتية، وفي هذا السبيل تبرز أنشطة أساسية مثل التفسير والفهم والتحليل لتلعب دورا كبيرا في توليد تلك الأفكار.[1]

ومع ذلك فإن ما يتم الحصول عليه من معرفة جديدة لا يمكن لأفراد المنظمة عموما الاشتراك بها ما لم يتم إقرارها وثبوتها رسميا على مستوى المنظمة وعليه من أجل تثبيت المعلومات رسميا لابد من تبريرها وإقرارها لكي تتحول إلى معرفة صالحة للتطبيق في عمليات ومنتجات المنظمة.

وتعني القدرة هنا دور الإدارة الإستراتيجية في التبني المناسب للمصادر والكفاءات والخبرات داخل وخارج المنظمة والعمل على تكاملها وإعادة صياغتها لمطابقتها مع متطلبات عصر وذلك وفق المراحل التالية التي تتبعها المنظمة.

_ **مرحلة المبادرة:** والتي تضمن إدراك أهمية المعرفة والتحفيز إليها باعتبارها موردا هاما لاستمرارية الميزة التنافسية .

_ **مرحلة النشر:** والتي تتمثل في تزاحم المعلومات وتراكمها مما يتطلب غربلة المعومات الناتجة عن تحفيز الإبداع وفقا لمعايير وسياسات.

_ **مرحلة التكامل:** وتلعب التقنية دورا هاما في مراقبة تدفق المعرفة وسبل الوصول إليها وبناء قواعد المعرفة ورسم خريطة لتوزيعها.

_ **مرحلة التكامل الخارجي:** يكون محورها الأساسي التعاون والتوحيد والثقة من أجل التشارك بين مختلف المنظمات .

وتكمن صعوبة هذه المرحلة في اختلاف ثقافات وأهداف النظم المنظماتية سواء داخل البلد الواحد أو على المستوى الدولي.

إن الأمر يتطلب إدارة وتشجيع الابتكار أو الإبداع معا في هيكلة إدارة النظم الخاصة بالمنظمة من أجل استمرارية البحث و التطور، وبالتالي فإنه يمكن التسليم بحقيقة هامة،أن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج .[2]

أدق هي أوعية معلومات يتم تقاسمها مع جملة خبرات وتجارب تكمن في عقول كفاءات بشرية من فئة عمال المعرفة وتقع على المنظمة مسؤولية تجهيزها وفق تقنيات المعلومات والاتصال والعمل على توافرها في هيئة خدمات معلوماتية (الإنترنت والأنظمة الآلية) بعد تحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس من أجل توظيفها للرفع من مستويات الأداء.

---

[1]. بربر كوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 97.

[2] . كرمالي سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

وبناءا على ذلك فإن الهيكلة التنظيمية للنظم في عصر الافتراضية تتكون من عدة وظائف ابتداءا من الإدارة الإستراتيجية للمعرفة والتي تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغتها وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة .

إضافة إلى تنظيم المعرفة وترتيبها وتصنيفها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة، كذلك بناء أنظمة المعرفة أي بمعنى الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل الأنظمة الحاسوبية التي تستند إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم المؤسسية والتي تتكون عادة من أنظمة المعلومات التنفيذية، وأيضا تنمية وتطوير العقل الجماعي بمعنى تنمية الموارد البشرية الفكرية والعمل على استمرارية تعليمها وتدريبها،وإدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية التي تستهدف أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.

والعامل التنظيمي يعتبر معجم في إدارة المعرفة عن طريق توليد ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية تنظيمية داعمة للمعرفة.

فليست التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة التنظيمية سواء كانت فردية أو المنظماتية، حيث قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المنظمة وهم الذين يولدون المعرفة، ويكون خلق للثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين من حيث المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وحشد هممهم بالحوافز.

أما الثقافة المنظماتية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية تؤثر تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام .

ولتوليد ثقافة تنظيمية تجاه المعرفة لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة الثقافية، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز مع الأفراد التي تتقاسم المعرفة، وقد يكون الحافز سلبي من خلال التخويف أو إيجابي من خلال الدفع الحالي، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافةالتشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالإرادة لاتخاذ القرارات والثقة وإقامة الشبكات والاتصال المفتوح والتقدير والاعتراف والتنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين.[1]

[1]. كرمالي سلطان،مرجع سبق ذكره، ص 81.

المطلب الثاني:تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمتغير وسيط لإدارة الموارد البشرية في تدعيم إدارة المعرفة.

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم ما يميز عصرنا الحديث، وباتت تلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد العالمي، ولا غنى للمنظمة العصرية عنها مهما كان مجال عملها، إلا أن كل أنواع الرئيسية لنظم المعلومات المستعملة في المنظمات إلى وقت قريب كانت تقوم بتبسيط تدفق المعلومات فقط، في حين أن التكنولوجيا الحديثة مقيدة خاصة بالنسبة لإدارة المعرفة لأنها تهدف إلى دعم العمل الفكري وإلى حفظ ونشر وتوليد المعرفة بالمنظمة.

الفرع الأول:ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يتكون مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قسمين، الأول هو تكنولوجيا المعلومات، والقسم الثاني هو تكنولوجيا الاتصال.

وتكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل وتتمثل في المعدات، والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات وغيرها، فتكنولوجيا المعلومات ليست سوى أدوات ووسائل يتم استخدامها في مجال معين لتحقيق أهداف معينة، حيث أن استخدامها هو وسيلة وليس هدفا في حد ذاته، ويعد الكمبيوتر الوسيلة الأنسب لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات والقدرة على تخزينها واسترجاعها .[1]

أما بالنسبة لتكنولوجيا الاتصال فيمكن القول أنها مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو المؤسساتي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة وتخزينها ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم تأتي عملية نشر هذه المواد الاتصالية المسموعة أو المرئية والمطبوعة أو الرقمية ونقلها من مكان إلى آخر وتبادلها، وقد تكون تلك التقنيات يدوية أو آلية أو الكترونية أو الكهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال .

ويمكن القول أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتي عرفتً بثورة الاتصالاتً كانت العامل الأساسي الذي أعطى ثورة المعلومات بعدها العالمي من خلال شبكات الاتصال العالمية ، وبناء عليه فإنه لا يمكن الفصل الآن بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه وسائل الاتصال ، فترابطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات وهو ما نلمسه واضحا في حياتنا اليومية من خلال التواصل عبر شبكات التلفون أو عبر الأقمار الاصطناعية أو ما نتابعه على شاشات التلفزيون من

[1] . بركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، 90.

معلومات تأتي من كل مكان في العالم.

والنتيجة الراهنة لثورة المعلومات هي اندماج تقلباتها المختلفة مع وسائل الاتصال من أجل مزيد من التسيير على المستخدمين من الجمهور ما أدى إلى ظهور مفهوم تكنولوجيا الاتصال .

الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تبرز أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الربط بين الأفراد والمنظمات أو الهيئات من حيثالزمان والمكان وعملت على إعادة تشكيل الكثير من طرق الحياة الاعتيادية للأفراد والمنظمات من اتصال وبحث وبيع وشراء وتوزيع وحتى قضاء أوقات الفراغ ، كما تعمل على بناء علاقات تشابك تشابك صناعي غير تلك العلاقات السائدة في ظل الاقتصاد التقليدي، علاقات أكثر وضوحا وأكثر تعقيدا، ولكن أكثر كفاءة وفي معظم الأحيان أقل تكلفة.

حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل أهم أعمدة المنظمات، إنها تعمل على إختصار الوقت والمسافات وترشيد الجهود والموارد وإزالة المعوقات المكانية، وإرتفاع أهمية المعلومات في مختلف النشاطات حيث تتيح للمنظمات إمكانية الوصول إلى نتائج هامة جدا من حيث التواجد في أسواق جديدة وتعزيز جودتها، إدارة أكثر فعالية للموارد البشرية والزبائن، تحسين إنتاج والتحكم في التكاليف.[1]

لكل ذلك فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات الإتصال تمثل الثورة المعرفية الثالثة،أي **الثورةالتكنولوجياً** إذ كان على البشرية أن تنتظر حتى منتصف التسعينيات من القرن العشرين (1996) لتظهر ملامح هذه الثورة، كان أول من تنبأ بها الفن توفلر في كتابه (وعود المستقبل) عام 1986 وشرح تأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية في كتاب (صدمة المستقبل ، الموجة الثالثة ، نقل القوة وخلق حضارة جديدة) الصادر عام 1996.

الفرع الثالث:أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تتمثل الأهداف الثلاثة عشر لنظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:[2]

- الأعمال الممكن تشغيلها وأدائها.
- التكاليف الكلية للنظام.
- الأداء (حجم المبيعات).
- طبيعة وخبرة المستخدم.
- ضمان التكامل لعدم ضياع البيانات.

---

[1] . زرزار العياشي _ غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016،ص 32.

[2] . نفس المرجع، ص 34.

- أمن المعلومات.
- إمكانية التشغيل على قواعد البيانات المختلفة أو نظم تشغيل و أجهزة متنوعة.
- سرعة تطوير النظام.
- القدرة على التغير والتعديل.
- قدرة تحمل أعمال إضافية.
- إمكانية تكبير الإمكانيات.
- زمن الضمان.
- المجهود اللازمللحفاظ على النظام.

نلاحظ أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا حساسا في صياغة الأعمال الحديثة وبناء الأهداف الإستراتيجية المهمة للمنظمة الاقتصادية.

الفرع الرابع: وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تقوم ثورة المعلومات و الاتصالات على عدد من التقنيات أهممها الكمبيوتر و البرامج والتطبيقات، كذلك البنى التحتية، حيث انتشر الكمبيوتر و الأجهزة المتطورة في جميع أنحاء العالم، مما جعل عملية نقل الصوت والصورة و النص أمر غير مستحيل بواسطة ما يعرف بوسائل الاتصال المتعددة أو الوسائط المتعددة.

1 _ مفهوم وسائل الاتصال المتعددة:[1]

يطلق تعبير وسائل الاتصال المتعددة على منتوج معين أو خدمة تمزج بفضل الترجمة أي اللغة المعلوماتية أو الرقمية معطيات معينة كانت من قبل تستثمر منفصلة مثل: النص، الأصوات و الفيديو و الصور الفوتوغرافية و الرسوم وغيرها، ويكون العمل على وسائط الاتصال المتعددة تفاعلي على العموم، حيث يستطيع المستخدم الانتقال من خدمة إلى أخرى.

و يمكن القول أن الركيزة الأساسية لهذا المزيج الاتصالي هو القرص المضغوط) **ROMCD**(و الذي يمكن قراءته بواسطة قارئ متصل بجهاز الكمبيوتر، و ثانيا والأهم هي الشبكات وبصفة خاصة الإنترنت التي تعتبر أهم وسيلة متعددة على الإطلاق.

بالإضافة إلى ظهور دعائم أخرى مثل القرص الرقمي المتغير، و هو مجموع بروتوكولات ومواصفات والتي تسمح للهواتف النقالة بالاتصال والإبحار في الانترنت و إرسال البريد الالكتروني، مما يسمح بوضع الانترنت في الجيب.

[1] . ياسين ساعد غالب،ص 88.

2_ الحاسوب:[1]

عرف الحاسوب بأنه نظام يتكون من الأجهزة المستقلة والمترابطة معا، تؤدي كل منها وظيفة محددة يطلق عليها معدات **Hard Ware**) (تعمل هذه الأجهزة فيما بينها بأسلوب متناسق ومنتظم من خلال البرمجيات، ويمكن تصنيف الحواسيب إل عدة أنواع، يمكن تلخيصها في:

أ __ حواسيب ضخمة:

وتعتبر من أضخم أنواع الحواسيب وتمتلك قوة ذاكرة كبيرة جدا وقدرتها على معالجة البيانات فائقة، لذلك فهي تتعامل مع كميات هائلة من البيانات وتستخدم في المشاريع الكبيرة و المنظمات المالية وهي حواسيب لا تدار من قبل شخص واحد و إنما من قبل عدة أشخاص في وقت متزامن.

ب __ الحواسيب المتوسطة والصغيرة:

تستخدم في الجامعات أو المدارس أو المصانع وتكون قدرتها في المعالجة والذاكرة أقل من الحواسيب الكبيرة وكذلك تكلفتها أقل.

ج __ الحاسوب الخادم:

وهي عبارة عن حواسيب التي تقوم بتجهيز برمجيات وتزودها لحواسيب أخرى من خلال شبكة حواسيب داخلية للمنظمة.

د __ الحواسيب الشخصية:

وهي عبارة عن حواسيب مكتبية يسهل حملها ونقلها من مكان إلى آخر.

هـ __حواسيب محطة العمل:

وهي عبارة عن حواسيب مكتبية ولها القدرة على الرسم البياني فائقة المعادلات الرياضية وبالتالي فهو متعدد المهام .

و __ الحواسيب فائقة القدرات:

وهي عبارة عن حواسيب متطورة جدا وتقوم بأعمال معقدة، وبالتالي تعتبر أكثر أنواع الحواسيب تكلفة .

[1] . ياسين ساعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 90.

3 _ شبكات الحاسوب:

تستخدم شبكات الحاسوب في أيامنا هذه في جميع المجالات، فهي عبارة عن مجموعة من الحواسيب تتشكل من حاسوبين أو أكثر موصولة مع بعضها بحيث تستطيع الاتصال فيما بينها، هذا الربط الذي يتم عادة بواسطة الأسلاك يسمح للحواسيب المشتركة في الشبكة استخدام المواد بشكل مشترك ، وهناك أنواع من شبكات الحاسب يمكن تصنيفها في مجموعتين:[1]

المجموعة الأولى: شبكات الاتصال.

وهي التي تستخدم في نقل البيانات والمعلومات والأصوات والصور المرئية وتعتمد تلك الشبكات على تكنولوجيا الحاسبات للمساعدة في عملية النقل.

المجموعة الثانية:شبكات التشغيل الموزعة.

وتنشأ تلك الشبكة لخدمة عملية المشاركة في جميع موارد الشبكة من قواعد بيانات وبرامج طابعات وغيرها، ويتم استخدام تلك الشبكات في جميع المجالات سواء كانت خدمية أو إنتاجية .

4 _البرمجيات:

تلعب الحواسيب دور مفيد في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة، وهذه الحواسيب تحتاج إلى برمجيات لكي تؤدي عملها المطلوب .

وتعرف بأنها عبارة عن المكونات المادية للحاسوب ما ينبغي عمله وكيفية انجاز الوظائف المختلفة، ويوجد نوعين رئيسين هما:

أ __برمجيات النظام:

وهي البرامج التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات، مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة ويتم الحصول عليها عن طريق موردي الأجهزة .

ب __ برمجيات التطبيق :

وهي البرامج التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور والمحاسبة ، يمكن إعداد برامج التطبيق بواسطة العاملين في البرمجة بالمنظمة نفسها أو الحصول عليها جاهزة .

5 _أنظمة تكنولوجيا المعلومات

توجد ثلاث شبكات للاتصال نذكرها فيما يلي :[2]

[1]. بربر كوة عبد المالك ، مرجع سبق ذكره، ص 93 .

[2] . نفس المرجع، ص 94.

أ __شبكة الإنترنت :

الإنترنت هي مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم ، ويمكن لمستخدمي هذه ملفات ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم، وذلك سبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية المشاركة .

ب __ شبكة الإنترانت:

وهي شبكة خاصة لمنظمة أو شركة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدماتالشبكة، وبالتالي تعمل على حمايتها من عبث أي شخص من خارج المنظمة، والإنترانت في الواقع هو نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل المنظمة يستطيع العاملون في هذه المنظمة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها، كما أن الإنترانت تسمح للمنظمة أن تكون على اتصال بشبكة الإنترنت دون أن تتأثر بالمشاكل التي يسببها المستخدمون من خارج بسب الوصول إلى المعلومات الخاصة داخل شبكة المنظمة.

ومن أهم المزايا الأساسية التي تتمتع بها شبكة الاتصال الداخلية الإنترانت:

- الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها .
- رفع كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرار .
- المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل .

وباختصار يمكن القول أن وجود هذه الشبكة داخل المنظمة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويساهم في تنسيق وإدارة عمليات المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية .

ج __ شبكة الإكسترانت:

شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد أو تجمعهم مركزية التخطيط وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل منظمة .

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه، ما هو الفرق بين هذه الشبكات الثلاث ؟

كانت الإنترنت هي أولى الشبكات الثلاث إذ تربط بين كل المشتركين فيها حول العالم عن طريق الشبكة .

وتبعتها فيما بعد شبكات الإنترانت التي كانت تربط بين الموظفين منظمة واحدة، وتفصل بينهما وبين الإنترنت أجهزة تدعى جدران النار تقف حالا أمام دخول المستخدمين من خارج الشبكة مالم يحملوا التصريح الوظيفي للدخول إلى شبكة الإنترانت في المنظمة، وقد ظهرت شبكات الإكسترانت في الفترة الأخيرة كتطبيق يربط بين شبكات الإنترانت التي تربط منظمة من نوع ما (تعليم، تجارة، تسويق) متصلة بالإنترنت .

* ومنه نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال تساهم في دعم إدارة المعرفة من خلال خلق المعرفة، تخزينها، وتوزيعها،وإستخدامها للمعرفة.

المطلب الثالث :دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة .

أصبحت الموارد البشرية تحتل مكانة متميزة ومتزايدة في النظريات الإدارية المعاصرة حتى أنها تعتبر في الكثير منها المودر الأساسي للميزة التنافسية في المنظمة، والسبب الرئيسي لهذه المكانة هو العقل البشري الذي يحتوي على معارف وخبرات متراكمة تجعل من المورد البشرية في المنظمة كفاءة يجب المحافظة عليها والاستفادة من معارفها لتحقيق الإبداع والسعي إلى تنميتها عن طريق حثها على التعلم المستمر مما يؤدي إلى خلق معارف جيدة ومنه اكتساب ميزة تنافسية متجددة.

ولتوضيح كل ما سبق نتطرق فيما يلي إلى المحاور التالية: بدءا بدعم إدارة الموارد البشرية، ثم خصائص ومهام أفراد إدارة المعرفة.

الفرع الأول:دعم إدارة الموارد البشرية.

بما أن إدارة المعرفة تتمحور حول الموارد البشرية الموجودة في المنظمة سواء في خلق المعرفة أو في تقاسمها أو تطويرها، وباعتبار أنها جزءا من المعرفة المطلوب إدارتها تكون كامنة في عقول العمال، فهذا يقودنا إلى الاعتقاد أن إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في المنظمة تكتسب بذلك أهمية كبرى في إدارة المعرفة نظرا لكون العنصر البشري يكسب المنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها خاصة إذا كان ذو كفاءة وخبرة.

وإدارة الموارد البشرية تضم عدة أقسام متنوعة ومتخصصة للتوظيف والتدريب، والمزايا وخدمات العاملين تنظر إلى العامل على أنه مصدر الفكر ورأسمال بشري وركيزة هامة لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة ومن أهمها ما يلي:[1]

_ **فهم البيئة ومتطلباتها:** يتطلب هذا النشاط إنجاز الوظائف التالية :التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى الطويل، استحداث برامج المسار الوظيفي، تحليل وتصميم الوظائف، تحديد كم ونوع العمال المطلوبين

_**التوظيف:** تتضمن استقطاب المرشحين واختيار الأفضل .

_**تقويم سلوك العاملين وأدائهم:** وتتضمن جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء وتحديد مستويات الأداء الفعلية، وتقويم الأداء.

_**التدريب والتطوير:** تركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم برامج التدريب والتطوير لزيادة قدرات وأداء العاملين.

[1].خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص ص 33 _ 35.

_علاقات العمل:تهتم باحترام حقوق العاملين، فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين، المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.

_ مراقبة وتقييم بنية العمل في جانبها المادي والاجتماعي:لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولا، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانيا .

إن الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق إدارة المعرفة يتطلب استعراض إستراتيجيات إدارة المعرفة

ودوافعها من منظور الموارد البشرية، ففي المراحل الباكرة من تصميم نموذج إدارة المعرفة يحتاج الأمر إلى تحديد المعرفة المناسبة المطلوب إدارتها، وما هي طبيعتها؟ وأين تقع هذه المعرفة؟ وما هي الحاجات التي ينبغي تلبيتها والفجوات التي يجب على المنظمة أن تتداركها ؟ إن تحديد مهمة المنظمة ونظرتها إلى المستقبل مع تعريفات المهام الوظيفية التي تؤمنها إدارة الموارد البشرية يساعد على تحديد ما إذا كانت المعرفة الواجب إدارتها معرفة ضمنية أم صريحة، ويجب أن توضع إستراتيجيات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وفقا لأغراض المنظمة،فإذا كانت للمنظمة مشاريع ابتكاريه فإن إستراتيجية إدارة المعرفة تركز على المعرفة الضمنية، أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فتركز على توظيف المواهب، أما في حالة المعرفة الصريحة فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع إستراتيجية نشر المعرفة عن طريق التدريب التي تكفي لسد الحاجات، كما تساعد إدارة الموارد البشرية قيادة المنظمة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة وتعيين أفضل وسيلة لحيازتها وتقدير المعرفة الأساسية المطلوب توفرها في العاملين.[1]

وهي التي تقيم الصلة بين إستراتيجية المنظمة ومعرفة العاملين فهي تعتبر محدد الحاجات ورادمة الفجوات، ولتحديد فرص التدريب وتتمكن عملية التوظيف والتدريب بذلك من تضييق الفجوات المعرفية ومن المساعدة على الحصول على قوة عاملة منسقة مع الخطط الإستراتيجية.

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة،كما تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية في أية منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من بأكثر الأفراد وأقدمهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات المقيدة بالأهمية والاحترام، كما أنه من الضروري أن توفر المنظمة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحتكم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، ليس أقلها الحوافز التي تضمن استمرار تمتعهم بالاحترام بعد أن يقدموا ما لديهم من معرفة للغير.[2]

كما تمارس إدارة المعرفة البشرية دورا هاما أثناء المراحل الباكرة من برامج إدارة المعرفة، وهو المساعدة على رسم معالم برنامج إدارة المعرفة، ووضع القواعد تساهم بذلك في خلق البيئة الأساسية التي تستعمل في إدارة المعرفة.

---

[1]. بربر كوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[2].نفس المرجع، ص 85.

وتحتاج العمليات الداخلية في إدارة الموارد البشرية إلى إعادة بنائها الهندسي، لكي تدعم نظرة المنظمة إلى المعرفة، ويجب أن تقدم عمليات إدارة الموارد البشرية والوسائل التي تضيف قيمة إلى المعرفة الخام بغية خلق معرفة معالجة، ويبن الجدول التالي التأثير الذي تتركه عمليات إدارة الموارد البشرية في عمليات المعرفة .

الجدول رقم (1_3): تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة

عمليات الموارد البشرية	نمط التأثير	عمليات إدارة المعرفة
توظيف العاملين وتعيينهم .	مباشر	خلق المعرفة
تصميم بنية المنظمة.	مباشر	تنظيم المعرفة وتقاسمها
تدريب العاملين .	مباشر	خلق المعرفة وتنظيمها
تعويض العاملين ومكافئتهم عن طريق الأجور وبرامج الاعتراف والترقيات.	غير مباشر	خلق المعرفة وتقاسمها واستخدامها
تقييم أداء العاملين.	غير مباشر	خلق المعرفة وتقاسمها استخدامها
تطوير مهنية العاملين عن طريق		تنظيم المعرفة
الترقية الوظيفية وبرامج الإرشاد ....والبرامج الإدارية.	غير مباشر	تقاسم المعرفة
إدارةمعنويات العاملين (تحفيزهم):لقاءات إجتماعيةاستقصاءات عن الرضا، تطوير الثقافي.	غير مباشر	خلق المعرفة وتقاسمها واستخدامها
التطابق مع لوائح العمل والسلامة وكذلك دراسة طرق العمل ونسق وترتيب المكاتب وغيرها.	غير مباشر	تقاسم المعرفة

المصدر: بربر كوة عبد المالك،**إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،رسالة الماجستير، جامعة منتوري، 2011_ 2012 ،ص 86.

يبن الجدول الحاجة إلى إشراك إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة وكذلك في مواصفة عمليات الموارد البشرية مع إستراتيجية إدارة المعرفة لخلق البيئة والتحفيز المناسب لثقافة المعرفة الأخرى مثل حيازة المعرفة ونشرها عن طريق الشروع بمبادرات تهدف إلى:

_تصميم وتنفيذ موارد المنظمة وذلك لتقديم معلومات دقيقة وحديثة .

_ملائمة إستراتيجية إدارة التدريب مع إستراتيجية إدارة المعرفة، ولا ينبغي أن تقتصر على المحتويات والتي ينبغي أن يقتصر هذا على المحتويات والتي ينبغي أن تكون مصممة لسد الفجوات المعرفية في المنظمة، ولكن أيضا على نمط التدريب وخلفية المدرب (من داخل أو خارج المنظمة) .

_ تسهيل اجتماعات العاملين الاجتماعية في سبيل نشر المعرفة الضمنية والمساهمة في تصميم وترتيب المكاتب بحيث تتوفر على الأمكنة لاجتماعات العاملين غير الرسمية، وتعمل على تشجيع تبادل الأفكار وتقاسم المعرفة .

الفرع الثاني: خصائص ومهام أفراد إدارة المعرفة.

إن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المورد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات الفعلية وما يحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية تنبؤية تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، ويعتبر الإنسان هو المستخدم الوحيد للمعرفة والمستفيد منها، ويمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة ، من خلال القيام بالنشاطات واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة .

إن إدارة المعرفة تتولى كل العمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة وبشكل خاص الرأسمال الإنساني الذي يعتبر مصدرا مثريا للأفكار والإبداع على الرغم من ارتباطه المباشر بكل من الرأسمال الهيكلي والرأسمال الخارجي .[1]

وتضم كلا من مدراء المعرفة والعاملين في ميدان المعرفة، ويقوم هؤلاء المدراء بوجيه العاملين إلى اكتساب وخلق وتخزين وتطبيق المعرفة في داخل المنظمة أو في مشروعاتها الخاصة والمشتركة وبالتحديد المشروعات الإستراتيجية والدولية .

وبمعنى أدق أن وظيفة مدراء المعرفة تعني إدارة فريق العمل المعرفي من جهة والإشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية المعرفية وما يتصل بها من أنشطة في الداخل والخارج من جهة أخرى.

كما أنهم أيضا هم كل الأفراد من أصحاب الاختصاص والمعرفة والمهارة التقنية في حقل المعلومات والمعرفة من مدراء المشروعات ومعلمي النظم والمبرمجين ومدراء قواعد البيانات ومدراء شركات الاتصال والمهندسين وأخصائي

[1] . علي السلمي،مرجع سبق ذكره، ص 261.

المعلومات وأصحاب الطاقات الفكرية والتنظيمية والإبداعية من الخبراء والممارسين ومحترفي العمل الوظيفي في مختلف أنشطة الأعمال .

الفرع الثالث: خصائص قادة وعمال المعرفة .

تتمثل أهم خصائص قادة وعمال المعرفة فيما يلي :[1]

_ خصائص قادة المعرفة : ويوصف قادة المعرفة وروادها بصفات متعددة يمكن إجمالها بالخصائص العشر الآتية :

_ يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارتها إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتهم وأهداف المعرفة .

_ يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم .

_لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية .

_ يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية .

_ يراهنون على نجاح المعرفة حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة .

_ يستعملون الاتصالات الفعالة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال .

_ في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقا .

_ يحصلون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات .

_ عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون على الإبداع والتعلم .

_ يطورون برامج الحوافز ويعملون على تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك .

ب _ خصائص عمال المعرفة:ينبغي على العمال أن يتمتعوا بالجدارة المعرفية الآتية :

_ التحديد العلمي للمعرفة من المنظور النفسي للمعرفة ويمكن فهمها كنتيجة لعملية تعلم الحقائق وعلاقاتها بالوحدات والكميات .

_ قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية المتعلقة في أمرين هما: التقويم الحرج للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال وكذا اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه، وهذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بلعب دور فاعل ومحفز .

_ إبداع المعرفة والقدرة على الاتصال والتعلم المستمر، إذ يتم استخدام الخبرات هنا في عملية التعلم وعملية الاتصال وهي تتطلب الإصغاء للتعبير اللفظي وفهم المكتوب وإدراك دوره في عملية التفاعل الفعال في نقل المعرفة.

[1]. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 352.

_تخزين المعرفة: إذ يمتلك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة.

_ توزيع المعرفة: ويكون ذلك العمل الجماعي، وإدراك قيمة المعرفة عندما يتم مشاركة المعرفة فإن ذلك يتطلب القدرة على تضيق المعرفة الجديدة وحلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم وتحفيزهم للعمل بروح الفريق وإدراك قيمة المعرفة المتشكلة من فرق العمل ومعرفة المنظمة كإطار عام لإدارة المعرفة الفاعلة التي تبتكر حلول المشاركة وقرارات تحولها.

_ تطبيق المعرفة: وهي أن تطبيق المعرفة الجديدة المتولدة يسمح بتعلم وفهم خبرات جديدة، ويتطلب ذلك القدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة وأساليب دعم ثقافتها التشاركية التي تعزز من قدرتها الجوهرية في صياغة تكاملية.

المبحث الثاني : بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري

تعتبر مؤسسة مطاحن قصر البخاري من أفضل المؤسسات الرائدة في مجال الصناعات الخفيفة حيث لها ميزة تنافسية كبيرة وهي متواجدة منذ 30 سنة تقريبا، ودائما تسعى لضمان البقاء والإستمرار من خلال تحسين في نوعية وجودة منتجاتها وللتعرف عليها أكثر سنتطرق إلى ما يلي :

المطلب الأول : المؤسسة تعريفها و نشأتها

الفرع الأول: تعريف المؤسسة[1]

أسست وحدة الرياض عام 1977 من طرف شركتين إطاليتين هما :INTER COO،CMC
و هي تقع جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كلم و تتربع مساحة تقدر ب72450م منها م^2 19187.5
و رأس مالها:366000000DA

هذه المؤسسة تابعة لمؤسسة رياض الواقعة بولاية تيارت أي شركة الأم فروعها 3 : قصر البخاري، الأغواط ، الجلفة، ومعني كلمة ERIAD مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها.
إنطلقت هذه المؤسسة في الإنتاج في شهر ديسمبر عام 1970 م بطاقة إنتاجية تقدر ب 2000 قنطارا يوميا ؛ و هي تعمل 24/24 سا عن طريق أربع فرق متناوبة ،و يتمثل المؤسسة في :
تحويل القمح إلى سميد SEMOULE
تحويل القمح اللين إلى فرينة FARINE
كما تضم أربع حاويات كبيرة لتخزين القمح ،طاقة الإنتاج بها حسب طبيعة المواد 1000 قنطارا يوميا من القمح الصلب لإنتاج الدقيق و 1000 يوميا من القمح اللين لإنتاج الفرينة.
تعتمد هذه المؤسسة في تموينها على الأغذية الصناعية المتوسطةOAIC الذي يبعد عن مقرها بكلم ،وعن الآلات المستعملة في المؤسسة فهي مستوردة بنسبة 58% معظمها من إيطاليا وهذه المؤسسة تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة وهي صناعة إقتصادية جهوية أي تابعة لمؤسسة الرياض تيارت.

أهم الأعمال المكلفة بها :

يتمثل نشاط المؤسسة في نشاط صناعي و تجاري حتى تتكون العملية الإنتاجية كما في باقي معظم الشركات الصناعية من أربع مراحل: شراء المواد، التخزين،الإنتاج،التخزين؛ ليأتي دور البيع الذي يتم عبر القنوات التوزيعية للوحدة.
كما أن المؤسسة تلعب دورا فعالا في التنمية الاقتصادية و ذلك بتوجيه كل منتجاتها إلى قطاعات اقتصادية كالتجارة مثلا إلى مؤسسات عمومية كأسواق الفلاح و المخابز

[1] المصدر: مطوية من مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

– من هنا نرى أن هذه المؤسسة و التي هي مثابة مركب صناعي و تجاري ؛ و تقوم بتصنيع المنتجات التامة و بيعها إلى المستهلكين النهائيين أو غيرهم عن طريق تجار الجملة و التجزئة و محلات البيع الكبرى حيث كان نشاط المؤسسة مقتصرا على الإنتاج فقط ليشمل بعد ذلك البيع والتوزيع .

موقعها الالكتروني Les Moulins KEB@yahoo.fr

المطلب الثاني : مهام و أهداف المؤسسة

إن مؤسسة مطاحن قصر البخاري لها مهام كثيرة عديدة، تتواكب مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، كما أن البقاء والإستمرار هي من أهدافها الأساسية لكنها تطمح لتحقيق العديد من الأهداف الإقتصادية والإجتماعية ...الخ سنوجزها فيما يلي:

الفرع الأول : مهام المؤسسة

إن المعطيات الجديدة للاقتصاد الوطني أوجبت على كل مؤسسة ترغب في الاستمرارية و الحفاظ على مكانتها في السوق بكل دقة مع مراعاة التغيرات الجديدة للسوق ؛ و عليه فإن وحدة الرياض و على غرار المؤسسات الوطنية أنشئت من أجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار المخططات التسوية التي نذكر كما يلي

– تموين السوق الوطنية و المحلية بالمواد الغذائية و توفيرها بصفة دائمة و منتظمة .

– المحافظة على الأسعار بصفة تخدم المؤسسة و المستهلك في آن واحد .

– العمل للمحافظة على توازن العرض و الطلب في السوق المحلي و ذلك بإحصاء كل الطلبيات .

– المحافظة على الزبائن المعتادين و جلب آخرين بتبسيط تعاملها معهم .

– ضمان توزيع المنتجات إلى القطاع العام كالأروقة الجزائرية ؛ الديوان الوطني للحبوب ؛ أسواق الفلاح و كذا الفنادق و مراكز الخدمة الوطنية .

– منافسة كل المؤسسات و الأشخاص المستثمرين في هذا المجال و عدم السماح لهم بالسيطرة و غزو السوق الوطنية .

الفرع الثاني : أهداف المؤسسة

إن وحدة الرياض لقصر البخاري طموحه لتحقيق عدة أهداف منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو تجاري و ما هو إجتماعي

أ – الأهداف الاقتصادية :

– دعم الاقتصاد الوطني و تخفيف العبء على قطاع المحروقات .

– التقليل من التبعئة الاقتصادية في مجال الغذاء و محاولة الإنتاج محليا .

– محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير إلى الخارج لجلب العملة الصعبة .

– تحقيق أرباح توزيع على العمال في شكل و مكافئات و علاوات .

ب– الأهداف التجارية :

- ترقية و تنمية منتجات المؤسسة وإعطائها طابع جديد يمكنها من التغلب على المنافسة
- الوصول إلى أكبر ربح ممكن و ذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف
- التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها و ذلك بتوفير البرامج الإنتاجي الأمثل
- تزويد السوق الوطنية بجميع منتجاتها محاولة لتلبية الطلب

ج– الأهداف الاجتماعية :

- توفير مناصب الشغل للطاقات العاطلة لتخفيف العبء من ناحية البطالة
- ضمان مناصب شغل دائمة لعمالها (عدم تسريحهم)
- دفع المستوى المعيشي للعمال و هذا عن طريق تحسين الخدمات الاجتماعية
- توفير غلاف مالي

أولا : المقومات البشرية داخل المؤسسة :

جدول رقم (01):

	الإطارات	عمال المصالح	أعوان التنفيذ	المجموع
المديرية العامة	02	00	00	02
الإدارة العامة	03	18	02	23
المالية و المحاسبة	04	01	00	05
الإنتاج	08	16	32	56
الصيانة	04	09	00	13
التموين	01	00	00	01
المبيعات	13	09	14	36
الأمن	00	10	13	23
المخبر	02	01	00	03
العمال المؤقتين	07	02	04	13
المجموع	44	66	65	

المصدر :مطوية من مؤسسة قصر البخاري.

يمثل الجدول الموارد البشرية (اليد العاملة) المتواجدة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري في مختلف الأقسام حيث يبلغ عددهم بالتقريب 180 عامل.

ثانيا : إمكانية المطحنة و قدرتها الإنتاجية :

اسم المنتج و تاريخ الانطلاق :

الفرينة : GOLFETTO (إيطاليا) -1980

السميد : TECHNOPOL(إيطاليا) - 1995

القدرة الإنتاجية

القمح الصلب : 3600 قنطار / اليوم

القمح اللين : 2000 قنطار/ اليوم

النواتج : 1350 قنطار / اليوم

طاقة التخزين : 506000 قنطار

عدد العمال : 175

المصدر :مطويات في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

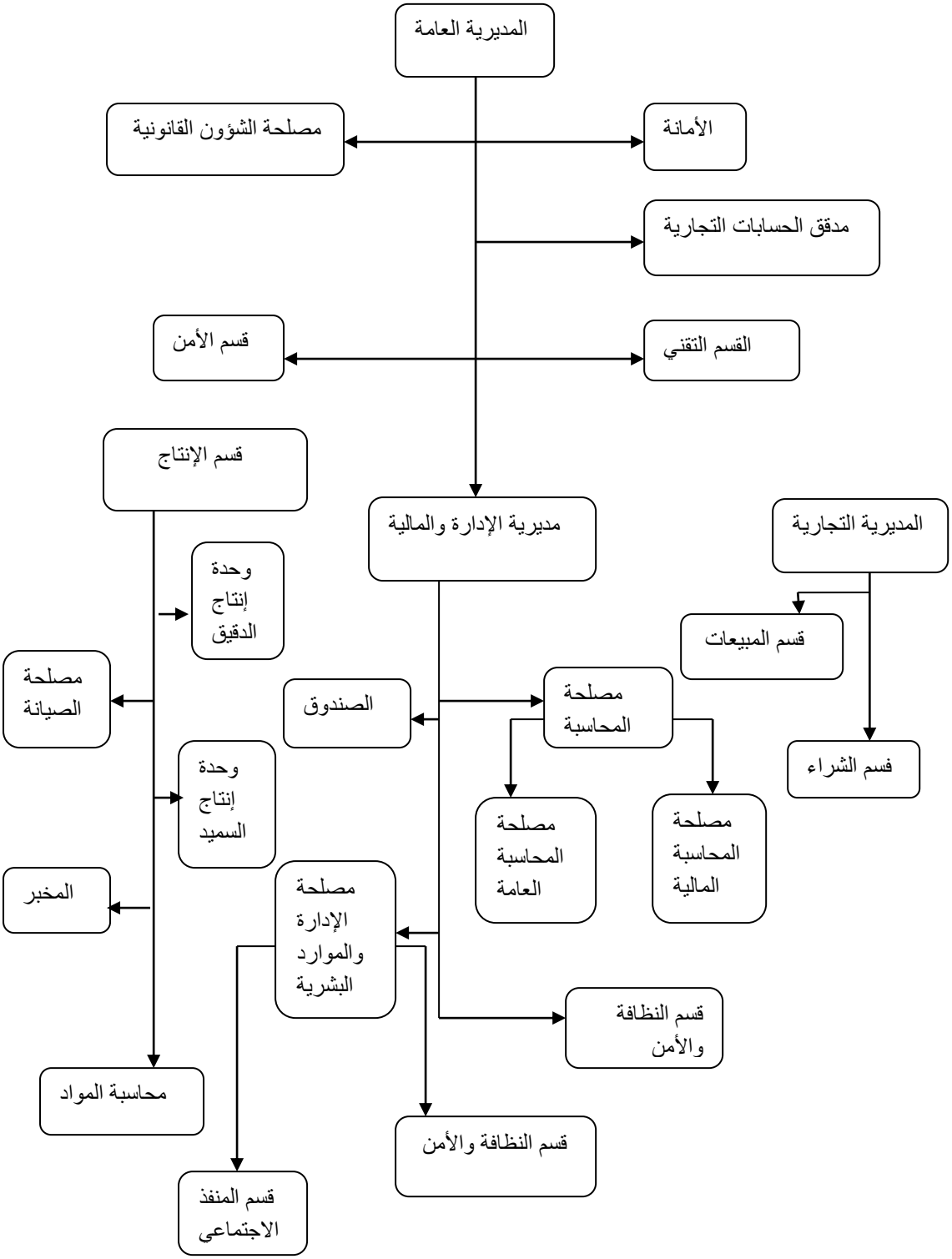
المطلب الثالث:دراسة الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المساعدة في نجاح المنظمة ،ذلك لأنه يضمن حسن التسيير وعدم التضارب بين مختلف مصالحها ،فالهيكل التنظيمي يوضح مواقع الوظائف والعلاقة بين الأفراد في المؤسسة وكذا مختلف المسؤوليات داخلها حيث من خلاله يمكن التعرف على جميع الأقسام التي تتكون منها المنظمة

والشكل الموالي: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي [1]

الشكل رقم :(2_3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري



[1] .المصدر: وثائق من مؤسسة قصر البخاري.

الفرع الثاني : دراسة تفصيلية لهيكل المؤسسة[1]

- **المدير العام:**

يتولى مهمة الإشراف على جميع أقسام الشركة واتخاذ القرارات في أي إشكال كما انه ممثل الشركة أمام جميع الهيئات والإدارات الأجنبية وكذلك يشرف على المجلس الإداري للمؤسسة.

- **الأمانة :**

تعمل على حفظ وسرية المعلومات الخاصة بالشركة وعدم إفشاء الأسرار المهنية وكذا توزيع البريد على رؤساء الأقسام.

- **مصلحة الشؤون القانونية :**

متابعة القضايا التي تكون الشركة طرف فيها أمام مختلف الجهات القضائية سواء كانت القضايا تتعلق بالعمال او بدون الشركة أو قضايا تجارية تتعلق بالنشاط التجاري للشركة أو قضايا مختلفة.

- **مدير الإدارة والمالية :**

يتولى مهمة الإشراف على مصلحتي المستخدمين والعلاقات البشرية ومصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة والمالية .

- **مصلحة المحاسبة :**

يهتم هذا القسم بالتسجيل الزمني للعمليات المنجزة من طرف المؤسسة (شراء,بيع , دفع الرواتب)وكذا استخلاص واستخراج المعلومات بعد كل أعمال نهاية السنة وأعمال الجرد، إعداد الميزانية، وجدول حسابات النتائج ومراقبة حركة المنتوج (الإنتاج، الإستقبال، المخرجات، المبيعات).

- **مصلحة المالية :**

يهتم هذا القسم بالميزانية والخزينة (نفقات ونواتج) والعلاقة مع البنك بوجود مصلحة الصندوق التي بحوزتها صك خاص بالوحدة.

- **قسم الإنتاج :**

يهتم بتسيير آلات الإنتاج ومخزون الإنتاج من مواد الخام والمصنع ،كما يهتم على إنتاج أحسن منتوج سواء من حيث النوعية أو الكمية.

- **المديرية التجارية:**

يعمل على بيع منتوجات الشركة إلى مختلف الزبائن سواء أشخاص طبيعية أو معنوية , كما يقوم بترويجها على جميع أنحاء الوطن ومراقبة مركز التوزيع والبيع.

[1] المصدر:وثائق ومعلومات من مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

- **المديرية التقنية:**

يعمل على مراقبة وصيانة أجهزة الإنتاج وإصلاح أي عطل تقني فيها وتجديدها إن لزم الأمر وكذا المشتريات اللازمة للمؤسسة لتحسين الإنتاج.

- **قسم المراجعة والتدقيق للحسابات التجارية :**

يعمل هذا القسم على مراجعة ومراقبة مختلف الإجراءات المتبعة في مختلف الأقسام وتوجيهها حسب القوانين التي تضبط التسيير.

- **قسم النظافة والأمن:**

يعمل هذا القسم على تحقيق الأمن والاستقرار أثناء أداء العمل وكذا مراقبة دخول أو خروج أجانب إلى الشركة كما أنه يعمل على مراقبة وزن المنتوج ، المحافظة على نظافة المحيط وكذا الآلات الصناعية.

- **قسم الشراء:**

يقوم هذا القسم بالتسجيل لكل عمليات الشراء والرواتب يعد المراقبة.

- **قسم المبيعات :**

يهتم هذا القسم بمراقبة الوثائق المتعلقة بالبيع المسماة اليومية 4 واليومية 5 قبل التسجيل.

- **مديرية الموارد البشرية :**

يهتم بالشؤون والإجراءات المتعلقة بالاستغلال والاستثمار في وقت دوام العمل اليومي والشهري وإعلانات العمال (الإشهارات والاتصالات) وتسيير العمال والموارد المالية واستقبال طلبات التوظيف وكذا يقوم بتنصيب الموظفين.

- **قسم المنفذ الإجتماعي :**

هو قطاع متخصص في العمليات أو المعاملات الشخصية في المؤسسة مثل طلب الإجازات المتعلقة بعطل المرض وكذا المتعلقة بالرحلات والمسابقات الرياضية داخل الوطن.

وكذلك الإجراءات المتعلقة بإقراض مبالغ للعمال لمساعدتهم مثل : الإقراض لشراء سيارة فهي تمثل تعاونية المؤسسة التي تساعد عمالها.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

تسعى دراسة الحال الوصول إلى الحقيقة العلمية من خلال تحديد المنهج المناسب للموضوع و تحديد المجتمع الملائم والعينة والأداة المناسبة لجمع البيانات مع التحقق من صلاحيتها عبر الأدوات الإحصائية المتاحة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

سنتناول من خلال هذا المطلب تحديد المنهج المعتمد وكيفية تحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة في الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمد الطالبتين في دراسة الحال على المنهج الوصفي لموضوع مساهمة إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة في مطاحن قصر البخاري، و هدا عن طريق تفحص مختلف الأدبيات في هذا الموضع وتحليل النصوص من الكتب والدراسات المتوفرة في المكتبات وعبر مواقع الإنترنت.

ثانيا: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة عمال مؤسسة قصر البخاري.المقدر بي .80عامل، وقد كما يوضحه الجدول الأتي:

ثالثا: عينة الدراسة

قمنا باختيار عينة غير عشوائية (مقصودة) من مجموع العمال والذي قدر ب20 عامل الذي قمنا بتوزيع الإستبانة عليهم فكان العدد المسترجع 20 استمارة وغير المسترجعة 0 ومنه أصبحت الاستمارات الصالحة للدراسة هي 20 استمارة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

اعتمد الطالبتين في جمع البيانات في موضوع الدراسة على طريقة الإستبيان.

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية، كالصنف والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية ومجال العمل وهذا من اجل الوصف.

كما قام الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (23) عبارات.

المحور الثاني متعلق بإدارة المعرفة (المتغير التابع)، حيث اشتمل (12) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (35) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمد الطالبتين على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كا الأتي:

1- قياس الثبات بالاعتماد على (alpha de crombch) .

2- قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي بالاعتماد على معامل (spearman) .

3- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على (explorer).

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة و التابعة (statistiques descriptives).

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (regression).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانا الطالب لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 20 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالب في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الأتي ذكرهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (2_3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
حياة طهراوي	**أستاذ محاضر صنف** (أ)	**جامعة المدية**
حبيبة العيداني	**أستاذة محاضرة صنف** (أ)	**جامعة المدية**

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالبتين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3_3):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة
0.541	20	0.200	20

من خلال الجدول رقم (3_3) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي للاختبار كولموقروف 0.200 و هي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبتين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(4_3) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور إدارة الموارد البشرية	23	0.751
2	محور إدارة المعرفة	12	0.712
الثبات العام للاستبيان		35	0.835

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(4_3) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.700** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل**0.835**وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

رابعا: الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان.

اعتمد الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قام بقياس درجة الارتباط بين كل محور والعبارات التي تتضمنه، من اجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط مع المحور، حيث تم حذف 18عبارات، العبارات رقم 1-2-3-5-7-8-9-11-12-13-16-17-21 في محور إدارة الموارد البشرية والعبارات رقم 24-25-27-32-35 في محور إدارة المعرفة، حيث جاءا بدرجة معنوية اكبر من 0.05 ليصبح الاستبيان يتضمن 17 عبارة.

1- معامل الارتباط بين العبارات ومحور إدارة الموارد البشرية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و محور إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (5_3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور إدارة الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور إدارة الموارد البشرية.	**1**	**-**
1	تسعى إدارة الموارد البشرية لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة	***0.541**	**0.014**
2	تسعى إدارة الموارد البشرية دوما إلى توفير جو ملائم يزيد من دافعية العمل في مؤسستكم	****0.675**	**0.001**
3	تستعمل المؤسسة معايير ومواصفات معينة لاختيار الموارد البشرية في الوظائف الشاغرة	****0.626**	**0.003**
4	تتاح لكافة العاملين فرص التدريب	****0.703**	**0.001**
5	تعمل مؤسستكم عل تدريب العمال داخل المؤسسة	***0.454**	**0.045**
6	التدريب في المؤسسة تطبيقي	***0.474**	**0.035**
7	تسهر المؤسسة على تقييم الدوري لمدي نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها	****0.626**	**0.003**
8	تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على التخطيط للموارد البشرية لأداء أعمال معينة	****0.499**	**0.025**
9	الحوافز في مؤسستكم مادية	***0.556**	**0.011**
10	الحوافز في مؤسستكم معنوية	****0.667**	**0.001**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**5_3**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.454** و**0.948** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور إدارة الموارد البشرية.

2- معامل الارتباط بين العبارات ومحور إدارة المعرفة:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و محور إدارة المعرفة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (6_3):نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور إدارة المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور إدارة المعرفة	**1**	**-**
11	تعتقد أن لديك طاقات مخزنة لم توظفها في عملك بعد	***0.475**	**0.034**
12	يتم إشراككم في توليد أفكار جديدة لمؤسستكم	****0.642**	**0.002**
13	اعتماد المؤسسة على أسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة	****0.611**	**0.004**
14	تسعى مؤسستكم لاستخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرية لتصبح ملكها	****0.670**	**0.001**
15	يسهم كشف المعرفة الضمنية في تحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة منها في اتخاذ القرار	****0.607**	**0.005**
16	تشجع المؤسسة روح العمل الجماعي للحصول على المعارف الجديدة ولتحقيق مردود اقتصادي ملموس	****0.777**	**0.000**
17	تطبق المؤسسة عملية خزن المعرفة بهدف تسريع اتخاذ القرار مما يقلل جهد البحث عنها	****0.770**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**6_3**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.475** و**0.777** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل المتغيرات الشخصية و المستقلة والتابعة من خلال الوصف الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة، انطلاقا بتحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة، بدايتا بتحليل البيانات الشخصية عن طريق التكرارات والنسب معتمدين على الرسوم البيانية لتوضيح الجداول ثم تحليل المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية والعبارات التي تتضمنها وهذا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المعتمدة للعبارات واعتمدنا على نفس التحليل للمتغير التابع إدارة المعرفة وأخيرا اختبار فرضية الدراسة من خلال اكتشاف الأثر والعلاقة بين المتغيرات.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف و الفئات العمرية و المستوى العلمي الاقدمية و مجال العمل.

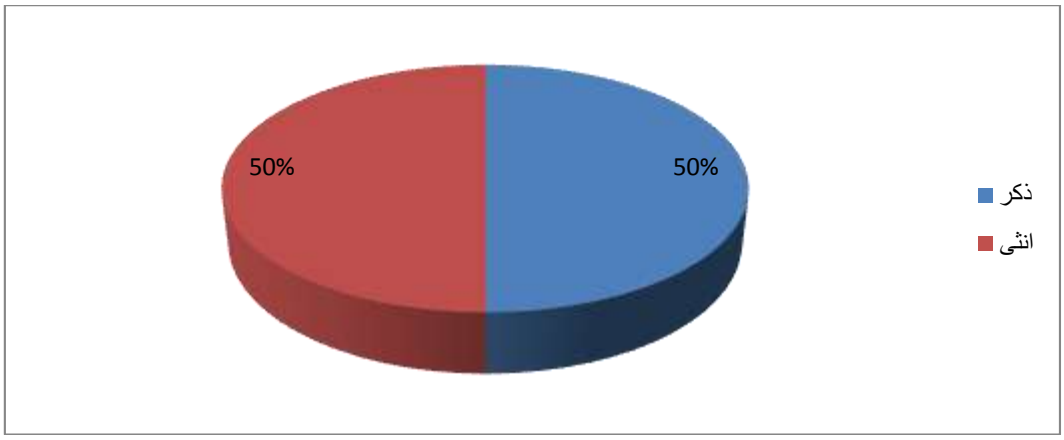
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(7_3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	%50
أنثى	10	%50
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(2_3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (7_3) والشكل رقم (2_3) أن تكرار ونسبة الذكور والإناث لعينة الدراسة متساوية حيث جاءا بالنسبة **50%**

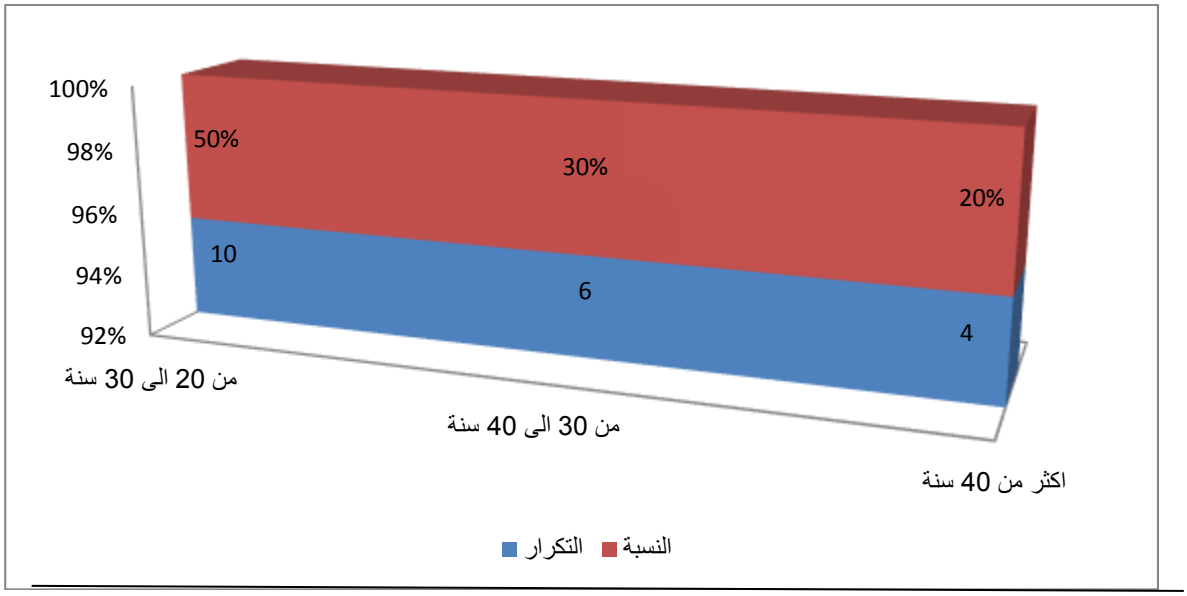
ثانيا:متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(8_3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	10	%50
من 30 إلى 40 سنة	6	%30
أكثر من 40 سنة	4	%20
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3_3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (8_3) والشكل رقم (3_3) أن الفئة **من 20 إلى 30 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **50%** تليها الفئة **من 30 إلى 40 سنة** بالنسبة 30% وأخر فئة **أكثر من 40 سنة** بالنسبة 20%

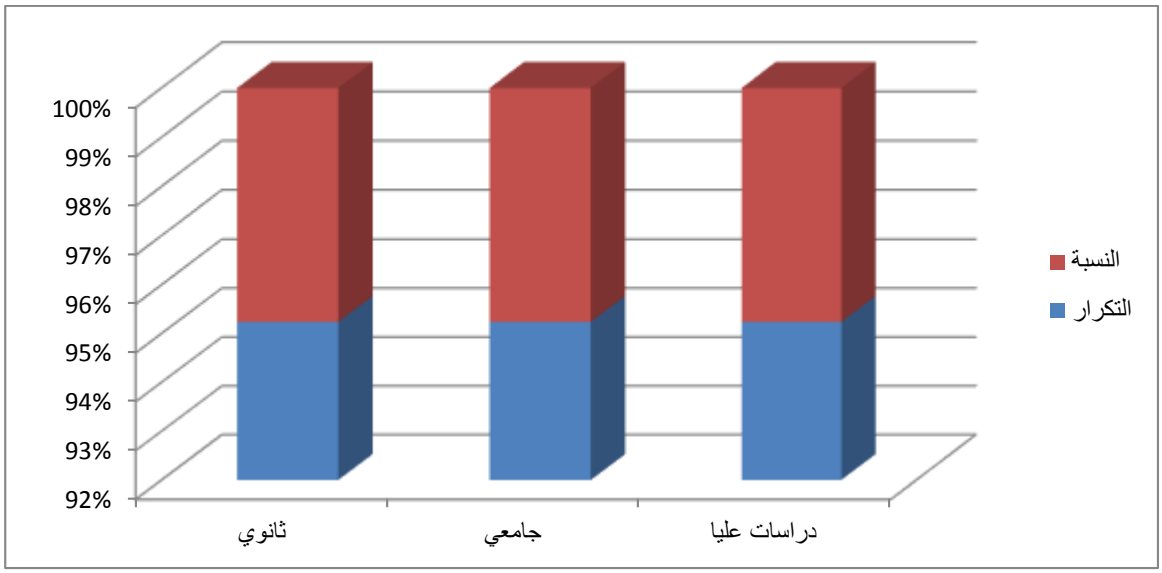
ثالثا:متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(9_3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	%15
جامعي	15	%75
دراسات عليا	2	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(4_3): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (9_3) والشكل رقم (4_3) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة المستقصات هم الجامعيين حيث جاءت بالنسبة **75%** ثم مستوى الثانوي بالنسبة **15%**وأخيرا مستوى الدراسات العليا بالنسبة **10%**

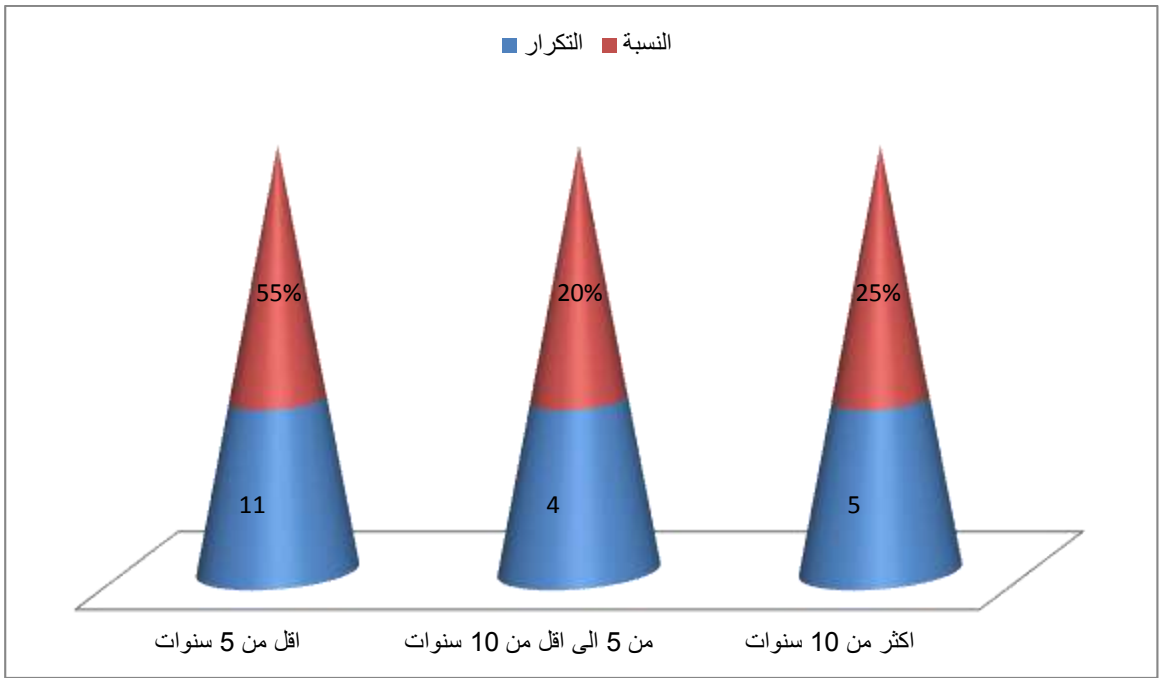
رابعا:متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(10_3): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	11	%55
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	4	%20
أكثر من 10 سنوات	5	%25
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3_5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم(3_10) والشكل رقم (3_5) أن الفئة **اقل من 5 سنوات** شكلت اكبر تكرار ونسبة لسنوات الخبرة لعينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **55%** تليها الفئة **أكثر من 10 سنوات** بالنسبة **25%** وشكل الفئة **من 5 إلى اقل من 10 سنوات** اقل نسبة **20%**

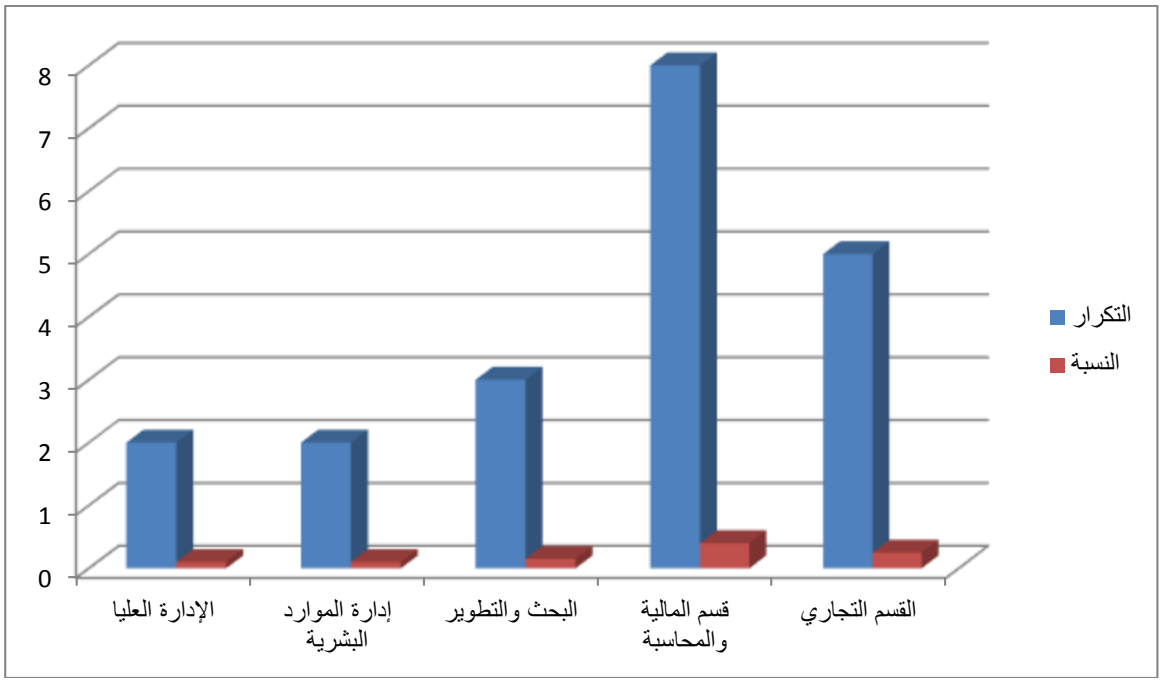
خامسا:متغير مجال العمل.

الجدول رقم(3_11): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال العمل.

مجال العمل	التكرار	النسبة
الإدارة العليا	2	%10
إدارة الموارد البشرية	2	%10
البحث والتطوير	3	%15
قسم المالية والمحاسبة	8	%40
القسم التجاري	5	%25
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(6_3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3_11) والشكل رقم (6_3) أن عينة الدراسة في مجال العمل تمركزت بأكبر نسبة في **قسم المالية والمحاسبة** حيث جاءت بالنسبة **40%** يليها **القسم التجاري** بالنسبة **25%** يليها **البحث والتطوير** بالنسبة **15%** وأخر نسبة تمركزت **في إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا** بالنسب متساوية **10%**

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) ومحور إدارة المعرفة (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور إدارة الموارد البشرية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(12_3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور إدارة الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تسعى إدارة الموارد البشرية لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة	1,80	0,768	7	مرتفعة
2	تسعى إدارة الموارد البشرية دوما إلى توفير جو ملائم يزيد من دافعية العمل في مؤسستكم	2,05	0,887	3	مرتفعة
3	تستعمل المؤسسة معايير ومواصفات معينة لاختيار الموارد البشرية في الوظائف الشاغرة	1,70	0,733	8	مرتفعة
4	تتاح لكافة العاملين فرص التدريب	1,70	0,865	8	مرتفعة
5	تعمل مؤسستكم عل تدريب العمال داخل المؤسسة	1,85	0,933	6	مرتفعة
6	التدريب في المؤسسة تطبيقي	2,40	0,940	1	مرتفعة
7	تسهر المؤسسة على تقييم الدوري لمدي نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها	1,95	0,887	4	مرتفعة
8	تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على التخطيط للموارد البشرية لأداء أعمال معينة	1,90	0,968	5	مرتفعة
9	الحوافز في مؤسستكم مادية	2,30	0,979	2	مرتفعة
10	الحوافز في مؤسستكم معنوية	1,90	0,912	5	مرتفعة
	محور إدارة الموارد البشرية.	2,19	0,321	–	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (12_3) أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة الموارد البشرية جاء بمقدار 2.19 وهو اكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 1.5 بدرجة موافقة مرتفعة وهذا إشارة أن مطاحن قصر البخاري لها إدارة موارد بشرية فعالة من وجهة نظر الموظفين وهذا ما يثبته جميع العبارات 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 الذي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.321** وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور إدارة المعرفة.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور إدارة المعرفة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(13_3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور إدارة المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
11	تعتقد أن لديك طاقات مخزنة لم توظفها في عملك بعد	2,80	0,523	**1**	**مرتفعة**
12	يتم إشراككم في توليد أفكار جديدة لمؤسستكم	2,25	0,910	**4**	**مرتفعة**
13	اعتماد المؤسسة على أسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة	1,80	0,768	**2**	**مرتفعة**
14	تسعى مؤسستكم لاستخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرية لتصبح ملكها	1,85	0,875	**1**	**مرتفعة**
15	يسهم كشف المعرفة الضمنية في تحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة منها في اتخاذ القرار	2,20	0,834	**5**	**مرتفعة**
16	تشجع المؤسسة روح العمل الجماعي للحصول على المعارف الجديدة ولتحقيق مردود اقتصادي ملموس	2,30	0,923	**3**	**مرتفعة**
17	تطبق المؤسسة عملية خزن المعرفة بهدف تسريع اتخاذ القرار مما يقلل جهد البحث عنها	2,30	0,865	**3**	**مرتفعة**
	محور إدارة المعرفة	2,37	0,386	**-**	**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (13_3) أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة جاء بمقدار 3.37 وهو اكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 1.5 بدرجة موافقة مرتفعة وهذا إشارة أن إدارة موارد بشرية بمطاحن قصر البخاري لها دور في تفعيل إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين وهذا ما يثبته جميع العبارات 11-12-13-14-15-16-17 الذي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0.386** وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: إختبار فرضية الدراسة.

اعتمد الطالبتين للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية على الانحدار الخطي البسيط للاختبار لمعرفة درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدرجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري عند مستوى دلالة 0.05

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدرجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري عند مستوى دلالة 0.05

حتى نتحقق من فرضية الدراسة اعتمدنا على نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة اثر المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع إدارة المعرفة، كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(14_3):اختبار الانحدار البسيط للإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

البيان	إدارة الموارد البشرية				
تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.649	0.421	0.540	3.619	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم(14_3) درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=**0.649** بين إدارة الموارد البشرية و تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أما قيمة الارتباط متوسطة.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.421** أي أن ما قيمة **42%** من التغيرات في تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري ناتجة عن إدارة الموارد البشرية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار**B = 0.540** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في فعالية إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري بقيمة **0.540**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3.619** عند مستوى دلالة **0.002** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدرجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري عند مستوى دلالة 0.05**

معادلة خط الانحدار البسيط للدراسة:

x0.540 + 0.909 = y

حيث:

Y: إدارة الموارد البشرية بمطاحن قصر البخاري.

X: تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري بدا بتفحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، ثم قدمنا لمحة عن المؤسسة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق ، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضيات ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- تقديرات الموظفين في بمطاحن قصر البخاري لمحور إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة.
- تقديرات الموظفين في بمطاحن قصر البخاري لمحور إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدرجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة بمطاحن قصر البخاري عند مستوى دلالة 0.05

تمهيد الفصل:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تعتبر من أكثر الموارد عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية،وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة موارد أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين، تعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة تمكن من زيادة إنتاجية العاملين.ولهذا سوف نقوم بدراسة الفصل الأول من خلال المباحث التالية

المبحث الأول:ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني:تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية.

المبحث الثالث:وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول:مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لم يأخذ تسيير الموارد البشرية مكانته كباقي الوظائف الأخرى في المنظمة،برغم من أنه وظيفة من وظائف المنظمة،وذلك لأن الاهتمام بالإنسان والعلاقات الإنسانية جاء نتيجة الاهتمام بالجانب المادي للعمل إلى أن أصبح من أكثر الوظائف أهمية في المنظمات وأكثرها حساسية،ذلك لأنه يتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج.

المطلب الأول:النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية،تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:[1]

1) **التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث**:ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة،حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية.
2) **التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين**:وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
3) **زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال**:وذلك من خلال إصدار قوانين وتشريعات عمالية،مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في المشاكل مع الحكومة.
4) **ظهور النقابات والمنظمات العمالية**:التي تدافع على الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية،مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

وتكمن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن فيما يلي:

المرحلة الأولى ظهور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية: قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة.

[1]. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 9 .

_المرحلة الثانية_ظهور حركة الإدارة العلمية:من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:[1]

- تطوير حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

المرحلة الثالثة نمو المنظمات العمالية:في بداية القرن العشرين نمت وقوية المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وظهور حركة الإدارة العلمية ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة بداية الحرب العالمية الأولى: حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي .
ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام سنة 1910.

_المرحلة الخامسة_مابين الحرب العالمية الأولى والثانية:شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثون بواسطة إلتون مايو وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل .

_المرحلة السادسة _ ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية،حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الأنثرولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية _خصائصها _ أهميتها .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق.

[1]. فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

إن إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية،فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة.

الفرع الأول:تعريف إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية وفيمايلي أهم التعريفات:

1. **تعرف إدارة الموارد البشرية**:على أنها مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.
2. **إدارة الموارد البشرية**:هي الإدارة الخاصة باستقطاب، اختيار، تطوير،تنظيم،مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين.[1]
3. **كما تعرف إدارة الموارد البشرية**:بأنها التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة،باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.[2]
4. **تعتبر إدارة الموارد البشرية:** وظيفة من الوظائف الإدارية التي تعنى بشؤون الأفراد، أي الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة، بغية المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة، كما تعنى أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن، وتوفر في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المنظمة[3].

وبالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية:على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.[4]

---

[1].راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر،2000، ص 12.

[2]. يزن تيم، **إدارة الموارد البشرية (محاضرة في أساليب الإدارة الحديثة)**، منشورة على شبكة الانترنت في الموقع yazantayyem @ windowslive . com 2018_02_18.

[3].هشام بوكفوس، **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005_2006، ص58.

[4]. زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع،عمان _ الأردن، 2015،ص106.

الفرع الثاني:خصائص الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

يجبأن يتوافر لمديري الموارد البشرية القدرة على تخطيط وتنفيذ الأعمال الرئيسية التي:[1]

1. تساعد المديرين على فهم الحاجة إلى تغيير أنماط الإدارة السابقة .
2. تساعد المديرين على تنفيذ التغييرات في الإجراءات والممارسات التي تمكن المستويات الدنيا من تحمل مسؤوليات أكثر وكيفية تنفيذ المهام.
3. تساعد المديرين على وضع النظم والشروط والمزايا التي تظهر المساواة بين الموارد البشرية بغض النظر عن مراكزهم.
4. تساعد المديرين على خلق المناخ الذي يوحي بالثقة عند التعامل مع المرؤوسين.
5. تساعد المديرين على إنشاء نظام اتصال واضح وفعال.
6. تساعد المديرين على إنشاء نظام مكافأت عادل و منصف.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية، ويساعد ممارسة المديرين لهذه الأنشطة على:[2]

1/ فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع فيها معظم المديرين منها:

- تعيين فرد غير المناسب لاحتياجات العمل.
- معدل دوران العمل الحالي.
- شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم.
- النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.

2/ ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم،وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.

3/ تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة،وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.

---

[1] . عصام الدين أبو غفلة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)**،شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق،2002،ص26.

[2]. راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المطلب الثالث: أهدافها_المقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويرا مستمرا يلي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة.

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهداف إدارة الموارد البشرية فيمايلي:[1]

1) **الأهداف الاجتماعية:** تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل أنشطته، وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات

الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو عن العمل تسوده حرية الحركة والعاملين مما يؤدي إلى رفع المستويات المعيشية،وتمكين العاملين من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.

2) **الأهداف التنظيمية:** بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة وتعتبر جزء من نظام المنظمة، فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو 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 أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين عن العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية،كما يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.

4) **الأهداف الإنسانية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.[2]

---

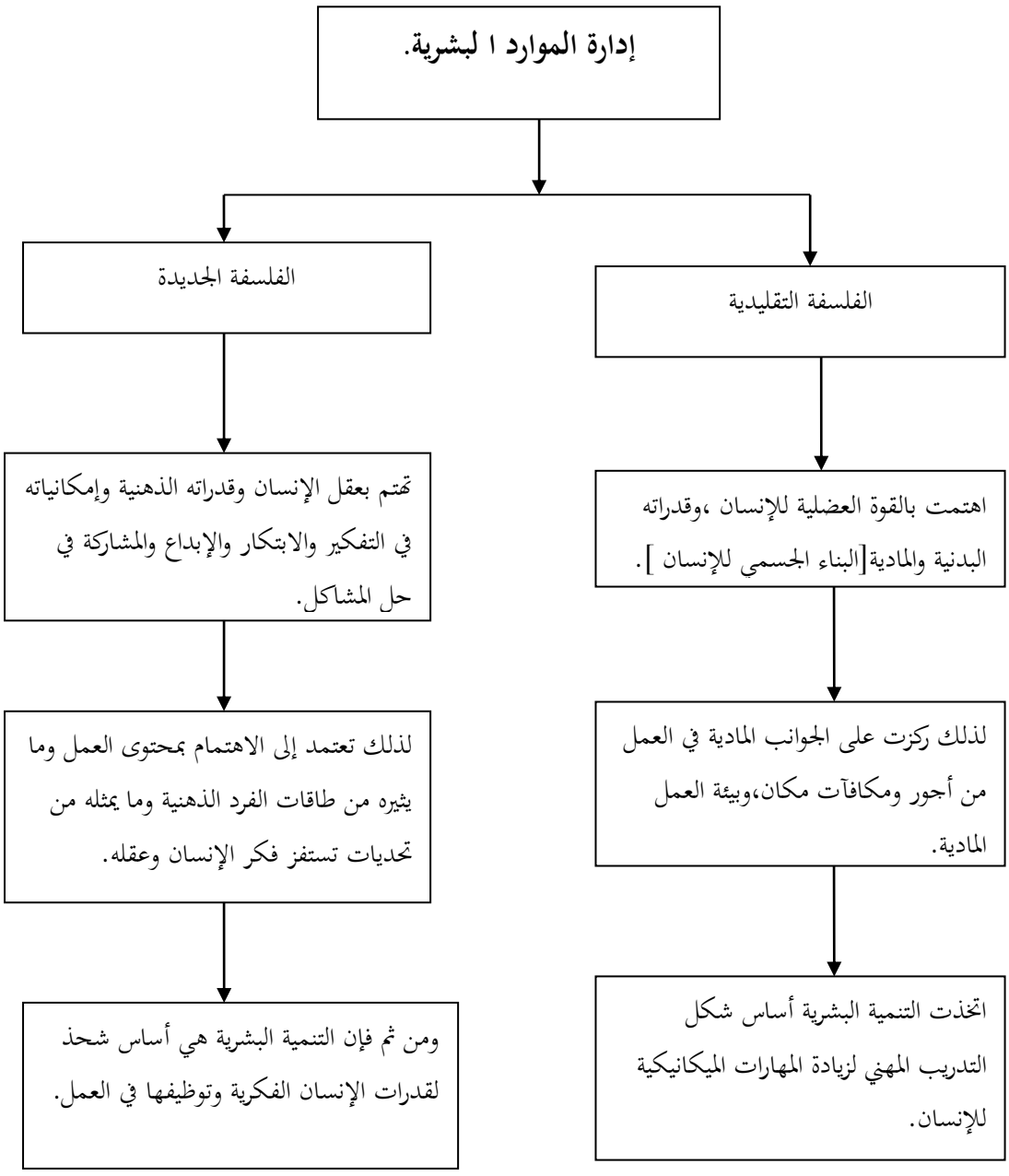
[1] . رافدة الحريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان _ الأردن، 2014، ص 25.

[2]. رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفرع الثاني:المقارنة بين الفلسفتين التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية.

يكمن الفرق بين الفلسفة التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: [1]

شكل رقم (1_1): مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطابعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص39

[1]. علي السلمي، نفس المرجع، ص 39.

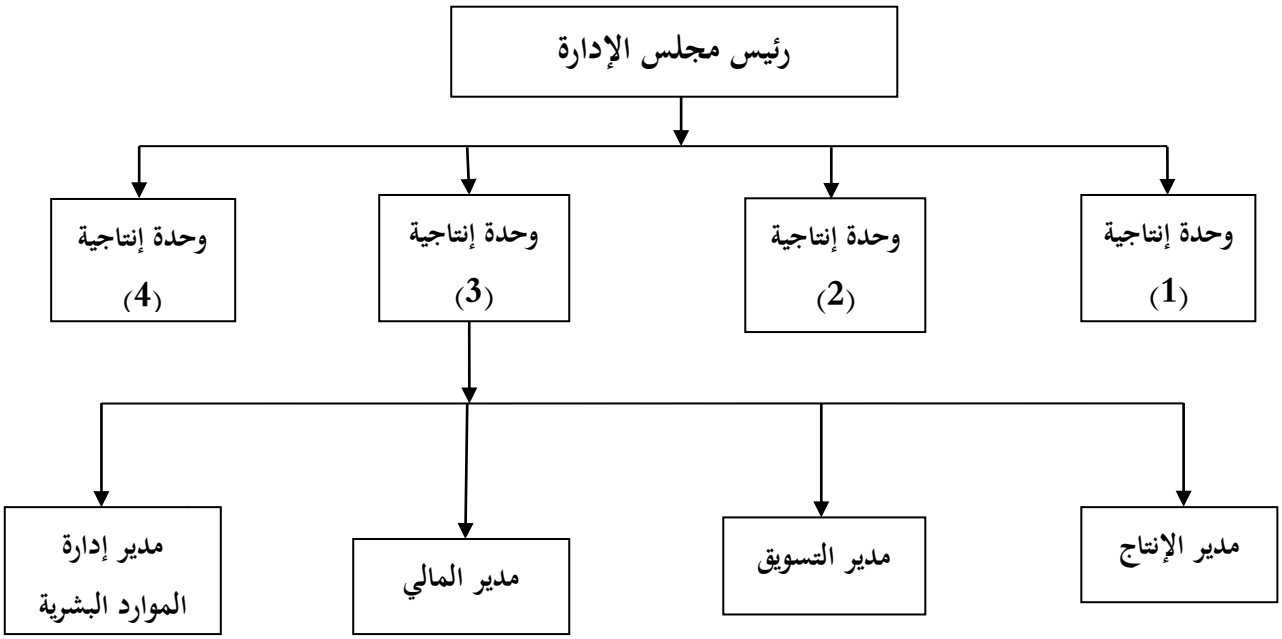
يتضح لنا من خلال هذا الشكل بأن الفرق بين الفلسفتين التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية يكمن في العناصر التالية:بالنسبة للفلسفة التقليدية كانت تهتم بالقوة البدنية للإنسان و الجوانب المادية للعمل واستعملت التدريب لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان فقط.

أما بالنسبة للفلسفة الحديثة فكانت تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية في التفكير وحل المشاكل كما كانت تهتم بالجوانب المعنوية للإنسان أكثر من المادية، وكانت تستعمل التدريب من أجل تنمية وزيادة مهارات الفرد من أجل توظيفها في العمل.

المطلب الرابع:الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

يتطلب الدور الاستراتجي لإدارة الموارد البشرية،أن ينظر إليها على أنها جزء من فريق الإدارة العليا بالمنظمة، فكما أن هناك نوايا بالمنظمات كبيرة الحجم لرئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتسويق والإنتاج و التمويل،فهناك أيضا نائب للرئيس بالنسبة للموارد البشرية، وبالتالي فهو جزء من أعضاء التحالف على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدات الإنتاجية، أما في المنظمات متوسطة الحجم فإدارة الموارد البشرية تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية.[1]

شكل رقم (2_1):إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا بالمنظمات متعددة الوحدات الإنتاجية.



المصدر: عصام الدين أبو غفلة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية**، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، 2002، ص 37.

حسب هذا الشكل يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يتكون من رئيس مجلس الإدارة ويأتي أسفله 4 وحدات إنتاجية، ولكل وحدة إنتاجية مدير خاص بها .

[1]. عصام الدين أبو غفلة، نفس المرجع، ص 37 .

المبحث الثاني: تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية.

يعتبر تخطيط القوى العاملة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع.وتختلف المشروعات المختلفة من حيث القيام بهذه الوظيفة، ففي بعض المشروعات قد تتولى إدارة التخطيط وضع خطة العمالة فيه،في حين قد تتولى إدارة الأفراد في بعض المشروعات القيام بذلك،وفي مشروعات أخرى قد يتركز هذا النشاط في إدارة الشؤون الإدارية.وبغض النظر عن الجهة التي تقوم بهذه الوظيفة فإن الهدف منها لا يختلف.

المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية _ أركانه.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

الفرع الأول:تعريف تخطيط الموارد البشرية.

يوجد أكثر من تعريف لوظيفة تخطيط الموارد البشرية نورد منها ما يلي:

1) **يعرف تخطيط الموارد البشرية**:على أنه "مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة،والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة)لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك المشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءا أساسيا من الخطة العامة للمنظمة".[1]

2) **كما يعرف تخطيط الموارد البشرية**:على أنه"مجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

من ذلك نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية:

_ صفة القدرة على أداء الأعمال.

_ صفة الرغبة أداء الأعمال .

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان، بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، و لا غنى بأحدهما عن الأخرى. إن أداء العمل يتوقف إذن على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغباتها في أداء العمل.

3) **كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية:** بأنه أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، ومن خلاله يتم تقدير إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهارتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجياتها.

---

[1] . مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان _الأردن، 2005، ص132 .

وبذلك فإن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة المنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها.[1]

الفرع الثاني: أركان تخطيط الموارد البشرية.

تتمثل هذه الأركان فيما يلي:[2]

- ❖ التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة.
- ❖ التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها "تحليل قوة العمل. "
- ❖ مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لتحديد الفائض أو النقص.

المطلب الثاني:أهمية تخطيط الموارد البشرية_ أهدافه.

السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أنه يمد بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية مثال ذلك: استقطاب واختيار والتدريب، وكثير من نواحي الكفاءة والفعالية لوظائف إدارة الأفراد تعتمد على دقة تخطيط الموارد البشرية،فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف، والتدريب والتنمية، حيث أصبح يمثل نشاطا ضروريا هذه الأيام نتيجة للتغيرات الهامة في التجديدات التكنولوجية وحجم وتعقد التنظيمات الحديثة.

الفرع الأول:أهمية تخطيط الموارد البشرية.

أهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر إليها من ثلاثة مستويات:المستوى الفردي، المستوى التنظيمي،المستوى القومي.[3]

1. **الأهمية الفردية:**يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنظمة، لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات،وتتحقق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب.ويمكن القول أن الشخص ذو أهداف الوظيفية المحددة،وأهداف العمل المحددة،والخطط الوظيفية المحددة، يكون شعوره بالفشل أقل،وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل، وخوفه من المستقبل أقل.

---

[1]. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 148..

[2]. عمر الطروانة، **استراتيجيات الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 100.

[3].صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص 129.

2. **الأهمية التنظيمية**:تستفيد المنظمات من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الإنتاجية. وهذه العملية تضمن للمنظمة:

- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة التي تفي باحتياجاتها.
- الاستخدام الأفضل لمصادرها من القوى العاملة.
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة نقص أو زيادة العمالة.

3. **الأهمية القومية**:أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنظمات،ولكي يتقدم الاقتصاد لا بد للمنظمة أن تخطط للعرض الدائم من العاملين الماهرين والفنيين ومن الكفاءات الإدارية أيضا.

الفرع الثاني: أهداف تخطيط الموارد البشرية.

تكمن أهداف تخطيط القوى العاملة فيما يلي :[1]

* التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
* التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة وداستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
* التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
* محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة للبطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.
* التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنظمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ بالقوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة،كأن تكون خمس سنوات مثلا.
* تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنظمة.

كما يمكن إضافة أهداف أخرى نوجزها فيما يلي :[2]

- استفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.

---

[1]. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 133 .

[2] . صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- الإعداد لملئ الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد،أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

المطلب الثالث:مراحل تخطيط الموارد البشرية.

فيما يأتي نذكر مراحل (خطوات) تخطيط الموارد البشرية:[1]

المرحلة الأولى:التحديد والتنبؤ بإتجاهات المتغيرات البيئية.

1 / المتغيرات بيئية المؤثرة في حجم العمل ونشاط المنظمة: وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

* المتغير الاقتصادي.
* المتغير القانوني.
* المنافسة.

2/ المتغيرات البيئية المؤثرة في تقدير قوة العمل: وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

* تكنولوجيا العمل.
* القوانين الحكومية.
* الاتجاه السائد في المجتمع نحو التقاعد.
* التعديلات المتوقع إدخالها على الهيكل التنظيمي.
* مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة.
* كفاءة الموارد البشرية الحالية.

المرحلة الثانية:تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية:

1_ حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المنظمة مستقبلا: وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

* وظائف إدارية.
* وظائف غير إدارية.

2 _ تقدير حاجة الوظائف من الموارد كما ونوعا: ويتمثل تقدير هذه الوظائف فيما يلي:

* تقدير حاجة الوظائف الإدارية من المديرين والرؤساء.
* تقدير حاجة الوظائف غير الإدارية من الموارد البشرية.
* تقدير حجم أو عبء العمل.

[1] . عمر الطروانة،مرجع سبق ذكره، ص 102.

* المطابقة (فائض ،عجز ،توازن).

المرحلة الثالثة: استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية:

أولا: معالجة النقص:

1 / الاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص: من خلال:

* تعيين الدائم.
* تعيين المؤقت.
* تكليف جهة خارجية.
* استخدام تكنولوجيا حديثة.

2 / الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص:من خلال:

* العمل الإضافي.
* إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية.
* رفع كفاءة الموارد البشرية.
* إطالة سن التقاعد.

ثانيا: معالجة الفائض:

* التسريح الدائم.
* التسريح المؤقت.
* إستبدال الموارد الدائمة بالمؤقتة.

ثالثا: معالجة الاستقرار:

* تفعيل وتنويع الحوافز.
* تدريب وتعليم وتنمية الموارد البشرية.
* توفير فرص ترقية للجميع قدر الإمكان.

المرحلة الرابعة: وضع خطة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: أساليب تخطيط الموارد البشرية:

تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية، ويشير هذا التباين إلى متغيرات تنظيمية "حجم المنظمة،نوع نشاطها، نوع الثقافة المستخدمة، سوق العمل، تركيبة الموارد البشرية (النوعية والكمية)،التغيير في المتغيرات البيئية العامة والبيئة الصناعية، ويشيع استخدام أحد الأسلوبين الآتين:[1]

[1].عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي** ، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 81.

- الأسلوب المباشر "تحليل عبء العمل .
- الأسلوب الإحصائي.

أدناه شرحا موجزا لكلا الأسلوبين:

أ _الأسلوب المباشر "تحليل عبء العمل ":يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها.وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية التي تتضمن الآتي:

1. **التغيرات الثقافية**:كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيب الموارد البشرية المستخدمة،فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية،اعتمادا على ذلك فإن التنبؤ بالتغيرات الثقافية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.
2. **التغيرات التنظيمية**:تتضمن تلك التغيرات إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي،كإستحداث وحدات تنظيمية جديدة،وتغيير مجال أعمالها (كالتنويع، أو الانكماش).مثل هذه التغيرات تتطلب الأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة عند إجراء تخطيط الموارد البشرية.

ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة والذي يتطلب الدقة في حسابه.كما يقترح بعض الكتاب استخدام الوقت أساسا في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات.

إذ تستخدم تلك الدراسات في تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين.

ب _ الأسلوب الإحصائي:يعتمد هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجية.علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة.

اعتمادا على ذلك فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة مابين كلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والتي يمكن أن تتضمن:[1]

- تحليل السلاسل الزمنية.
- استخدام نماذج الانحدار.
- تحليل سلسلة ماركوف.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة وتطور وسائل الثقافة ونظم المعلومات فقد أضيف الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية والتي سوف يتم عرضها والتركيز عليها بدلا من التركيز والاعتماد على الوسائل والاعتماد على الوسائل التقليدية المشار إليها أعلاه. فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط

[1]. عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، 82.

الموارد البشرية،ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف.

لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:[1]

ـــ **التخطيط العقلاني:** يعتمد هذا النوع من التخطيط على الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية. فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحا فإن على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر فيها حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل.

ـــ **التخطيط الحدسي:** يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية.وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي. يعتمد هذا التخطيط على الحركة المتناسقة بين التخطيط الإستراتيجي للأعمال والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

يستخلص مما تقدم بأن أساليب تخطيط الموارد البشرية تتعدد بتعدد المنظمات وخصائص البيئات التي تعمل فيها وأهمية ودور الموارد البشرية.فليس هنالك من أسلوب مثالي يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما على المنظمة أن تستخدم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها.فالتقدير الدقيق بحاجة المنظمة من الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية. وسبب تلك الأهمية في أن تخطيط الموارد البشرية يعطي عاملا أساسيا في تخفيض الكلف في المنظمة عن طريق:

- عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية وبذلك يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد.
- الدقة في إعداد الموازنة التقديرية لكلفة العمل والتي تعتمد على كم ونوع الموارد البشرية في المنظمة.

المبحث الثالث:وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى،نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وغيرها،ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع الإدارات أخرى في المنظمة مثل: برامج التنمية والتدريب وتقييم الأداء، وتشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدى سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر في مجالات عديدة في المنظمة.[2]

---

[1] .عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

[2]. نظمي شحادة ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ـــ الأردن ، 2006 ، ص 21 .

المطلب الأول: وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف.

تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية،وبذلك فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من اختيار وتعيين وتقييم الأداء وتحديد التدريب والتطوير وغيرها.

الفرع الأول:وظيفة تحليل الوظائف.

سوف نتناول فيه مايلي:تعريف تحليل الوظيفة،خطواته.

أولا: تعريف وظيفة تحليل الوظائف.

توجد تعاريف كثيرة لتحليل وتوصيف الوظيفة سنذكر منها مايلي:

1. **يعرف نظمي شحادة تحليل المنصب أو الوظيفة**:بأنها عملية تحديد معالم وطبيعة كل وظيفة في المنظمة عن طريق الملاحظة أو الدراسة ومن ثم عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها، كما تعتبر الوسيلة الفنية من أجل الوصول للوصف الدقيق للوظيفة نفسها،ومن خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة، ومقارنة الوظائف مع بعضها البعض.
2. **كما يعرفها**:بأنها العملية التي تهدف إلى الحصول على كافة الحقائق والمعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يتولاها الموظف.[1]
3. **كما ينطوي مفهوم تحليل الوظائف**:على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على حقيقة أن هناك خصائص معينة يتمتع بها الأفراد المتقدمون لشغلها .[2]
4. **ويعرفها فالح صالح**: بأنها الوظيفة الهادفة لتحديد الأعمال والمسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة، والوسائل اللازمة لإنجاز الأعمال وتحديد المورد البشري اللازم لأدائها .[3]

ثانيا: خطوات تحليل الوظيفة أو التحليل الوظيفي.

تقوم عملية التحليل الوظيفي في المنظمة على عدة خطوات أهمها:[4]

- تفحص ومراجعة المنظمة أنواع الوظائف ومعرفة مدى توافق كل وظيفة.
- تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.
- شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
- تحديد أنواع المعلومات والبيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة.
- تحضير الوصف الوظيفي.

---

[1] .نظمي شحادة ، مرجع سبق ذكره ،ص22 .

[2] .كمال بربر ، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2000، ص 55.

[3] . محمد فالح صالح ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار حامد ، عمان _ الأردن ، 2004 ، ص 35.

[4] . نادر محمد أبو الشيخة ، **إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية** ، طبعة الأولى ، دار صفاء ، الأردن ، 2010، ص 74

- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

الفرع الثاني: توصيف الوظائف.

سوف نتناول فيه تعريف توصيف الوظائف،وأهدافه.

أولا:تعريف توصيف الوظائف.

توجد عدة تعاريف لتوصيف الوظائف.

1. **يعرف أحمد ماهر توصيف الوظائف:** بأنها عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهرفي شكل تفصيل مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)،وظروف الأداءللعمل، ومواصفات شغل الوظيفة .[1]
2. **كما يعرفها:** بأنها عبارة عن تحليل كل وظيفة في المنظمة ووضع وصف لها في النهاية.[2]
3. **كما يقصد بالتوصيف:**إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات،أساليب عمل ومعدلات الأداء .[3]
4. **كما نجد الدكتور عادل حسن يعرفها:** بأنها تحديد معالم كل وظيفة بالمنظمة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل بها.[4]

ثانيا: أهداف التوصيف.

تتمثل أهداف التوصيف فيما يلي:[5]

- **اختيار الفرد المناسب:** حيث تسعى عملية التوصيف إلى تحديد السمات والقدرات الواجب توافرها في الفرد ليمارس وظيفته بفاعلية، وبذلك تركز إدارة الموارد البشرية على اختيار الفرد الذي تتوافر فيه السمات والخصائص المطلوبة.
- **وضع برامج تدريبية:**تواجه المنظمة عند وضعها للبرامج التدريبية مشكلتين أساسيتين هما تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها وأسلوب التدريب المناسب. ويظهر هنا دور كل من التحليل والتوصيف في

---

[1].أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، دار الغريب، الإسكندرية،1998، ص 74.

[2]. نفس المرجع السابق،نفس الصفحة.

[3] . كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

[4] . عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مؤسسة الشباب الجامعية ، الإسكندرية ، 1998، ص 139.

[5] . أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**، طبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 60.

حل المشكلتين السابقتين، حيث يبين المهارات والكفاءات التي ينبغي على الفرد أن يكتسبها من التكوين الذي سيتلقاه.

- **وضع الأسس السليمة للنقل والترقية:** تساعد عملية التوصيف في وضع الأسس الصحيحة والموضوعية لعملية النقل والترقية، حيث أنها تعمل على توضيح مهارات وقدرات كل وظيفة وبذلك التمييز بين الوظائف التي تتشابه خصائصها الإنسانية.
- **رسم سياسة عادلة للأجور:** حيث يساعد التحليل والتوصيف على تقويم الوظائف المختلفة، إذ أنها تحدد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها بالنسبة لكل منها وقيمتها بالنسبة للمنظمة. مما يمكن من وضع سياسة واضحة للأجور،حيث تمنح للوظائف المتساوية في القيمة والمسؤولية أجورا متساوية ويزيد الأجر بزيادة الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها.
- **تحسين نظم العمل:** بما أن عملية التوصيف تعمل على وصف الوظيفة بصورة كاملة، وخطوات إنجازها والتسلسل الذي تنجز من خلاله هذه الخطوات. فهذا ما يساعد على تبسيط الإجراءات أو حذف البعض من الخطوات الجزئية غير المنتجة والتي لا تساهم في الوصول إلى الغرض من الوظيفة. فبذلك يعمل المسير لإدارة الموارد البشرية على دمج البعض من الخطوات وهذا ما يساعد في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء.
- **تحسين بيئة العمل:** تعمل عملية التوصيف على توضيح الشروط اللازم توافرها في بيئة العمل والظروف البيئية المناسبة، والتي تساعد العامل في إنجاز مهامه على أكمل وجه.[1]

المطلب الثاني: وظيفة إستقطاب _ الإختيار والتعيين.

بعد أن تنتهي عملية تحليل وتوصيف بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص واختيارهم وتعيينهم للعمل بالمنظمة.

الفرع الأول: وظيفة الاستقطاب.

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى تعريف الإستقطاب، وأهم مصادره.

أولا : تعريف الإستقطاب.

توجد عدة تعاريف سوف نذكر منها مايلي:

- **إستقطاب:** بما أن الحاجة إلى الاستقطاب الموارد البشرية دائما مستمر، فإن تلبية تلك الحاجة بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب فيه والمقصود بالاستقطاب اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملئ

[1]. أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 60.

الوظائف الشاغرةالحالية أو المتوقعة أو المستحدثة.

- **كما يعرف إستقطاب**:بأنه هو البحث عن مصادر الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها، سواء من ناحية الأعداد أو من ناحية النوعية، ومن ثم اختيار الأفراد الأكفاء الذين بمقدرتهم تمكين المنظمة من الاستمرار والنجاح في أعمالها.[1]
- **كما تعرف وظيفة الإستقطاب**:بأنها أحد أركان عملية التوظيف و أول خطوة في عملية الاستقطاب بإدراك المنظمة لمفهوم عملية الاستقطاب، فالعملية تشير إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد شواغر الوظيفة فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.[2]

ثانيا: مصادر إستقطاب الموارد البشرية.

تنقسم مصادر إستقطاب الموارد البشرية إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

أ) **المصادر الداخلية:** والمقصود بها الموارد المتاحة داخل المنظمة ويتم اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر نجد:[3]

_ الترقية.

_ النقل الوظيفي.

_ مخزون المهارات.

_ الإعلان الداخلي.

_ توصيات العاملين.

ب) **المصادر الخارجية:** ويقصد بها سوق العمل حيث تنقسم إلى مصادر عديدة منها:[4]

1_ التقدم المباشر للمنظمة: حيث يتقدم طالب الوظيفة بطلب للمنظمة بالرغبة في العمل لديها، وهذه الأخيرة تقوم بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يتم ملئها من طرف طالب الوظيفة وتتضمن بيانات كاملة عنه وعن المستوى التعليمي له والخبرة السابقة والقدرات والمهارات التي يتمتع بها، ثم تختار المنظمة من بين الطلبات المقدمة لها حسب المواصفات المطلوبة للوظيفة.

2_ الإعلان: تقوم المنظمة بإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، ويكون اختيار وسيلة الإعلان حسب ما يتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها.

---

[1] .حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من المنظور استراتيجي**، دار النهضة، بيروت، 2000، ص 159.

[2]. طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان _ الأردن، 2011، ص 60.

[3].محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 78.

[4]. نفس المرجع سابق،ص 83.

3_ وكالات ومكاتب التوظيف: وتشمل وكالات أو مكاتب عامة مهمتها إيجاد فرص عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل. وهذه المكاتب أوالوكالات تقدم خدماتها مجانا وهي تعتبر همزة وصل بين المنظمات وبين طالبي العمل وهناك مكاتب خاصة ولها نفس الأعمال مقارنة بالمكاتب العامة .

4_ المدارس والجامعات: تقوم بعض المنظمات بإقامة علاقة مع المعاهد والجامعات للاستفادة من الطلبة الذين هم على وشك التخرج أو الطلبة النجباء حيث يقوم مندوبي هذه المنظمات بجعل رغبة لدى الطلبة في الالتحاق بهذه المنظمة.

ثالثا: مراحل عملية الإستقطاب.

تمر عملية الإستقطاب بثلاثة مراحل وهي:[1]

1. الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية.
2. الإتصال الأولي بالمرشحين.
3. الغربلة الأولى لإيجادوعاء من المرشحين المؤهلين.

وضمن هذه الخطوات فإن عملية الإستقطاب تهيئ العدد اللازم من المرشحين الأكفاء لغرض متابعة إجراءات الفحص والإختبار، ومن ثم الإختيار للعدد المطلوب منهم، ويجب أن تراعي إدارة الموارد البشرية مجموعة القيود والاعتبارات الخاصة بعملية الإستقطاب والعوامل التنظيمية المرتبطة بالمنظمة.

الفرع الثاني: وظيفة الإختيار.

سنتناول فيما يأتي إلى كل من تعريف الإختيار ومعاييره.

أولا:تعريف الإختيار.

يأخذ الإختيار عدة تعاريف نذكر منها مايلي:[2]

1 _ يعرف الإختيار:بأنهمن أهم مراحل عملية التوظيف لأنها يمثل أولمحاولة توفيق بين احتياجات المنظمة وعرض سوق العمل، كما يقصد بها إتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين هؤلاء المتقدمين لشغل وظائف المنظمة الشاغرة. ويعتبر الهدف من عملية الاختيار هو تعظيم احتمالات اختيار والتعاقد مع المتقدمين الذين تتفق مواصفاتهم مع مواصفات الوظيفة.

---

[1]. محمدشفيق حسان السرحي، **الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية**،رسالةماجستير، الجامعة الإسلامية،كلية التربية، غزة، ص 50.

[2].محمد الفاتح محمود البشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 117.

2 _ **كما يعرف الإختيار:** هنا بأنه إتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين هؤلاء المتقدمين أو المتاحين لشغل وظائف المنظمة الشاغرة، ويتركز هدف هذه المرحلة بالطبع في استبعاد هؤلاء الذين ترى الإدارة أنهم غير مؤهلين للوفاء بمتطلبات الوظائف الشاغرة بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، وذلك وفقا للمعايير الموضوعية التي تستخدمها المنظمة في المفاضلة بين الأشخاص.[1]

ثانيا: أهمية الإختيار.

تحظى عملية الإختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري فمن خلال الممارسة السليمة، والعلمية لقواعد ومعايير عملية الاختيار تستطيع المنظمة تحقيق التالي:[2]

_ تدفع عملية الاختيار بإتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، والشخص الذي يشعر أنه عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته، وقدراته، سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الاستقرار.

_ فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنه يوفر الاستقرار الوظيفي لهم.

_ إختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن ذلك: إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلا، واستمراره في المنظمة قائما، وتعرضه لإصابات العمل محدودا.

_ أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين فيها، وكلما كان لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة، والعكس صحيح.

وتختلف عملية الاختيار من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة عمل الوظيفة الشاغرة، وحسب حجم المنظمةذاتها، وحسب القوى العاملة فيها، وعدد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

ثالثا:معايير الإختيار.

تعبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية، والمعرفة السابق بالشخص المرشح للوظيفة وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناءا على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء، فيما يلي هذه المعايير:[3]

1. مستوى التعليم.

---

[1].محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

[2]. محمد شفيق حسان السرحي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[3]. بسمة أحمد إبراهيم أبوزايد، **واقع تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره**، رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، إدارة أعمال، غزة، 1429هـ _ 2008 م، ص 35.

2. الخبرة السابقة.

3. الصفات البدنية (الجسمانية).

4. المعرفة السابقة بالشخص.

كما توجد بعض المعايير للحكم على كفاءة وظيفة الإختيار والتعيين:[1]

_ متابعة الموظف في العمل والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.

_ التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديد.

_ التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأداء خبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به.

الفرع الثالث: التعيين.

سوف نتناول فيه تعريف التعيين، وشروطه.

أولا:تعريف التعيين.

يعرف التعيين: على أنه إطلاع الإدارات على رسالة الترشح بإصدار قرار التعيين، فيخصص لكل فرد تم تعيينه في مستويات التعيين وأمر التعيين، فيحتوي كل ملف على طلب ونتائج المقابلة ومرور الإختبارات والتقرير الطبي وشروط العمل وما إلى ذلك.

وفي هذه المرحلة لابد من إدماجه في محيط جديد، ويكون غريب عنه ولابد من وضع إطار رسمي يحدد حقوقه وواجباته، ولابد من إدخاله في وظيفته الجديدة ومساعدته على إقامة علاقة مع محيطه.

ثانيا: شروط التعيين.

يشترط للتعيين في الوظائف العامة بعض الشروط التي يجب أن تتمتع بها المتقدمون لتلك الوظائف ، وتختلف هذه الشروط من دولة إلى أخرى ، وفي الدولة الواحدة من منظمة إلى أخرى ، ولكن يمكن أن نذكر بعض الشروط العامة التي تعتمد في التوظيف مهما اختلفت الدولة أو المنشأة وأهم هذه الشروط هي:[2]

1 . شرط الجنسية: ويعني أن الشخص الذي يتقدم لإحدى الوظائف العامة في إحدى الدول يجب أن يتمتع بجنسية هذه الدولة التي تعمل فيها المنظمة التي يتقدم إليها الشخص.

2 . شرط حسن السيرة والسمعة: ويعني أن يتمتع الشخص بالأخلاق الحسنة وبكل ما يحفظ كرامته وكرامة الوظيفة التي يتقدم إليها، بحيث لا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو مقيدة للحرية أو مخلة للأمانة.

3 . شرط اللياقة العلمية: بمعنى ضرورة تمتع الشخص الذي يتقدم لوظيفة ما بالمؤهلات العلمية اللازمة التي تمكنه من النهوض بأعباء تلك الوظيفة.

---

[1] بسمة أحمد إبراهيم أبوزايد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] .نوار هاني إسماعيل، **تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة _ نموذج شركة الغزل والنسيج في الساحل السوري**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004 _ 2005، ص 26.

4. شرط اللياقة الجسدية: أي يجب أن يتمتع الموظف بالسلامة الصحية و أن يكون خاليا من الأمراض التي تعيق تنفيذ مهام الوظيفة الموكلة إليه.

5. شرط السن: ويعني أن يكون المتقدم للوظيفة قد بلغ سنا معينا يكون قد اكتمل فيه نضوجه العقلي الذي يمكنه من تحمل مسؤوليات الوظيفة الموكلة إليه.

6 . شرط اجتياز امتحان القبول: حيث أن الإعلان عن أية وظيفة يرافقه تحديد موعد لإجراء اختبار للمتقدمين لهذه الوظيفة، وينبغي على المرشح أن يجتاز هذا الاختبار ليتم قبوله في تلك الوظيفة.

ومنه يعرف الإختيار والتعيين: بأنهما وظيفتان تهتمان بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، الإختيبارات، والمقابلات وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

المطلب الثالث: وظيفة التدريب.

سنتاول في هذا المطلب تعريف التدريب، أهميته، وخطواته.

أولا: تعريف التدريب.

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

1. **التدريب:** هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.
2. **يعرف التدريب:** بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.
3. **كما يعرف التدريب:** بأنه نشاط نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عمله .[1]

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنج النقاط التالية:

_ أن التدريب هو نشاط إنساني.

_ أن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية.

_ أن الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

[1]. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

_ أن مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض المسؤولية إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذوي خبرة في المنظمة.

* من خلال النقاط السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للتدريب:

التدريب: هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد.[1]

ثانيا: أهمية التدريب.

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:[2]

- **زيادة في الإنتاج:**وهي الزيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم قابليتهم الإنتاجية.
- **اقتصاد في النفقات:** إنالتدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها.إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات منها سلامة للآلة واقتصاد في الموارد وقلة في المخاطر.
- **قلة في دوران العمل:** إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.
- **رفع معنويات العاملين:** للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن منظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.
- **توفير قوة احتياطية في المنظمة:**كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- **قلة في حوادث العمل:** إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير.

---

[1]. عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص،ص 79 _78

[2]. عمار بن عيشي،مرجع سبق ذكره، ص 81.

- **ثالثا: خطوات التدريب.**

تتكون خطوات التدريب من أربعة مراحل منطقية ومتتابعة:[1]

_ المرحلة الأولى _ تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي يكون تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

_ المرحلة الثانية _ تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة، التمارين، المنافسة) كما يتم تحديد المساعدات التدريجية وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

_ المرحلة الثالثة _ تنفيذ برنامج التدريب:والذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات، والراحات)، كما تتضمن كذلك مكان التدريب (ترتيب وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

_ المرحلة الرابعة _ تقييم كفاءة التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن لا ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرامج وقد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل.

المطلب الرابع:وظيفة تقييم الأداء.

تقييم الأداء عملية قديمة جدا ،وهي تمارس من قبل جميع الناس خلال حياتهم اليومية، فالبعض قد يحكم على شخص معين بأنه ذكي أو اجتماعي ويحكم على آخر بأنه انطوائي أو غير ناضج وغيرها من الأحكام الأخرى، ولا بد أن هذه الأحكام التي أطلقها الناس اعتمدت على أساس معين وهو المقارنة، فالشخص الذي تم الحكم عليه بأنه ذكي تم ذلك نتيجة تميزه عن غيره من الأفراد المحيطين به الذين لا يتمتعون بالذكاء الذي يتمتع به، وكذلك الأمر بالنسبة للشخص الاجتماعي وغيرهم.

وتتبلور عملية تقييم الأداء في المنظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة تقوم على منهج علمي وموضوعي ويقوم بها الأفراد مدربون بالاعتماد على معايير ومقاييس موضوعة سلفا لهذا الغرض.

[1] .مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 232.

أولا: تعريف تقييم أداء.

1_ تقييم الأداء: هو العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفائتهم في العمل الذي يعملون به.[1]

2 _كما تعرف عملية تقييم الأداء: بأنها الصفة النظمية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوى ومكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا انجازها والقيام به.[2]

3 _ كما يمكن تعريفها على أنها: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد، أو جهوده، أو سلوكه.[3]

4 _ تقييم أداء الموارد البشرية: هو دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.[4]

من التعاريف السابقة نستنتج أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية: هي عملية إصدار الحكم على النشاطات التي يتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد، وذلك بالاعتماد على مقاييس أداء محددة وموضوعية.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء.

تتمثل أهمية تقييم الأداء في المنظمة فيما يلي: [5]

_ رفع حماس ودرجة الانشداد للمنظمة.

_ زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.

_ اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.

_ تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.

_ تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.

_ الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.

---

[1]. شحادة نظمي، مرجع سبق ذكره، ص75.

[2].حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 360.

[3].محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص، 243.

[4].علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012 _2013، ص 134.

[5]. مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ص 128.

ـ تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.أوالاستغناء عنه إذا كانت إنتاجيته متدنية.

ـ الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.

ـ إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج ونتائج تقييم الموظفين.

ـ إن شعر العاملين بأن جميع جهودهم تأخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية ويدفعهم إل العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافأتهم ماليا.

ـ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين.

ـ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من الأنشطة المهمة التي تمارسها الموارد البشرية في المنظمة، وإنها عند قيامها بعملية التقييم، فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

1:في المجال الإداري:

أ ـ يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.

ب ـ يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.

ج ـ يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.

د ـ يتم استخدام تقييم الأداء في العقوبات التأديبية والفصل.

هـ ـ يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.

2: في مجال تطوير المنظمة والفرد.

أ ـ وسيلة لتطوير الأداء: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

ب ـ تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم وسلوكهم أثناء تنمية الكفاءة لدى المرؤوسين فهي تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.

ج ـ**الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** من أهداف عملية تقييم الأداء الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

[1].مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره،ص 128.

رابعا: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية: إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى أهداف المنظمة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء.

1:وضع معايير الأداء.

إن لتحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة أسس:

أ ـ **القياس المبني على النتائج:** يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل،كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل، حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

ب ـالقياس المبني على السلوك: يتم قياس سلوك الموظف و أخذه بعين الاعتبار عند تقييم الأداء كانضباط الموظف وعمل الفريق إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

ج ـالقياس المبني على السمات: بموجب هذا النوع من القياس يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبشاشة والاتجاهات الإيجابية ومهارات الاتصال.

2: إبلاغ العاملين بالمعايير: يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دور أساسيا في عملية التقييم يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين المعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه.

3: قياس الأداء الفعلي: يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، و التي تتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة مسبقا.

تقوم عملية قياس الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات، أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق و إنجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى.

4: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، بحيث يقوم المقيم لمقارنة الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعة مسبقا وفي هذه الحالة هناك ثلاثة احتمالات:

الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي من المستوى أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه وغيرها من الإجراءات الأخرى المناسبة.

الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي.

الإحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف من خلال تقديم مكافآت مالية وغيرها.

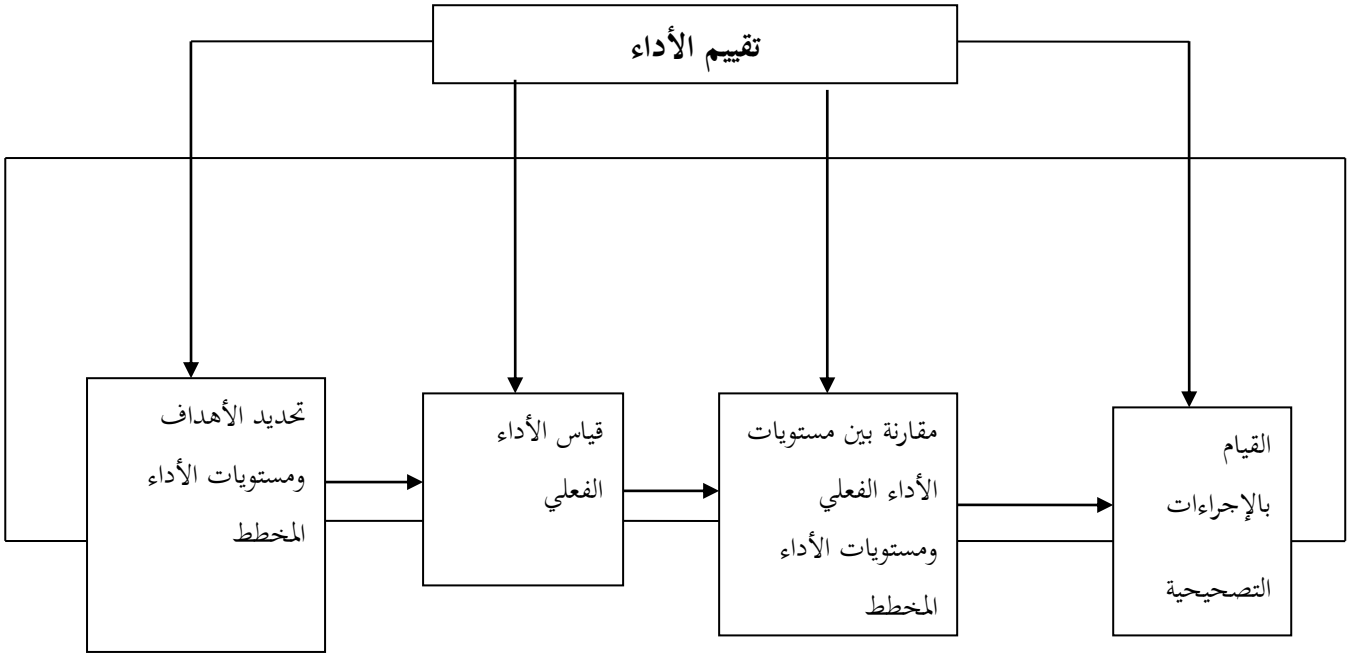
5: مناقشة النتائج مع الموظف: هناك اتجاهين في هذا الحال الاتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بينما يؤدي الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة.

وتتبع كثير من المنظمات سياسة الموظف الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء.

6: اقتراحات تحسين الأداء: وهي الخطوة الأخيرة تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته ومهاراته.

ويمكن تلخيص خطوات تقييم الأداء فيما يلي:[1]

شكل رقم (3_1): خطوات تقييم الأداء.



المصدر :نوار هاني إسماعيل ،تقييم أداء **الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامةً نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوريً** ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشيرين، 2004_2005، ص 62.

[1]. نوار هاني إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 62.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل بأن خطوات تقييم الأداء تتمثل فيما يلي: تحديد أهداف الأداء المخطط ومن ثم قياس الأداء الفعلي، ومن ثم القيام بعملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وفي الأخير القيام بالإجراءات التصحيحة والتغذية العكسية.

المطلب الخامس: وظيفة الحوافز.

سوف نتناول في هذا المطلب تعريف الحوافز _ أهميتها_ تصنيفتها.

أولا: مفهوم الحوافز.

هناك مفاهيم عديدة للحوافز، نذكر البعض من المفاهيم الشائعة:[1]

1_ تعرف الحوافز: بأنها كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر .

2 _ **تعتبر الحوافز**: بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

3 _ كما تعرف الحوافز: بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيره.

4 _ كما تعتبر الحوافز: بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها.

من المفاهيم السابقة للحوافز نستخلص بأن الحوافز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية الحوافز.

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:[2]

* إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
* إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
* زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
* جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
* تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
* تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
* يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
* زيادة حجم المنظمة وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها.

---

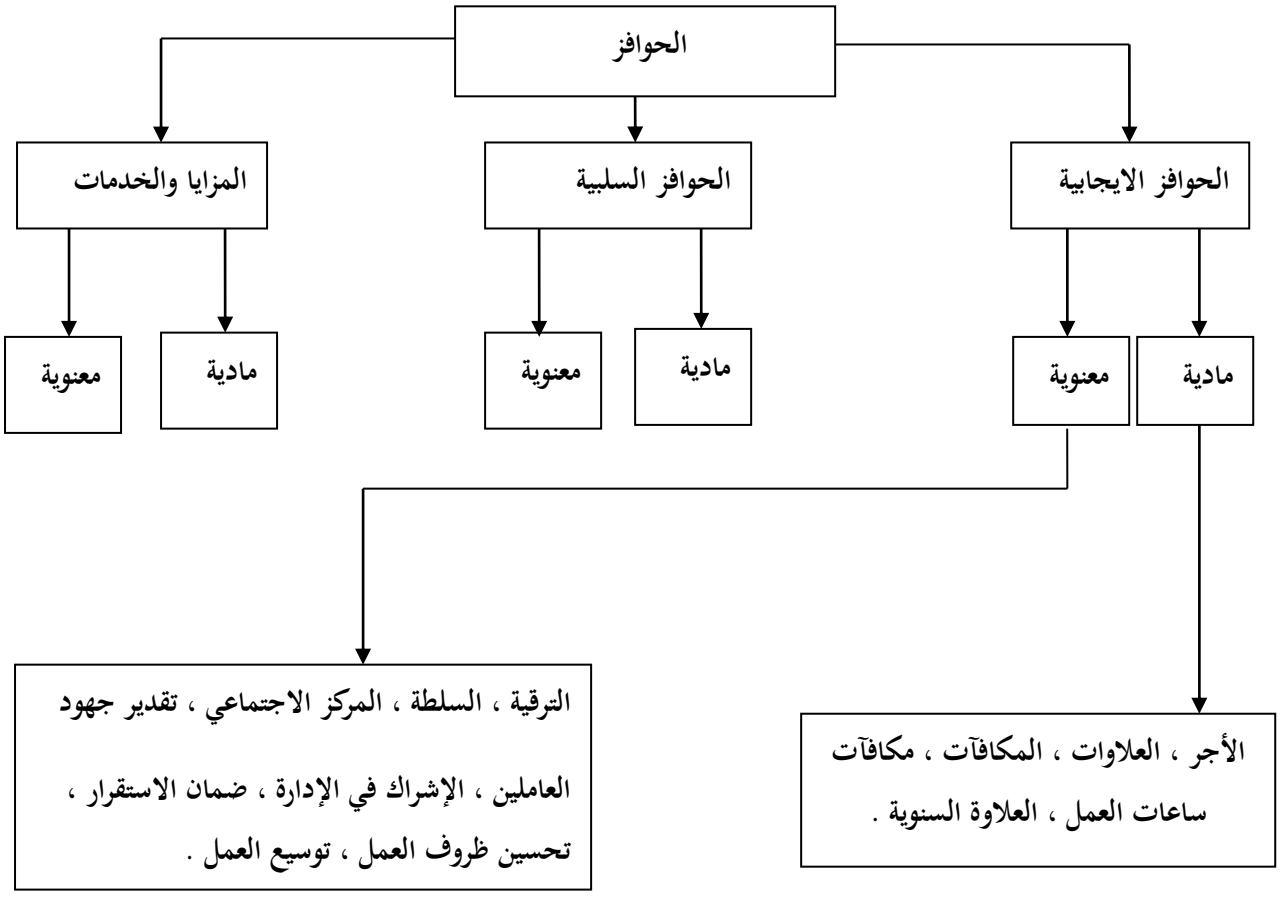
[1]. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[2].يزن تيم ، مرجع سبق ذكر،ص 145.

ثالثا: تصنيف الحوافز.

قسم الباحثون الحوافز إلى أنواع مختلفة فمنهم من قسمها بطريقة تتفق مع الحاجات إلى حوافز تشبع الحاجات الأولية، حوافز تشبع الحاجات الاجتماعية، حوافز تشبع الحاجات الذاتية، ومنهم من قسمها حسب طبيعة الجزاء إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، وفريق آخر ذهب إلى تقسيمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

الشكل رقم :(4_1) :أنواع الحوافز.



المصدر: شفا سالم السقا / بسيسو، **مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن التعويضات المالية _ حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية**، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية _ غزة، 2009 _ 1430 هـ، ص 46.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل بأن للحوافز نوعين والمتمثلة في الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية والمزايا والخدمات، وتكون هذه الحوافز في شكل حوافز مادية ومعنوية.

أ ـــ الحوافز الإيجابية:

هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد، كما عرفت بأنهاً حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الايجابي الذي تريده المنظمة، ثم توفر له الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه للقيام بالعمل.

وتقسم الحوافز الإيجابية من حيث مادتها إلى مادية ومعنوية.[1]

1 . الحوافز الإيجابية الماديةً المالية:

تعرف على أنها مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية فقط دون غيرها، ويحتاج الفردلمثل تلك الحوافز لتأمين حاجاته الأساسية. ومن أنواعها:

❖ **الأجر:**

هو المقابل أو الثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ولقاء مهاراته في العمل، ويمثل دخلا يهمه للمحافظة على مستواه بل وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته، وإشباع حاجاته من السلع والخدمات، ويلقى الأجر اهتماما كبيرا من العاملين وأرباب العمل على حد سواء لأنه يمثل عنصر تكلفة لا بأس بها.

❖ **العلاوات السنوية:**

لا يمكن القول إن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، على أن تكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا اعتمدت منح الزيادة حسب الاقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية.

❖ **المكافآت:**

وهي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أوتحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما، أو تكون على شكل مكافأة نهاية الخدمة، وما يوما ينطبق على الزيادات السنوية ونجاحها كحافز، ينطبق أيضا على المكافآت الممنوحة للموظف. تقدم كثير من المنظمات مكافأة لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية، وذلك على الأداء العالي للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، ويقاس هذا الأداء العالي بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج والمبيعات.

❖ **مكافآت ساعات العمل الإضافية:**[2]

الأجور الإضافية: تصرف للموظف الذي يبذل جهدا إضافيا فمثلا استمراره في العمل بعد ساعات العمل المقررة، نظرا لعدم كفاية العاملين بحجم الأعمال المطلوبة في المنظمة، وتدفع كذلك مقابل الإجازات المدفوعة

[1]. شفا سالم سقا/ بسيسو، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[2] . شفا سالم السقا، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الأجر، وتعمل الأجور الإضافية كحافز إيجابي يزيد من الروح المعنوية للعاملين ويشجعهم على الاستمرار في العمل.

2.الحوافز الإيجابية المعنوية:

يقصد بها الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، والحوافز المعنوية يمكن أن تأخذ الصورة المادية والمعنوية معا.

ب_ الحوافز السلبية:

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والتخويف، إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكا معينا أو يقوموا بتكراره أو مخالفة قواعد العمل، إن وجود نظام تأديبي في المنظمة أمر ضروري، والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنظمة لضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر والإساءة من قبل العاملين. وبحيث لا يؤثر سلبا على إنتاجيتهم، وبالتالي على أهداف المنظمة. وتنقسم الحوافز السلبية إلى قسمين رئيسين وهما:

- **الحوافز السلبية المادية:** وتتمثل في خصم من راتب الموظف، تنزيل درجة الموظف، توقيف علاوته، فصله من عمله، ومن ثم فصله كليا وبشكل نهائي، وتلجأ المنظمات في بعض الحالات إلى فرض غرامات.
- **الحوافز السلبية المعنوية:** تتمثل الحوافز المعنوية في الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة، وتتمثل في حرمان الموظف من نشر اسمه في لوحة الشرف، والإنذار الشفوي والإنذار التحريري.

الاختيار الأساسي إذن للتحفيز الفعال إنما يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الإيجابي أو السلبي، وإن الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري تشير إلى التزايد في استخدام الحوافز الإيجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية.

3 _ المزايا والخدمات: أن نظام الحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كالنوادي والأسواق .....الخ، يمكن أن تحسن من نوعية حياة العمل وتدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم. ويشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد ممكن من العاملين.وهيتقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازاتهم. والخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين فيها قسمين رئيسين لهما اشتقاقات فرعية وهما:

برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة وتتضمن الإجازات والعطلات المدفوعة الأجر، الراتب التقاعدي، ومكافأة نهاية الخدمة، والتأمين الصحي للفرد والعائلة، ومزايا تأمينية، ومزايا التقاعد وتأخذ هذه المزايا العديد من الأشكال، ومنها الضمان الإجتماعي، والتأمين والمعاشات، وتعويضات البطالة، وتعويضات إصابات العمل.

برامج الخدمات الإجتماعية وهي ليست ذات صبغة مالية مباشرة، والهدف الأساسي من تقديم هذه الخدمات هو الترفيه ورفع الروح المعنوية للعامل، وتنمية مشاعر الانتماء لديه مع المنظمة،بالإضافة إلى الخدمات الخاصة برعاية الأطفال كتوفير دور الحضانة أو مراكز لرعاية أطفال عاملين في المنظمة.

خلاصة الفصل:

من خلال العناصر التي تطرقنا إليها في هذا الفصل نجد أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر جزء ا من العملية الإدارية الكلية، وجزء من المنظمة التي تعمل بها وكذلك المجتمع الذي يحيط بها وهذه الوظيفة مسؤولة على إختيار العاملين، وإستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم.

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ونشاطها، وبيئتها.

كما أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمحور في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، والإختيار العاملين المناسبين وتعيينهم، ومن ثم القيام بتدريبهم الذي يهدف إلى إكساب العامل مهارات وخبرات، ومن ثم تقوم بتقييم العاملين وما ينجر عن هذه العملية من جزاءات وفي الأخير تقوم إدارة الموارد البشرية بتشجيع وتحفيز عمالها من خلال ما تقدمه لهم من الحوافز المادية أو المعنوية.

تمهيد:

قام الإقتصاد التقليدي على إفتراضات إن عوامل مثل الأرض،العمل،رأس المال هي عوامل الإنتاج الأساسية التي تنشئ الثورة وتضع النقود،أما في الإقتصاد الجديد فان المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة وهي النوع الجديد من رأس المال على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل انه رأس مال المادي وخلافا للماديات التي تخضع لتناقص الفوائد وتعتبر مواردها هامة نهائيا فان المعرفة ذات رافعة استثنائية وتعمل على أساس تزايد الفوائد مما يجعلها موردا لا نهائيا.

وهناك إتجاه متزايد في المؤسسات والشركات والمنظمات عموما وخاصة في شركات الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالهاإلىأعمال قائمة على المعرفة الكثيفة وتحول المنظمات نفسها إلى منظمات قائمة على المعرفة الكثيفة وإلى منظمات خلاقة للمعرفة ،وهذا ما جعلها ترصد أموالها وإستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة بما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية أصول المعرفة ورأس المال الفكري ، لذا في هذا الفصل تطرقنا إلي المعرفة وإدارة المعرفة قصد التوصل إلى الفهم الشامل للمعنى الحقيقي لهما.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول:مدخل إلى المعرفة

المبحث الثاني:مفهوم إدارة المعرفة

المبحث الثالث:أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الأول:مدخل إلى المعرفة

إن المنظمات تتحول شيئا فشيئا نحو أن تكون منظمات قائمة على المعرفة، وان المهارة الأكثرأهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة ،وحتى المنظمات التي تتعامل مع المنتجات المادية فإنها معنية بالمعرفة لان ابتكار المنتجات أو العمليات الجديدة كأساس للتفوق على المنافسين، أنما هو جوهره عملية إنشاء لمعرفة جديدة التي يتم تحويلها إلي منتجات وخدمات وعمليات جديدة ،كما أن المعرفة جراء التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة والتخصص في إدارتها واستخدامها أصبحت هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتوليد الثروة بالنسبة للأفراد والمنظمات .

المطلب الأول:تعريف المعرفة –أهميتها–خصائصها

لقد أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على المعرفة وتتحول شيئا فشيئا إلى منظمات قائمة عليها بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة .

الفرع الأول:تعريف المعرفة

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين هما البيانات والمعلومات، وهنا لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة:

1) البياناتDATA:هي عبارة أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والإستفادة منها.[1]
2) المعلومات information: وهي عبارة عن بيانات ثم إجراء معالجة عليها لتصبح ذات قيمة لمستخدميها.[2]
3) المعرفةknowledge: لقد تعددت الآراء حول مفهوم هذا المصطلح فهناك من عرفها على أنها:

– هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.

– هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.[3]

–هي مفتاح النمو الاقتصادي وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية ،فتح الأسواق وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة.

---

[1]. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة**،الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2008، ص25.

[2]. نجم عبود نجم،نفس المرجع، ص26.

[3]. جمال داود سلمان، **اقتصاد المعرفة** ،الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، 2009،ص17.

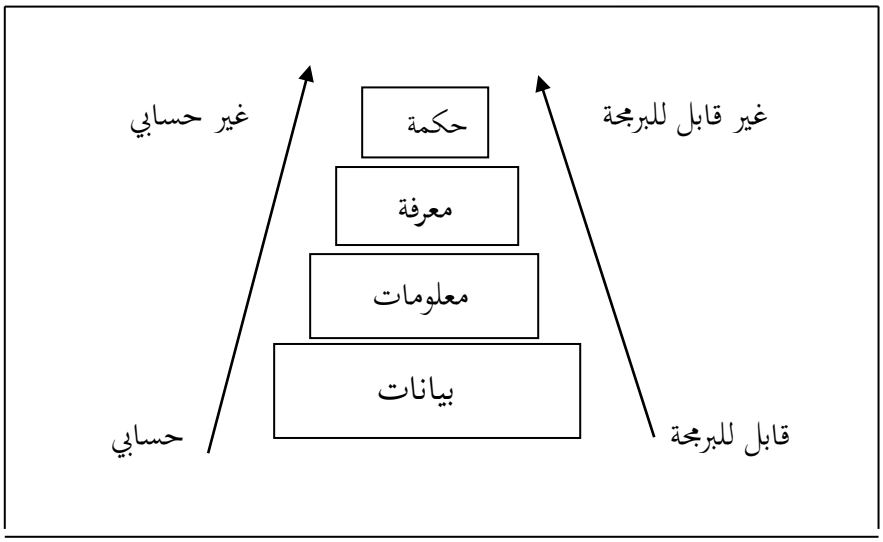
-المعرفة تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة.

-المعرفة تقود إلى عمل أو نشاط ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية :

المعرفة =المعلومات+المهارات =الممارسة الأفضل

*أي أن المعرفة هي حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم،وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة ،إذ يؤدي ذلك كله إلى تحسين القدرات العلمية المؤدية إلى الممارسة الأفضل ,وهذه المعرفة هي التي تسعى المنظمات للوصول إليها.[1]

الشكل رقم (1-2):موقع المعرفة في هرم الحكمة



Source:Awadelias ,chaziri ,hassen(2004)knowledg management prentice hall ,New jersey.P41

يبين الشكل أن المعرفة تسمو بموقعها عن البيانات والمعلومات وتقترب من الحكمة التي تتوج الهرم ،فالضمنية منها وهي القسم الأكبر من المعرفة كالحكمة لا يمكن تكميمها وحسابها أو تقييمها أو ترميزها برموز ومعادلات رياضية ،ولا يمكن برمجتها أيضا فهي نتاج فكري شخصي ضمني أو كامن في أعماق العقل الإنساني وهو ذاتي محض كالبصيرة أو الحدس أو غيرهما يقوم بمهام إبداعية خلاقة تطبع سمو الشخصية الإنسانية المتفردة بمزاياها اللانمطية ووعيها الذي لا يجازى في التصرف واتخاذ القرار.

[1]. إبراهيم الخلوف الملكاوي ،**إدارة المعرفة، ممارسات والمفاهيم**،الطبعة الأولى ،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان،2007 ،ص30_35.

ومن جانب أخر فإن المعرفة ينظر إليها على أنها تجسيد للمعلومات والعمليات والخبرة التي تتركز على موضوع محدد لذلك فهي معلومات حركية ،وتتربع الحكمة على مستوى الأعلى لهذه الجدلية ،وتمتلك القدرة الإستشرافية على الرؤية ما بعد الأفق أنها محصلة خبرة الشخص المكثفة بمساحة معينة من العمل لذلك يتبين أن المنظمات المعرفية محقة في تبني إدارة المعرفة ضمن بنيتها التحتية ،إذ أنها وبشكل مستمر قادرة على نقل المنظمة إلى مستويات أعلى نوعيا وميزة تنافسية مستدامة.[1]

الفرع الثاني:خصائص المعرفة

إن المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والرقي ،حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال ،إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر ،وهذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية وأنها غير قابلة للنفاذ والإستهلاك بالإستخدام وليست محصورة بفئة دون الأخرى ،فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه فمثلا علم الرياضيات يختلف عن علم النفس وهكذا مما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة ومتشعبة بالإضافة إلى عدم قابليتها للعد والقياس قبل إستخدامها وتطويرها وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة:[2]

1. **إمكانية توليد المعرفة**:من خلال البحث العلمي والإستقراء،التحليل والتركيب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من طرف مختصون.
2. **إمكانية موت المعرفة**:وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات التي لم يتم تعليمها للغير وكذلك المعرفة الموجودة في عقول الأفراد فان لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم وقد تتقادم المعارف ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.
3. **إمكانية امتلاك المعرفة**: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها وبالطبع فان الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثم تحويل هذه المعرفة إلي طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.
4. **إمكانية تخزين المعرفة**: إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن ،ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة،وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال

[1]. أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية** ،الطبعة الأولى،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن، 2013، ص،ص،50،51.

[2]. إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره ،ص،ص36،37.

خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد وعليه فان قاعدة المعرفة المخزنة وفق نماذج وشفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.

5. **إمكانية تصنيف المعرفة**:تصنف حسب المجالات فلكل مجال معرفة خاصة به ،أي حسب مجال إستخدامها.
6. **إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية**: وتعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم إذ توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.
7. **المعرفة لا تستهلك بالإستخدام**:بل على العكس فهي تتطور وتتولد بالاستخدام عكس ذلك تموت.

الفرع الثالث:أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها،وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أو لا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى اقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ،والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا.

ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:[1]

1. يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الإستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها ،وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العلاء المرتقبين وتفضيلا تهم.
2. تحدد المعرفة القرار بإختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة.
3. تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما بالفعالية والكفاءة .
4. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
5. إتاحة المعرفة المجال للمنظمات في التركيز على الأقسام الأكثر إيداعا وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها.
6. أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .
7. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية ولإتخاذ القرارات .

[1]. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 20.

8. يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أول إيجاد منتجات جديدة .
9. يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا من حقول العمل الإداري التي يعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها يكون النجاح فيها رهنا بالجودة وحداثة تلك المعرفة وإرتباطها بمجريات الأمور في الأسواق وإشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء[1].
10. تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها ،كما تحتاج لتصميم نظم واليات التسويق والتوزيع ووصول تلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح .

المطلب الثاني:مصادر المعرفة–أنواعها (أصناف المعرفة)

للمعرفة عدة مصادر وأنواع نذكر منها :

الفرع الأول:مصادر المعرفة

تحدث Marquardt عن وجود مصدرين للمعرفة في المنظمة وهما الداخلية والخارجية.

أولا: المصادر الداخلية:

توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمنظمة أن تحصل بها على المعارف ،وفيما يلي بعض المصادر.[2]

1. **الفرد العامل بالمنظمة**:يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ،ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي،حيث يشمل فقط العاملين اللذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعا في العمل ،فمثلا استطاعت منظمات السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين ،ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة ب رأس المال الفكري وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد)لمنظماتهم من خلال مهاراته وخبراتهم.
2. **فرق العمل**:هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية،ويعملون معا لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم،وقد إستخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

---

[1] نضال محمد الزطمة،**إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء** ،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال،الجامعة الإسلامية 2011،ص،ص،19،18.

[2] – سلوى أمين السمرائى، **متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي** ،ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي ،جامعة الزيتونة ،الأردن ،فريل 2004،ص02.

3. **البحوث الدراسات:** وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة ،مثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

ثانيا: المصادر الخارجية:

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على معرفة ،ومن بين هذه المصادر:[1] الإقتداء ،المشاركة في المؤتمرات ،إستئجار الخبراء ،متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العلمية،مشاهدة التلفزيون،أفلام الفيديو ومراقبة الإتجاهات الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين،والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.

الفرع الثاني :أنواع المعرفة(أصنافها)

فيما سبق أوضحنا أنه من بين خصائص المعرفة إمكانية تصنيفها وقد وردت عدة تصنيفات نبدأ أولا بأشهر التصنيفات للمعرفة والمتفق عليها :

- **المعرفة الضمنية:(Tacit)**

هي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة ،وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين ،وقد تكون المعرفة هنا فنية أوإدراكية ،وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا تستطيع الإستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر عنها وأيضا النشاطات .وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك ،فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط،ولكن يمكن إنتشارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتعريضها لمنبهات معينة ,وعليه يمكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى الظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العلمية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات ،وأيضا يمكن تحويل المعرفة الظاهرة للخروج بحكم المهارة والخبرة إلى تكوين معرفة جديدة –تحديث وتطوير المعرفة،وهناك من يقول أن المعرفة الضمنية اشتقت من المعرفة الظاهرة وبوسائل أخرى ثم تحويلها إلى معرفة ظاهرية وقد تكون هناك علاقة تبادلية بين الضمنية والظاهرية .

-وللحصول على الفائدة المرغوبة لابد من الإستناد إلى المعرفة الظاهرية والضمنية وهذا يشكل هدف أساسي الإدارة المعرفة وهو الحصول على كلا من المعرفة الظاهرية والضمنية ولكن في حقيقة الأمر تواجه

[1].هيثم علي حجازي ،**إدارة المعرفة ،مدخل نظري**،دار الأهلية للنشر والتوزيع،الأردن، 2005،ص63.

المنظمة مشكلة التعامل مع المعرفة الضمنية والتعامل معها وإدارتها حيث أنها ذات طبيعة شخصية تجعل من الصعب إعادة صياغتها وتبادلها ،فتلجا العديد من المنظمات إلى إتباع نظام الحوافز وسياسات تحفيزية من شانها أن تشجع الأفراد على تقاسم المعرفة وإستخدام معرفة الآخرين وتحث مالكي المعرفة على البوح بها.[1]

- **المعرفة الظاهرية:(Explicit)**

تتعلق هذه بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة ,وبإستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات ...الخ .وهذا يؤكد أنالإنسان يعرف أكثر مما يقول وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات وقد يكون السبب السرية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات،وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية ،حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع بينما المعرفة المنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا ،وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المنظمة لكسب الميزة التنافسية .

ميشيل ذاك قدم تصنيفا آخر للمعرفة وهو كما يلي :

- **المعرفة الجوهرية :**

وهي تمثل النطاق الأدنى من المعرفة ،والذي يكون مطلوبا من اجل الدخول في الصناعة ،حيث انه يمثل المعرفة الأساسية الخاصة الصناعة إلا انهالا تضمن المنظمة قابلية لبقاء تنافسيتها لمدة طويلة ,إنما تسمح فقط بممارسة الصناعة[2].

- **المعرفة المتقدمة:**

وهي المعرفة التي تجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء ميزتها التنافسية على عكس المعرفة الجوهرية ،حيث أن المنظمةعلاوة على إمتلاكها نفس مستوى المعرفة التي يمتلكها المنافسون ،إلا أنها تختلف عن هؤلاء المنافسين في تعويدها على التميز في معرفتها،لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز ،وهو ما يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية بالاعتماد على معرفتها المتقدمة تلك.

- **المعرفة الإبداعية:**

هي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة صناعتها وكذا التفوق على منافسيها،هذا النوع من المعرفة يرتبط بالإبداع لما هو جديد في المعرفة مما يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال الصناعة.

---

[1]. إبراهيم خلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره،ص،ص38.39.

[2]. عبد الستار العلي آخرون ،**مدخل لإدارة المعرفة** ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2006،ص37.

هناك أيضا تصنيفات أخرى للمعرفة ولكنها لن تخرج عن نطاق المعارف الضمنية والصريحة كما سنوضحه فيما يلي:

- **المعرفة المبرمجة:**

هي نظم تضم كميات قليلة من المعرفة المدونة (الصريحة)إلا أنها تكون مبنية بشكل مختلف عما هو موجود في الكتب ،كما أنها تعمل على تقديم المشورة ومعالجة الموقف دون الحاجة إلى التدخل الإنساني ،وهي طبعا تمثل نتائج تحول المعارف الضمنية إلى صريحة أو بالأخرى،

تمثل تدوين للمعرف الضمنية في شكل نظم وبرمجيات لتحل محل العقل الإنساني في غيابه.[1]

- **المعرفة الإدراكية:**

"معرفة ماذا "يعرفها Prusak بأنها تمثل معرفة المبادئ العامة ،القوانين ،القواعد والأسس النظرية وكذا القواعدالأساسية للعلوم والقواعد العلمية مثل :معرفة قواعد الرياضيات،الفيزياء...الخ.

❖ ويضيف إلى ذلك كل من Blumentritt et johnston:

على أنها تمثل الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين، إنطلاقا من ذلك نجد أن هذا النوع من المعارف يندرج ضمن المعارف الضمنية بحكم أن المعرفة الضمنية تضم كل ما يكون قد تعلمه الفرد سابقا وبقي في ذاكرته كما أنها تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلىفي معرفة الموضوع ونطاق المشكلة وبذلك فهذا يؤكد أن هذا النوع من المعارف يندرج ضمن الضمني.

- **المعرفة التكنولوجية:**[2]

"معرفة كيف " أوالإجرائي ،وهي معارف يمكن إدراجها ضمن المعارفالضمنية والصريحة معا ،كون أنها تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياءأو تطبيق إجراءات معينة تؤدي إلى شيء ما مثل فك أو تركيب أداةمعينة،وهو الأمر الذي قد يكون مدونا صريحا يعتمد على إتباع خطوات معينة وبذلك تكون معرفة تطبيقية صريحة تتطلب فقط التطبيق اعتمادا إلى ما هو مدون، في حين أنه قد يتطلب الأمر مهارات معينة تكمل ما هو مدون، أي أن التطبيق يتطلب شريحة معينة تمتلك قدرات ومهارات خاصة ضرورية لتنفيذ المهام وفي هذه الحالة تكون المعرفة ضمنية،يعد من الباحثين اللذين أدرجوا معرفة كيف ضمن المعارف الضمنية هوSveiby.

- **المعرفة السببية:**[3]

" معرفة لماذا" وهي تتم بناءا على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الإستنتاجوالإستقراء كما أنها تتضمن أيضا فهما أعمق للعلاقات البينية أو السببية ,وهي معرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في

---

[1]. ربحي مصطفى العليان ،**إدارة المعرفة** ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2008، ص83.

[2]. زينب غزازي ،**دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة** ،مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية،2011،ص21.

[3] .عبد الستار العلي،مرجع سبق ذكره ،ص38.

ظل الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالات عدم التأكد،وبذلك فإنه يمكن إدراجها ضمن المعارف الضمنية كونها تحتاج إلى مهارات وقدرات معينة للربط بين المفاهيم ،إلا أنها أيضا يمكن أن تدرج ضمن المعارف الصريحة ،بناءا على الإستناد إلى الأحداث والتجارب السابقة.

- **معرفة من:**

وهي تشير إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة ،القدرات والمهارات وكذا الخبرات.[1]

هناك مجموعةأيضامن المعارف نذكرها فيما يلي:

- **المعرفة الفنية والتقنية:**

وهي توحي بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على صنع الأشياء والتدريب ،وكذا التمرينات التي تؤدي إلى تراكم المعرفة الفنية المؤدية للخبرة.

- **المعرفة الداخلية:**

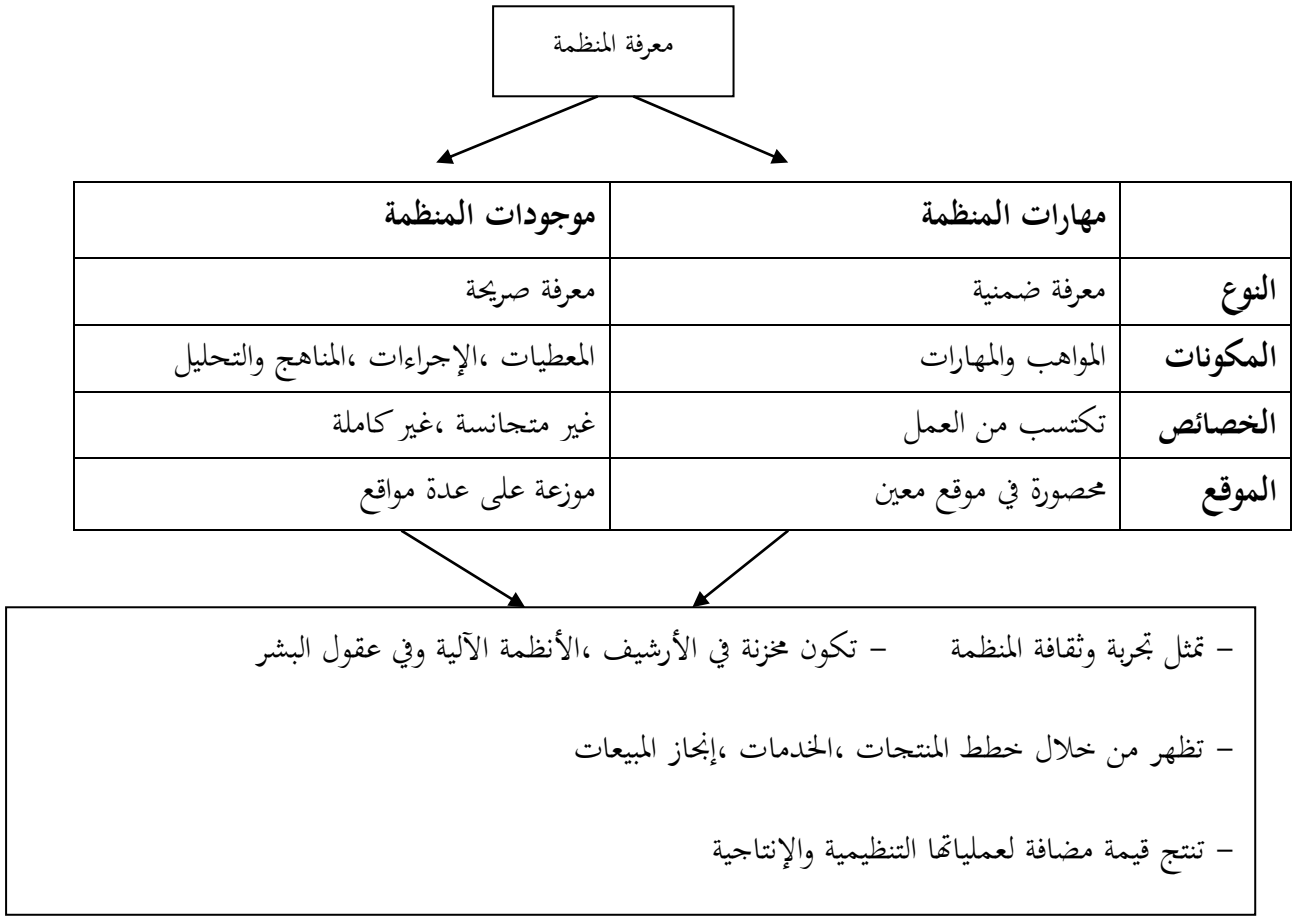
وهي تشير إلى تلك المعرفة التي تنتج من أنشطة ودفاعات الأفراد فيما بينهم، وكذلك تفاعلهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة بها ،نتائجها ،كذا تأثيراتها وهي تتكون مما يكونه الفرد لنفسه من دوافع ورغبات وأهداف،طموحات ،وإتجاهات تمثل العناصر التنافسية للمنظمة وتدعمها.

- **المعرفة الخارجية:**

وهي تتضمن المعرفة التي يستمدها الأفراد العاملون أو المنظمة من مصادر خارجية توجد في البيئة المحيطة ،وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التذوق المعرفي الذي ساهمت فيه تقنيات الاتصال والمعلومات في تسيير الوصول إليها .

[1]. إبراهيم خلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ،ص40.

الشكل رقم (2-2) :تصنيف المعرفة في المنظمة



المصدر: زينب غزازي،دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة ،مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية، 2011،ص21

يبين لنا الشكل أن المعرفة لن تخرج عن الصنفين التاليين: معارف ضمنية تتشكل في عقول الموارد البشرية تكتسب وتنتقل بصعوبة تامة ،وأخرى تدون في المنظمة بسهولة وهي صريحة.

المطلب الثالث: الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة

كما سبق وأن رأينا أن المعرفة تبدأ من البيانات إلى أن تصل إلى الحكمة مرورا بالمراحل اللازمة لذلك وهناك دورة اكتساب المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة حياة المعرفة والتي تمر بأربعة مراحل هي :[1]

1. **النفاذ إلى مصادر المعرفة** :وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها وإسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات وان الثورة الحاصلة في مجال الإتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر الأمر الذي بات يشكل خطرا

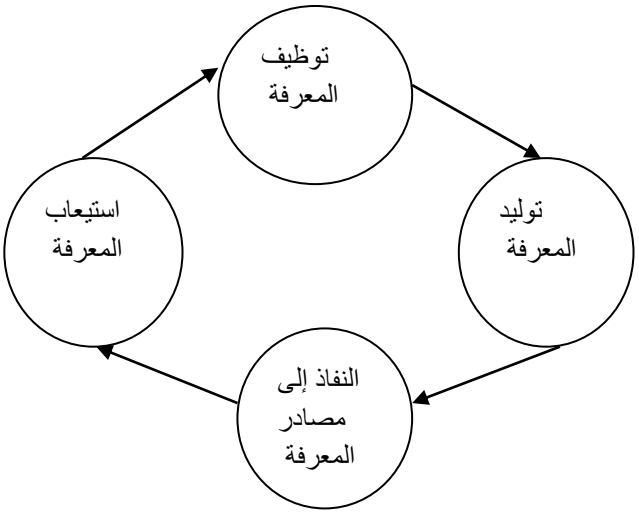
[1].علي نبيل ،**آفاق المعرفة :المغزى والمعنى ،وجهات نظر** ،دار النشر والتوزيع ،بدون طبعة،الكويت ،2003،ص،ص،49،48.

على الملكية الفكرية مما أدى بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية ،ولا بد من التنويه هنا إلىأن الاعتماد على الشبكة العالمية كمصدر للمعرفة يتطلب إنشاء البنية التحتية اللازمة وتدريب العاملين لتزويدهم بالمهارات الفنية اللازمة للنفاذ إلى مصادر المعرفة الأمر الذي قد يعني زيادة في الأعباء المالية على المدى القريب ولكن على المدى البعيد قد يشكل عائدا إستثماريا.

2. **إستيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها وإستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ومن أجل ذلك تم استخدام العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب على المعرفة ،ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.
3. **توظيف المعرفة:** وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص، أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.
4. **توليد المعرفة:**وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الإستنباطية والإستقرائية وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية.

،يمكن تمثيل دورة إكتساب المعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم(3-2) : دورة إكتساب المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي،**إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره،ص 53.

يمثل الشكل دورة إكتساب المعرفة وهي عبارة عن حلقة تبدأ من النفاذ إلى مصادر المعرفة وتنتهي بتوليد المعرفة.وفي عملية توليد المعرفة الجديدة أيضا يمكن أن يتم ذلك من خلال المزاوجة بين المعرفتين الظاهرة والضمنية ،وقد تأخذ الصيغ التالية:[1]

1) من معرفة صريحة إلى معرفة أخرى وذلك من خلال المزاوجة بين المعارف الموجودة .
2) من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق استيعاب المعرفة وتطبيقها التي قد توصل إلى درجة الخبرة .
3) من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية عن طريق التشارك عندما يتقاسم أفراد المعرفة معارفهم الشخصية ،مثلما يتشارك عاملان في إجراء تجربة معينة .
4) من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق التعبير الذاتي عندما يعبر الفرد عن معرفته لفظيا وتترجم على شكل كتاب أو نشرات يمكن قراءتها من قبل أي شخص.

* وبذلك الإشارة واضحة إلى دورية المعرفة،إذ تبدأ بنقلها من خلال التعبير عنها إلى شخص أخر أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية أو صريحة وتنتقل إلى أخر ويمكن تحويلها إلى معرفة ضمنية عن طريق فهمها واستيعابها وهذا يشير إلى ضرورة وجود ثقافة تشجع على تقاسم المعرفة.

المطلب الرابع :العوامل المؤثرة في المعرفة

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ،ومن أبرزها ما يلي:[2]

1) **مدى توفر مراكز البحث والتطوير**:وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية إنتشارها وأوقات عمها ومدى المرونة في ذلك ،فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق،وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين وان تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها ،إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة ،وبالتالي فان المراكز البحثية من العوامل المؤثرة ايجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية إستخدامها وتطبيقها.

2) **مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية**:فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل اكبر،وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

[1]. إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره،ص53_ص55.
[2]. نفس المرجع، ص 56.

3) **مدى توفر الدعم المالي اللازم**:هناك 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 ،حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

4) **الحوافز بشقيها المادي والمعنوي**:حيث أن توفرها يؤثر ايجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة ،كما تسهم أيضا في جلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

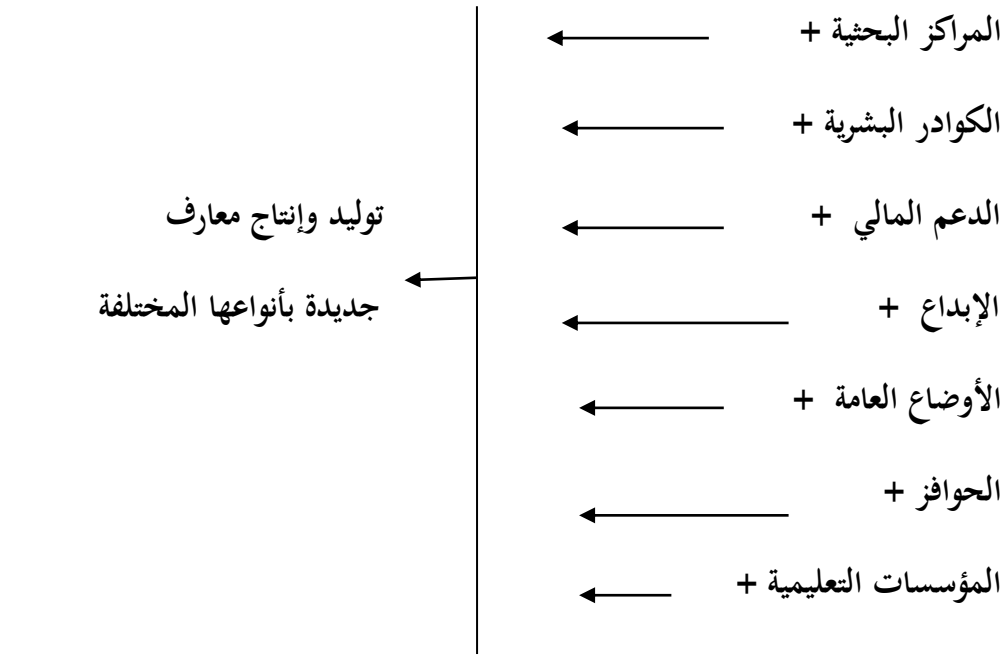
5) **الإبداع**:حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

6) **المؤسسات التعليمية**:جمع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج وقرارات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العلمية المختلفة.

7) **الأوضاع العامة**:

السياسية والإقتصادية الإجتماعية ،حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقدم التسهيلات اللازمة .يمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم(4-2) :العوامل المؤثرة في المعرفة



المصدر : إبراهيم خلوف الملكاوي،إدارة المعرفة،ممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره ،ص57.

-كما هو واضح من الشكل فان ممارسة التأثيرات الإيجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من شأنها أن تسهم وبفاعلية في إنتاج وتوليد المعارف الجديدة بأنواعها المختلفة .

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

- إن المعرفة المهمة للمنظمة هي التي يحوز عليها الأفراد (المورد البشري) لذا على المنظمة إن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان، فالمنظمة يمكن أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة. لذا وجب عليها الإستفادة من معرفه ويكون ذلك بما يسمى بإدارة المعرفة.

لقد كانت إدارة المعرفة تعنى بالحفاظ على المعارف،فالعامل الذي يغادر المنظمة تذهب معه معارفه ومهاراته، لكن هذه المقاربة لم تعد كافية لأن المعارف ذات طبيعة ديناميكية،وللإستفادة من هذا الجانب الديناميكي كان لزاما ليس فقط المحافظة عليها بل يجب نقلها وكذا تطويرها[1].

وعليه فإن إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على الحفاظ على المعرفة ولكن لها عمليات عدة الهدف منها هو تشكيل رصيد معرفي للمنظمة من خلال إستخراج المعارف، وأيضا تطبيق تلك المعارف في العمل اليومي للعامل من أجل تحقيق أهداف الم وهذا ما سوف نتعرف عليه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: النشأة والتطور نحو إدارة المعرفة

تعود بداية من Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل، وفي المدة نفسها بين بيتر دراكر أن القوة المهيمنة في الإقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة ،وأن هناك جيشا من العمال ذوي المعارف سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته اللذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء إنتقال العالم من إقتصاد دولي إلى إقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المنظمات وبين المنظمات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو وفي تحقيق ميزة تنافسية إذ أنشأت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة ،كما تم الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة إذ عقد حوالي 33 مؤتمر في الفترة :1996-1997بالإضافة إلى تسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة.

يمكن ملاحظة أبعاد هذا التحول والتطور من خلال :[2]

1-منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة مثل نادي الياهو.

2-مؤتمرات إدارة المعرفة :التي أصبحت تتكاثر في كل مكان منها المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة.

[1] Gilles ballmise.gestion des connaissances Outils et applications du KM.OP-cit،p1،P2،p3.

[2]. نجم عبود نجم،مرجع سبق ذكره ،ص86_ 89 .

3-مجالات إدارة المعرفة :لقد تكاثرت الدوريات النادرة في مجال إدارة المعرفة المتزايدة إلى البنية العلمية لإدارة المعرفة .

4-ورش عمل ودوريات تدريبية ومسافات دراسية متخصصة في إدارة المعرفة حيث أصبحت واسعة الإنتشار في المراكز التدريبية والمعاهد والجامعات .

5-تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة :حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة وإدارة المعرفة والتي منها:التقرير المهم الذي أصدرته الأمم المتحدة عام 2003حول قياس المعرفة للدول.

6-الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة:حيث أن بعض المنظمات تصدر مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية وحساسية الموضوع مثل :مجموعة دلفي.

7-الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الإتحاد الدولي لإدارة المعرفة وجمعية المعرفة ,والجمعية المهنية لإدارة المعرفة.

8-مراكز البحوث والمختبرات والمجموعات الإستشارية وهذه أخذت تتزايد لأنها تمتلك أسواقا متسعة .

9-شهادات في إدارة المعرفة :بسبب الحاجة المتزايدة في الوكالات المتخصصة في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة وجامعات إدارة المعرفة المفتوحة .

10-بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب التي لا حصر لها.

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في نشأة إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة علم ساهمت في ظهوره العديد من الممارسات والمبادرات الإدارية التي جعلت منه نظاما قائما بذاته في المنظمة الإقتصادية الكبرى التي تسعى إلى الريادة و التفوق ، وفي هذا الإطار يمكن تلخيص أهم هذه المبادرات في النقاط التالية:[1]

أولا :تحويل الأعمال

إن منظمات القرن العشرين قد واجهت تغيرات عديدة في المحيط الذي تنشط فيه وبالتالي فنجاحها يتطلب منها مواكبة هذه التغيرات بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية ،ومن بين الممارسات التي ذكرت في هذا المجال ما يلي :

أ-إعادة هندسة العملية الإدارية:وتعني إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة ،الجودة ،الخدمة والسرعة ،لكونها ترتكز على العمليات أكثر من الوظائف وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وعلى تمكين العاملين ،ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة

[1]. عبد الستار العلي وآخرون ،مرجع سبق ذكره، ص60_63 .

هندسة العملية الإدارية في القدرة على اقتناص المعلومات ،بالإضافة إلى استعمال البرمجيات والتكنولوجيات التي تستعمل من أجل نشر المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة أو خارجها.

ب–إدارة الجودة الشاملة: ويمكن تعريفها على أنها :مدخل لإدارة المنظمة التي يقوم على الجودة ويبنى على مشاركة مختلف الأعضاء العاملين بها ,ويهدف إلى الوصول إلى النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة.[1]

كما تعرف على أنها :إستراتيجية تنظيمية تقتضي الإلتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية.[2]

ومن ثم فالهدف منها هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير الإجراءات لتوفير مخرجات ذات جودة عالية ويبين انه توجد علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق التفرق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمنظمة عن طريق تحقيق رضا الزبون.[3]

ج–الثقافة: تعد ثقافة المنظمة نظاما من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء ،وتشكل الثقافة من جانبين أساسين ،الأول وهو الإداري ويشمل الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية والثاني يشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا ،وتساهم ثقافة المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث ترضي حاجات الأعضاء ليتمكنوا من تفعيل المنظمة.[4]

وتعبر ثقافة المنظمة أحد العوامل المساندة لإدارة المعرفة في المنظمة ،وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على منظمتين الأمريكيتين Mc Donough and Dyer عام 2001

بأن هناك 04تحديات تواجه إدارة المعرفة في هاتين المنظمتين هي ليست مشكلات فنية ،وإنما تتمثل في :[5]

- ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- إن الثقافة التنظيمية العالية لا تشجع على المشاركة بالمعرفة .
- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

ومن هنا نجد الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها ،ومن ثم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات ،ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك

---

[1]. وهيبة حسين داسي ،مرجع سبق ذكره،ص37.

[2]. عبد الستار وآخرون،مرجع سبق ذكره ،ص63_60.

[3]. وهيبة حسين داسي،مرجع سبق ذكره ،ص65.

[4]. عبد الستار العلي ،مرجع سبق ذكره ،ص65.

[5]. وهيبة حسين داسي ، مرجع سبق ذكره، ص 65.

بالمعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك بها وإستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك بها ويجري تسخير ثقافة المنظمة لمصلحة لإدارة المعرفة من خلال الطرق التالية :

-تكوين إفتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة التي يجب إدارتها.

-تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمية :من الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك بها ومن الشخص الذي يستطيع خزنها .

-إيجاد بيئة للتفاعل الإجتماعي يحدد كيفية إستخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

-تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة. ويمكن القول أن الثقافة التى تدعم إدارة المعرفة في المنظمة هي تلك الثقافة التى تتميز بالخصائص التالية :

-تشجيع العاملين على إستمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم .

-تقدر الإنجاز وتعترف به.

-تقيم مشاركة وتقاسم المعرفة .

-تشجع وتحث على العمل الجماعي .

-تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

ثانيا :إدارة المعلومات[1]

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام وشامل إستفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة إستخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة .

هذا وقد إستفادت الأعمال من تكنولوجيا المعلومات ،وظهرت الاستفادة بشكل واضح من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات الأعمال الموجودة من جهة ومن جهة أخرى فتحت فرصا جديدة تمكنت عمليات الأعمال الجديدة من إيجاد دعم لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات ومن الأمثلة على ذلك ونظام حجز خطوط الطيران الأمريكي SABRE الذي اعتمد لاحقا كمعيار للصناعة مع العديد من خطوط الطيران الأخرى كجزء من الشبكة وضرورة لكل عملية أعمال جديدة إذ يتم تضمينها من خلاله.

أيضا نظام المعلومات الهندي المعروف بإسم.APTECH والخاص بالتدريب من خلال الشبكة إذ توسعت خدمات النظام لتشمل 1200 مركز تدريب في30 دولة وشملت خدماته كل عنصر مشترك في التدريب والتعليم في قضايا تتعلق بالتدقيق المحاسبي ورقابة الموازنات وغيرها .

[1]. عبد الستار العلي،مرجع سبق ذكره،ص70.

وبذلك تتضح العلاقة بين التغيرات المثيرة في الأعمال التي قادتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات في دعم وتعظيم قوة نظام إدارة المعرفة للوصول إلى تعظيم رضا الزبون من خلال تعظيم مشاركته في معلومات ومعرفة المنظمة.

ثالثا :رأس مال الفكري والموجودات الفكرية

لقد شاع إستخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح، وهو يشير إلى مجموعة الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر و التصاميم وقواعد البيانات والإبداع والتطبيقات في المنظمة .

ولقد فضلت المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والإستراتيجية استخدام مصطلح رأس المال المعرفي بدلا من الفكري، وقد أشارت بأنه مجموع مكون من رأس المال البشري (لكونه القادرين على حل مشاكل الزبائن) ورأس المال الزبائن لكون الزبائن يعتبرون مصدرا من مصادر المعرفة للمنظمة ورأس المال الهيكلي (القابليات التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق)،[1]ونشير إلى أن الرأس المال الفكري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى إستثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن إستقطابه بشكل مباشر من سوق العمل فان المنظمة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبرى لتكوين رأس مالها غير الملموس ويشير Ros إلى أن الرأس المال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها، ويشير مفهوم الرأس المال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات المخزنة والمكتسبة خلال فترة حياة الفرد في المنظمة ويكون رأس مال المعرفة ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وتطورها، وإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في الإدارة متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخيرات متقدمة تستفيد منها المنظمة،أما الموجودات الفكرية (المعرفية) فتشير إليها April من خلال وضع حدود فاصلة بينها وبين الموارد المادية (العقارات،التجهيزات،المكائن...)،وتشير الموارد المعرفية إلى ثقافة المنظمة،المعرفة التكنولوجية،العلامات التجارية.[2]

ويمكن أن نشير إلى وجود 04 مجموعات أساسية تمثلها وهي:

1-موجودات التكنولوجيا:وتشمل المعرفة التكنولوجية،التصميم التكنولوجي،تكنولوجيا،لتضيع نتائج البحوث الدراسات،براءات الاختراع..

2-موجودات المعرفة المدونة:وتشتمل إجراءات المنظمة،نظم المعرفة،أدلة التشغيل،الدروس المتعلمة والخبرة الموثقة

[1]. وهيبة حسين داسي،مرجع سبق ذكره،ص38.

[2]. وهيبة حسين الداسي،مرجع سبق ذكره،ص، ص،39،40.

3-موجودات المعرفة البشرية:وتشتمل الخبرة الإدارية،الخبرة الإحترافية،الخبرة التشغيلية،معرفة المنظمة،معرفة السوق.

4-موجودات المعرفة الأخرى:وتشتمل أسرار التجارة،ممارسات المنظمة،حقوق التأليف و العلامات التجارية.

رابعا:المنظمة المتعلمة:

ظهر في مجال الفكر الإداري في السنوات الأخيرة يروج مفهومين مترابطين هما:التعلم التنظيمي،منظمة التعلم (منظمة التعلم أو منظمة المتعلمة).

كما يقصد بها تلك التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهة تنافسية خاضتها ومن المقارنة بمنافسين نموذجيين يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتوثيق وتحديث معارفهم

ومهاراتهم الإدارية والفنية ليس ذلك فقط بل أيضا تطوير الأهداف والاستراتيجيات وأساسيات وأساليب صنع القرار ومشاركة العاملين.

أما التعلم التنظيمي فيشير حسب(Fi،1985) إلى:العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن،فالتعلم التنظيمي يعمد إلى توظيف المعرفة من اجل تحسين الأداء [1].

فالمنظمة شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة،وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث متعددة،نتيجتها في النهاية أحد الأمرين:

-إما هناك فرصا أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء والانجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها.

-وإما أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المنظمة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات.

*وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وبما أن هذه الأخيرة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف إلى ما تنطوي عليه من تغييرا،لها تأثير في عمليات المنظمة،وبذلك يعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي.

ومن جانب أخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة هي من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار،بل تعمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحمل المسؤولية مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى أخر وفق تطورات الموقف ومتطلباته أي تحفيز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي أي أن المنظمة التي تستثمر

[1]. عامر خضير الكبيسي،مرجع سبق ذكره،ص89.

في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها،إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي[1].

المطلب الثالث :تعريف إدارة المعرفة –أهميتها

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمة ، لذا يهدف هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها.

الفرع الأول :تعريف إدارة المعرفة

هناك العديد من التعاريف لإدارة المعرفة من الصعب إيجاد تعريف واحد فلهذا تناولوا الباحثين المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لإختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية.

1- يقصد بإدارة المعرفة داخل المنظمة إدارة العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة أو استخدامها لتحقيق مردود اقتصادي ملموس،أيإدارة نتائج البحوث والدراسات والمعارف واستخدامها بما يحقق فوائد مباشرة تعود على المنظمة في شكل مزايا تنافسية أو مزايا مادية .وتمثل الكيفية التي تتم بموجبها كل ما من شأنه الوصول إلى المعرفة وطرق استخدامها والإستفادة منها بشكل هادف.[2]

2- يعرفهاWickبأنها :"مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المنظمة ،ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها ، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة[3]".

3-كما تعرف على أنها :"عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والإستفادة من المعرفة.

4- يقصد بإدارة المعرفة على صعيد المنظمات والمجتمعات تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام وإستكمال الخطوات والوظائف التالية وان تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها.[4]

5-إدارة المعرفة: عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ،اختيارها ،تنظيمها،إستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها

والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي.[5]

6- تعني إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل ،توليد ،نقل المعرفة ،التشارك بها ،وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمية ملائمة ،وعلى إيجاد القيادة الفعالة.

---

[1]. وهيبة حسين الداسي،مرجع سبق ذكره، ص41.

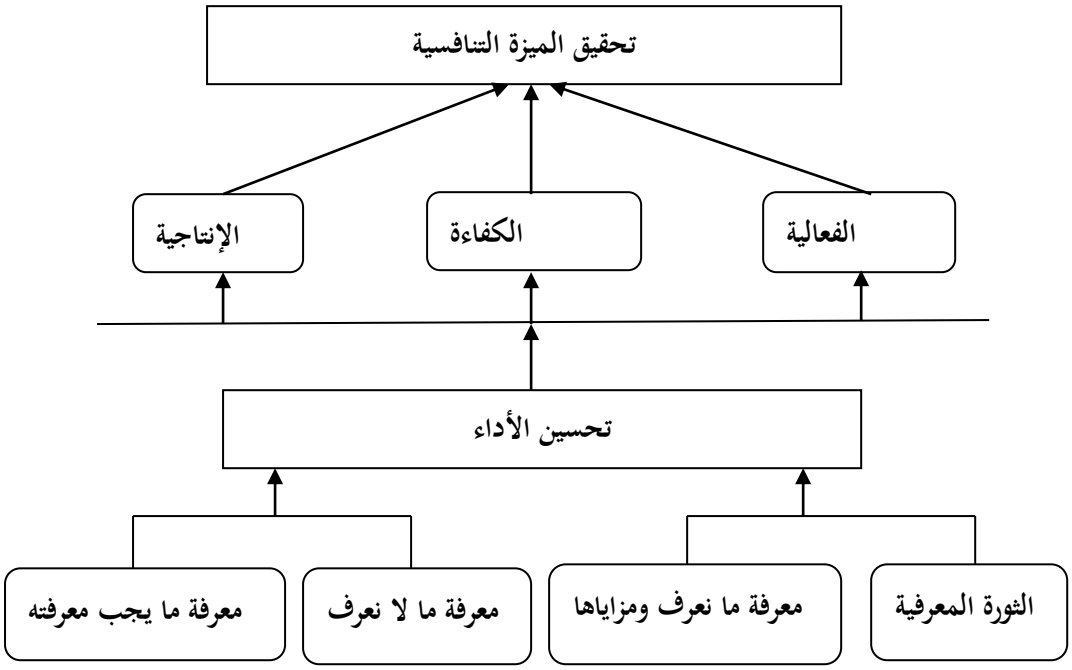
[2]. أحمد بلالي ،**تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة** ،ملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ،جامعة بسكرة ،نوفمبر 2005،ص3.

[3]. سيد محمدجاد الرب،**الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**،مطابع الدار الهندسية،مصر، 2010 ،ص232 .

[4]. عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره،ص48.

[5]. سلطان كرمالي ،**إدارة المعرفة :مدخل تطبيقي** ،الطبعة الأولى ،الأهلية للنشر والتوزيع ،عمان ، 2005 ،ص07.

الشكل رقم (5-2) :مخطط توضيحي لمفهوم إدارة المعرفة



المصدر:عبد الرحمن الجاموس،**إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقاتها بالمداخيل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي**،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى ،2013،ص62.

يبين الشكل أن نتعلم معرفة ما نعرف ومزاياها إذ أن معرفة ما تعرفه المنظمة أو ما يتوفر لديها من ثروة معرفية، وكذلك معرفة مالا تعرف، ومعرفة ما يجب معرفته ويساعد على تسخير ذلك بأسلوب مبدع وفعال لتحسين الأداء ورفع مستوى الفاعلية والكفاءة لعمليات الإنتاج كذلك يشكل قيمة إقتصادية رئيسية وميزة تنافسية هامة للمنظمة.

الفرع الثاني:أهمية إدارة المعرفة

تكتسي إدارة المعرفة أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة التي تعتمد عليها خصوصا بعد التطور السريع للإقتصاد وتحوله من إقتصاد صناعي إلى إقتصاد معرفة.

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها في ما يلي :[1]

- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

[1] Barnes، Stuart (ed.,) **Knowledge Management Systems**: Theory&Pratic، London: Thomson Learnin، 2002, P. 84.

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية،كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر وذلك من خلال تطبيق المعرفة المتاحة وإستخدامها في التحسين المستمر إضافة إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية ،فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية ،لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها .
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة ،من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم جهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- كما هناك أهمية كبيرة لإدارة المعرفة تتمثل في :[1]

إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل من العمل في داخل المنظمة كما إن وجود فريق متخصص لانتقاء المعرفة والتشجيع على إستثمارها فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها يؤدي إلى تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر ورفع مردودات المبيعات ،وكذلك زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

المطلب الرابع:أهداف إدارة المعرفة –مبادئها

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وان الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تركز على أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع، والعمل

[1].بدروني هدى:**إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءتها** ،الملتقى الدولى الخامس حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،شلف ،الجزائر ،2011.

على توفير الإمكانات والقدرات التنافسية المميزة، حيث أن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الإنسجام من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها.

الفرع الأول:أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها ما يلي : [1]

- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة إستعمالها.
- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة ،لرفع مستوى معرفة الآخرين .
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكيد على فاعلية تقنية المنظمة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الإختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالإبتكارات .
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر الممارسات إلى الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الإضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم .
- خلق قيمة الأعمال من خلال التخطيط بها والجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

الفرع الثاني :مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة.

وهي تختلف حسب المنظمات والباحثين،وقد تزيد وقد تنقص،رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي:[2]

1**–إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة:** إن المعرفة تعد من أصول المنظمة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو إستثمار هذه الأصول لتحقيق اكبر عائد ممكن،والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط

[1].كرامي أم كلثوم،قربوعيوردة ،**إدارة الموارد البشرية بالمعرفة** ، مذكرة ليسانس ،غير منشورة ،تخصص إدارة أعمال،جامعة ورقلة ،2010،ص،22،23،.

[2].سعد غالب ياسين ،**إدارة المعرفة ،المفاهيم النظم والتقنيات** ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان _الأردن، 2007،ص51 ص_ 57.

وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة،بالإضافة إلى استخدام نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة و توزيعها ....

2-**توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية**:إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولا لمشكلات المنظمة.

بل يجب أن تكون نسيجا متكاملا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات،لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة .

3-**إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة**:لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة،بالإضافة إلى أنشطة الرأس المال الفكري والمعرفي في المنظمة كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المنظمة .

4-**المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها**:إن المشاركة بالمعرفة(خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها,كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة،وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون اكبر من مشكلة تحصيل المعرفة,إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

5-النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في منظمة,وعن استثمار لرأسمال الفكري ما لم تستطيع المنظمة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها,هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المنظمات الخاصة والعامة .

6-**لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة**:إن إدارة المعرفة ليستك الإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج،التسويق،المحاسبة،المالية،وإدارة البحوث والتطوير)لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات(منتجات،خدمات وأفكار) مستهدفة،بل إنما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائما،هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها .

ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إدارة المعرفة يبدأ من الجزء وينتهي هناك،لأن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة،لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المنظمة الرائدة الساعية للتعلم,وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني.

المبحث الثالث:أساسيات إدارة المعرفة

عناصر أو ما يسمى بمقومات إدارة المعرفة فيشير الكثير من الباحثين إلى أن المقومات الأساسية لإدارة المعرفة هي : (الإستراتيجية، الأفراد، التكنولوجيا، العمليات)، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعة وخدمات. إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

المطلب الأول :عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير إلى العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وهي: الإستراتيجية ، الأفراد، التكنولوجيا، العمليات

- **الإستراتيجية:**

هي أسلوب التحرك لمواجهة أو اغتنام الفرص مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع وذلك من اجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا للمعرفة الضمنية والظاهرية .

- **الأفراد:**

يعتبر المورد البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ومن بين هذا المورد البشري نجد:مسيروا الأنظمة المعلوماتية،مسيروا إدارة المعرفة،مدير الموارد البشرية والأقسام الأخرى.

- **التكنولوجيا التقنية:**

تشتمل إدارة المعرفة جانبين هما :الجانب البشري والتكنولوجي المتمثل في التقنيات الحديثة(الحاسوب والبرمجيات)ذات العلاقة فهي التي تساعد المسير للحصول على المعلومات التي تشكل عمود المعرفة فالتقنية الحديثة رفعت قيود الزمان والمكان والسرعة وأسهمت بشكل كبير في الربط بين العديد من الأفراد والمنظمات من مختلف أنحاء العالم .

المطلب الثاني:عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة ،وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما،ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وان كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة .

فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة .كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية ،لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها

وتمكن من الوصول إليها ،والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها ،بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام .وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي :[1]

1.تشخيص المعرفة:

أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة،لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة،وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية .

لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية ،عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات ،وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها،وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة،والتي يجب رصدها بدقة وفقا لإهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها .

2.توليد المعرفة: يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له ،ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة ،لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها ،من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة،إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة ،تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكاريه مستمرة .ويجب الإشارةإلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير ،بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة ،فالكل مسؤول عن عملية التوليد .ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ،يجب توافر العناصر التالية :

- الإتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد.
- الشفافية وتقليل الحوافز.
- التكامل بين الخبرات.

3.خزن المعرفة (الاحتفاظ بها): عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان ،وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ،فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لأخر.ومن هنا بات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا،لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف,أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية .لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة

[1]. محمد زرقون ،الحاج عراية ،**أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية** ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،العدد01/ديسمبر2014.ص122.

أوخبرات حديثة والتي يعرفها كل من Stein andZwass))بأنها:"الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية".

4 .توزيع المعرفة: وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها ،حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها ، أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة ،حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ،ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك ،وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا ،وتتم عادة في غير أوقات العمل .

أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم ،إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة ،إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لأخر ،إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطارها المرجعي،وعلى الجانب الأخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية ،وأن تضمن نقلا اكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار ،وعليه فان الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شانها أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

5.تطبيق المعرفة:إن أخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها ،فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها ،وأن أيا من العمليات السابقة (توليد،خزن،توزيع)لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ،ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة ،ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة ،التي تحقق لها النمو والتكييف .

المطلب الثالث:مداخل إدارة المعرفة –إستراتيجياتها

إن لإدارة المعرفة ومداخيل وإستراتيجيات إنطلاقا من الأهمية البارزة التي تحظى بها إدارة المعرفة في المنظمات خاصة في ظل البيئة المتغيرة لإدارة المعرفة أن هذه الأخيرة بحاجة إلى وجود إستراتيجية لها لتفعيل عملياتها وإختصار المسافات في تحقيق الأهداف المرادة منه.

الفرع الأول:مداخل إدارة المعرفة

تتعدد المداخل الخاصة بإدارة المعرفة وفيما يلي نذكر منها:[1]

1/المدخل المعلوماتي:إتباع هذا المدخل يرون إدارة المعرفة عملية منهجية وترتيب النصوص في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها بسيولة ،لذلك فان هذا المدخل يركز عمى المعرفة الصريحة .

[1]. ليلى محمد حسني أبو العلا ،**درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** ،المجلة الدولية التربوية المتخصصة ،المجلد الأول،العدد04 ،2012،ص،ص،108،107.

المعلومات وتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة .

3/المدخل الإقتصادي:ويربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة ورأس مال الفكري والمتمثل في المعرفة الصريحة.

4/المدخل الإجتماعي:يؤكد هذا المدخل على بناء المعرفة من خلال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات الذي يشمل البناء الاجتماعي للمعرفة.

5/المدخل الثقافي:يركز هذا المدخل على مفهوم المعرفة الضمنية ويتم بالآليات والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل والمشاركة والإبداع ويتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة.

6/المدخل الإداري:ينظر هذا المدخل لإدارة المعرفة كأداة إستراتيجة للإدارة.

الفرع الثاني:إستراتيجيات إدارة المعرفة

تصنف إستراتيجيات إدارة المعرفة على النحو التالي :[1]

1/إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة :

وهي الإستراتيجية التي يمكن استخدامها تدريجيا حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة والعاملين فيها يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام.وهي مفيدة للمنظمات ذات الموارد المحدودة والراغبة في تطبيق ادارة المعرفة ،وتتميز بأنها قليلة المخاطر والعائد قليل .

2/إستراتيجية التروي والحذر:

وهي الإستراتيجية التي تتبنى إدارة المعرفة بتروي وحذر،حيث تطبق على نطاق بسيط حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ،ثم تطبق على نطاق واسع ،وهي متاحة للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا ،واستخدامها يقلل من حجم المخاطر ويحقق للمنظمة مكتسبات تنافسية .

3/إستراتيجية دعم وجهات النظر والفاعلة :

وهي إستراتيجية تهدف إلى تحديد المنظمة وتقويمها ،وتتميز بأنها إستراتيجية متوسطة المخاطر وذات مردود عال وتحقيق ميزة تنافسية دائمة وسريعة .والسعي نحو الاقتصاد المعرفي ،والتركيز على العقول العاملة ،وارتفاع كلفة التعليم العالي ،والسعي لامتلاك الموارد المعرفية.

المطلب الرابع:نماذج إدارة المعرفة:

لقد تعددت واختلفت تصميمات النماذج والنظم على حسب مداخل العمليات الأساسية والمراحل والحقول وعدد الخطوات ، وبشكل عام يمكن الإستفادة من النماذج في تطوير إدارة المعرفة في أداء المنظمات، أما النظم فهي ترتكز على تكنولوجيا المعلومات تم تطويرها لمساندة ودعم العمليات المؤسسية من حيث خلق

[1].علي محمد جبران ،أحمد محمد المنصوري ،**درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها،مجلة جامع الخليل للبحوث** ،المجلد 10،العدد الثاني ،2015 ،ص،ص،111،110.

المعرفة واسترجاع المخزون والنقل والتطبيق ،وهي نظم إلكترونية تساعد إدارة المعرفة وتطبيقاتها ويتم من خلالها أداء الوظائف الرئيسية لإدارة المعرفة.

الفرع الأول :نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجيتها وافتراضاتها الأساسية.وفيما يلي بعض هذه النماذج:

أولا:نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة [1]

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وان هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي :

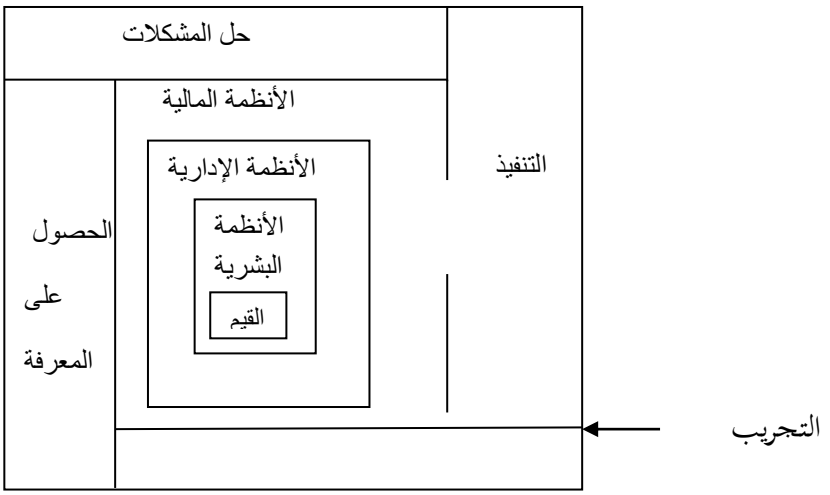
1- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون متمثلة في براءات الاختراع.

2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.

3- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة،أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة .

4- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل و ما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية.وفي ما يلي توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (6-2):نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر:نجم عبود نجم ،**إدارة المعرفة ،المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات** ،الطبعة الثانية دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.2008.ص118.

[1]. نجم عبود نجم،مرجع سبق ذكره،ص ،ص،118،117.

ويمثل الشكل السابق نموذجا لإدارة المعرفة حيث أعتبر أن المعرفة تمثل ميزة تنافسية إذا إستغلتها المؤسسات ستكون الأفضل ،ولقد اعتبر هذا النموذج المعرفة أنها توجد في أربعة أشكال، فالمعرفة قد توجد في العلاقات بين العاملين بالمنظمة ،فإذا كان في المنظمة ثقافة الإحتكاك بين العاملين والتواصل بينهم فان ذلك سيؤدي إلى التحاور بينهم وتبادل المعارف ومن ثمة زيادتها،كما توجد المعرفة أيضا حسب هذا النموذج في طرق التعلم فإذا استطاعت المنظمة أن تولد معارف جديدة فيها فانه يجب التركيز على إيجاد الطرق الجيدة لتعليم العاملين ،وهذا ليمكنهم من إكتساب معارف جديدة يستطيعون بها انجاز الأعمال الموكلة لهم ،وأخيرا تكون معرفة المنظمة كامنة في براءات الاختراع ،وهذا يساعد ها على احتكار المعرفة وعدم تمكن المنافسين من التقليد ،كما أن هذه الأشكال للمعرفة التي تملكها المنظمة تمثل لها قدرة تستطيع أن تنافس بها والبقاء في محيط كثير التغيرات سريع التطورات.

ثانيا:نموذج موئل لإدارة المعرفة:

وهذا النموذج قدمه (D.E.Winnosky)،ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة ،وهو ذا سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات متفاعلة ، كل واحد منها تعمل بشكل مستقل ،إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل .

وهذه المكونات هي :[1]

1-القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة :

وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة .

2-ثقافة إدارة المعرفة :

وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة .

3- أهداف إدارة المعرفة:

وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة.

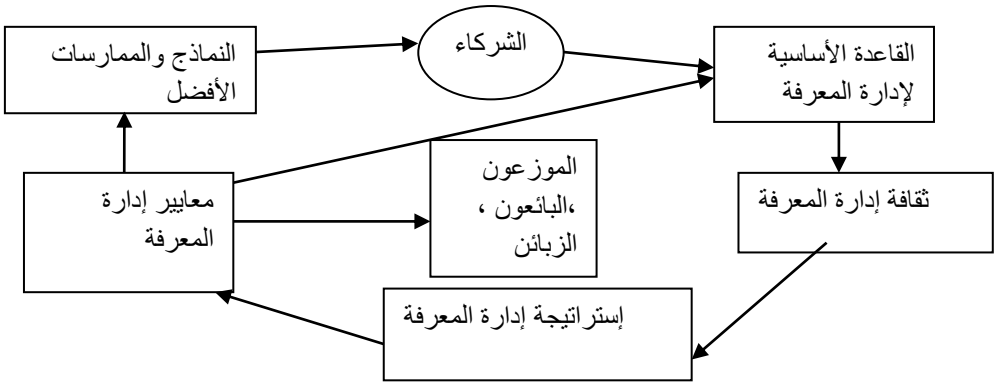
4-معايير إدارة المعرفة:

وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن،وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

[1].نجم عبود نجم،مرجع سبق ذكره،ص119.

ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (7-2): نموذج موئل إدارة المعرفة



المصدر :نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة، الطبعة الثانية،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،2008 ،ص121.

ويمكن القول إنطلاقا مما سبق ومن الشكل الوارد أعلاه أن هذا النموذج يعتبر أن المعرفة خبرة بفعل ما ينتج من خلال تلك الدائرة المستمرة والتي تتبع فيها المنظمة الممارسات الأفضل ولها أهداف محددة تسعى للوصول إليها بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة ومن جهة أخرى الثقافة السائدة في المنظمة التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

كل هذا من أجل تلبية حاجيات المستهلك أفضل مما يتلقاه من المنافسين ،وحسب رأيي فإن المعرفة هنا هي أن تعرف المنظمة حاجات الزبون من أجل تلبيتها .وبالتالي تحقيق أكبر شريحة من السوق ، وعليه فالمنظمة حسب هذا النموذج تسعى إلى إيجاد الطرق التي تعرف بها حاجات الزبون من جهة ومن جهة أخرى توجيه قدرات وجهود العاملين لإنتاج أو لتقديم أفضل ما يتوقعه (الزبون.)

ثالثا: نموذج دافيد سكايرم

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات إستراتيجية ، تتمثل القوة المحركة الأولى في إستخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة والطرق التي تتحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة .وهذه القوة يعبر عنها ب(أن نعرف ما نحن نعرف)لتجنب إعادة إبتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح .والقوة المحركة الثانية هي الإبتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ،ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الإبتكار.

أما الرافعات السبع فهي كما يلي :

1-معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون وإستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

2- المعرفة في المنتجات والخدمات : أي المعرفة المجسدة في المنتجات ومايرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

3- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.

4- المعرفة في العمليات:تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة.

5-الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو في تطوير مؤشرات الخبرة.

6-المعرفة في العلاقات:تحسين تدفقات المعرفة عبرة الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين ،الزبائن والعاملين

7-الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأسمال الفكري وتطويره واستغلاله.[1]

حسب هذا النموذج فان المعرفة التي يجب أن تديرها هي المعرفة الموجودة أصلا في المنظمة وأيضا المعرفة التي تولد فيها، فالمعرفة الموجودة يجب أن توفر الطرق لتحديدها للمشاركة بها.أما المعرفة الأخرى هي تلك المعرفة التي تولد في المنظمة المتجسدة في منتجات أو عمليات جديدة،لكن لتنفيذ هذا المشروع(مشروع إدارة المعرفة) يجب من عوامل مساعدة هي معرفة أين نجد تلك المعرفة، والتي هي موجودة حسب هذا النموذج في العلاقة مع الزبون،المعرفة موجودة مع الفرد من خلال تكوينه وتطوير قدراته،موجودة في الذاكرة التنظيمية،في العمليات،في المنتجات الجديدة.....وعليه فإن إدارة المعرفة مشروع لتنفيذه يجب على المنظمة أن ترصد كل المعارف الموجودة بها وان تبتكر معارف جديدة.

رابعا :نموذج جبتا وجاسون[2]

ويقدم كل من (Gupta et Jason)نموذجا لإدارة المعرفة إنطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التمييز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وهي كما يلي:

1-الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو إكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية .

2-التنقية: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المنظمة،ومن ثم تنقيتها،وبناءا علية فإنه يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها

[1].نجم عبود نجم،مرجع سبق ذكره،ص ،ص120،121.

[2]. هيثم على حجازي ،مرجع سبق ذكره،ص41.

لمجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المنظمة،رسالتها وأهدافها.

3-الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام إدارة المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه،تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الإستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية .

4- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

5-التطبيق:إن تحقيق ميزة تنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور،لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، إن هذا النموذج حصر إدارة المعرفة في عملياتها إذ يرى أنها تتكون من خمس عمليات رئيسية، لو طبقت هذه العمليات فإن المنظمة تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، ويرى أيضا أن لتحقيق هذه العمليات لا بد من توافر بعض العناصر كالتكنولوجيات التي تساعد مثلا على خزن المعرفة وكذا الثقافة التنظيمية التي لها دور في عملية نشر المعرفة.

خامسا: نموذج البنك الكندي التجاري[1] :

ركز(Darling1996) على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة إستخدامها وتنوع القيم والتأثير على هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد أداة فحص معرفة المنظمة.

وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة، وهي:

1- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد بأنفسهم.
2- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
3- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
4- تعلم الزبون: أدرك البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

فلجأ إلى إدخال أكثر من3400زبون في دورات عامة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تنطلق من التعلم الذي يشمل المنظمة كنظام مفتوح، أي أن كل عناصر المنظمة البشرية عليها التعلم ليتم تنفيذ مشروع إدارة المعرفة.

[1].محمد عواد الزيادات ،مرجع سبق ذكره،ص126.

سادسا: نموذج أيزن بروك(Eisenbrook1996) [1]

هذا النموذج يتكون من أربع خطوات،تتمثل فيما يلي:

1-توضيح هدف إبتكار المعرفة التنظيمي، وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم إبتكار المعرفة.

2-تطوير المعرفة الظاهرة بإعتماد هياكل متقدمة تسهم في تطوير إستراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.

3- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الإستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي.

4-تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود،وتأمين البيانات لتعديل الإستراتيجيات بشكل مستمر .

لقد بين Eisenbrook أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاط تقوم به المنظمة من أجل معرفة فجوات الأداء الحاصلة ومن ثم رسم الخطط لسد هذه الفجوات.

وخلاصة القول أن نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث إلى آخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها...لكن في العموم فإدارة المعرفة عبارة عن مشروع لتستطيع المنظمة أن تطبقه لابد تهيئة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا،أفراد، ثقافة تنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

الفرع الثاني: نظم إدارة المعرفة

تعتبرالتكنولوجياعاملامهمافيعملياتإدارةالمعرفة،ولأجلذلكتمتصميمنظمخاصةبإدارةالمعرفةوالتيتهدفإلىجمعالمعلوماتوا لمعرفة،خزنهاونشرها.

وفي هذا الإطار يمكن تناول بعض هذه النظم أو التكنولوجيات فيمايلي:

أولا :التكنولوجيا المساعدة على توليد المعرفة

ويطلق عليها إسم نظم العمل المعرفي على أساس أن العمل المعرفي هو ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة ومعلومات جديدة ،كإبتكار منتجات جديدة،أو طرق جديدة تحسن من المنتجات القائمة.[2]

1- :نظم التصميم بمساعدة الحاسوب

وهذه النظم أو التكنولوجيات تعطي أدوات أدوات خاصة بالتصميمات كالرسومات البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق والإتصالات، وتحتاج هذه الأنظمة قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع

[1].محمد عواد الزيادات ،مرجع سبق ذكره،ص،ص،168،167.

[2].عبد الستار العلي،مرجع سبق ذكره،ص192.

للرسوم البيانية المتقدمة أو الحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة(كالباحثين العلميين،مصممي المنتجات،المحللين الماليين)،وتصميم محطات عمل المعرفة غالبا لمهمات متخصصة في الأداء ،فالتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل المحلل المالي.

2-:أنظمة الواقع الإفتراضي

تتيح تطبيقات الواقع الإفتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة،ويقصد بالواقع الإفتراضي ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية Computer Graphics الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة إصطناعية إفتراضية،ذات ثلاثة أبعاد،والتخاطب معها والتأثير بها وذلك في الزمن الحقيقي،وتستخدم تطبيقات V.R في التدريب الفضائي،صنع التصاميم،المجالات الطبية،الإظهار العلمي والتحكم عن بعد، الفن،...إلى غير ذلك من التطبيقات الآخذة بالتزايد، والتي تتوصل يوميا إلى إبتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية، وتطور كفاءة الواجهة البينية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

ثانيا :أنظمة الذكاء الإصطناعي للحصول على المعرفة

إن الذكاء الإصطناعي عبارة عن تطبيق أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال وإستنتاجات تشابه أعمال الإنسان الذكي،أي أنه تمثيل الذكاء البشري عن طريق نظام الحاسوب[1].

ومن أمثلة تطبيقاته نذكر على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

1- :النظم الخبيرة

تعتبر النظم الخبيرة في مقدمة النظم التي تصدرت تطبيقات الذكاء الإصطناعي في الأعمال، والنظام الخبير هو برنامج مصمم لنمذجة معرفة وقدرة الخبير البشري على حل المشكلات، أي أنه يستند على مفهوم نمذجة المعرفة الموجودة أصلا لدى الخبير، ومن ثم برمجتها وتخزينها في قاعدة معرفة لنظام معلومات يرتبط بمجال متخصص في مجالات المعرفة وبنمط معين من الأنشطة لكي يستطيع النظام أن يحل محل الخبير الإنساني ويمارس دوره في حل المشكلات الإدارية المعقدة من خلال المستفيد النهائي، وعموما فإن النظام الخبير كان هدفه ولا يزال هو تخزين المعرفة بهدف إستخدامها لاحقا عند الحاجة، بالإضافة إلى محاولة إكتساب الذكاء وقدرات الإدراك الإنساني على حل المشكلات العملية المعقدة ليس لكي يحل النظام الخبير محل الخبير الإنساني وإنما لكي يتم المحافظة على معارف وخبرات الخبير الإنساني بإعتبارها ثروة إنسانية وعملية لا غنى عنها،وبالتالي يجب المحافظة عليها وإستثمارهان ويمكن فهم النظم الخبيرة بإعتبارها أسلوبا منهجيا منظما لإستقطاب المعرفة الضمنية (غير المرمزة) وتحويلها إلى معرفة صريحة(مكتوبة ومرمزة) من خلال برمجيات تمثيل ومعالجة وتخزين

[1]. عبد الستار العلي،مرجع سبق ذكره،ص197.

وإسترجاع المعرفة لدعم القرارات الإدارية،فالأصل هو وجود المعرفة الضمنية عند الخبير الإنساني،هذه المعرفة الثرية التي تمثل موردا إستراتيجيا لابد من المحافظة علية .[1]

2- :الشبكات العصبية

إن الشبكات العصبية هي أنظمة محوسبة ذكية تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية(الدماغ)، لذا يمكن تعريف الشبكة العصبية بأنها نظام برمجه محوسبة تعمل على أساس تقليد الدماغ في معالجة المعلومات، ويلجأ إلى إستخدام الشبكات العصبية عندما لا تتمكن المنضمة من صياغة خوارزمية من أجل حل مشكلة ما في حالة الحصول على مجموعة من الأمثلة عن السلوك المطلوب، وأخيرا عندما تكون هناك حاجة لإختيار هيكل من البيانات الحالية، وتستخدم الشبكات العصبية المحاكاة على الحاسوب[2] .

وتتكون الشبكة العصبية من [3] :

أ-طبقة للمدخلات :التي يتركز نشاطها على تغذية وتزويد الشبكة بالبيانات والمعلومات الأولية والأساسية المطلوبة.

ب-طبقة مخفية :وتتحدد نشاطات هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها على أساس خبرة النموذج.

ج-طبقة للمخرجات :وهنا يعتمد عمل هذه الطبقة على نشاطات الوحدة المخفية ليؤمن المخرجات المطلوبة.

وقد أستخدمت الشبكات العصبية في تطبيقات ومجالات عدة،مثل تحليل الإستثمار،التنبؤ بحركة الأسهم والسندات ...ولكن لماذا إستخدام الشبكات العصبية إذا كانت أنظمة الذكاء الإصطناعي الأخرى يمكن أن تقوم بمعالجة المعلومات بشكل كفؤ؟

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال نشير إلى ما يأتي[4] :

1- أن الشبكات العصبية تمثل محاولة علمية بطريقة قابلة للفهم والتحديد والتطبيق لتفسير آليات عمل الأنظمة العصبية البيولوجية وفي مقدمتها الدماغ البشري.

2-أن الشبكات العصبية رغم بداياتها المتواضعة وإمكاناتها المحدودة إلا أنها تسعى من أجل تطبيق بعض الآليات المفيدة للأنظمة العصبية البيولوجية في حل المشكلات.

3-إن الشبكات العصبية تستطيع أن تقوم ببعض العمليات التي يصعب على الأنظمة الأخرى القيام بها، إذ أنها تستطيع كشف أو إستخراج الدلالة من بين بيانات جد معقدة وغير دقيقة،وبالتالي فهي شبكة عصبية

[1].سعد غالب ياسين ،مرجع سبق ذكره، ص _ ص 149،150.

[2].نجم عبود نجم، إدارة المعرفة،مرجع سبق ذكره ،ص386.

[3]. عبد الستارالعلي، مرجع سبق ذكره،ص204.

[4]. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره،ص387.

ذكية مدربة يمكنها أن تفكر كخبير في فئة المعلومات، وهذا الحيز أن يتم إستخدامه للقيام بإسقاطات على حالات جديدة وفي الإجابة على أسئلة **ماذا _ عندئذ.**

3- الخوارزميات الجينية(Genetic Algorithms)

إلى سلوك الخوارزميات التي هي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة وتشير الكلمة بأن يمكن أن تشبه العمليات البيولوجية للتطور، والهدف الأساسي للخوارزميات الجينية هو تطوير نظم توضيح التنظيم والتطبيق الذاتيين على الأساس الواحد للكشف عن البيئة بطريقة تشبه الكائنات البيولوجية، ويوفرتحقيق مثل هذا الهدف إمكانية خاصة في تميز الأنماط، والتصنيف والمصاحبة أي أن النظام يصبح قادرا على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات.

ثالثا: أنظمة قاعدة المعرفة(لخزن المعرفة)

تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي، لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد،وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والأطر، ويجب التمييز بين قاعدة المنظمة وقاعدة معرفة النظم الخبيرة،إذ أن قاعدة المعرفة التنظيمية تكون أكثر إتساعا وعمومية، وتحتوي على المعرفة المجمعة والمكدسة لحل مشاكل متعددة، ومن ذلك يمكن القول بأن تمثيل المعرفة في قاعدة بيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة، وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها إلى قواعد أو إلى صور أخرى من تمثيل المعرفة .[1]

رابعا:التكنولوجيا المساعدة على توزيع ونشر المعرفة

(نظم إدارة المكاتب والوثائق)تعمل معظم البيانات وتتعامل مع عمل المعرفة وتأخذ مكانها في عمل مكاتب المدراء،وياخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات ضمن المؤسسة من خلال قيامها بادارة وتنسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهم مع كافة مستويات ووظائف المؤسسة ،وتسهيل ربط المؤسسة بالعالم الخارجي.من زبائن،موردين،...وغيرهم .وهو عبارة عن نظام حاسوبي مثل معالج الكلمات،البريد الصوتي،والصوري والذي يصمم لزيادة الإنتاجية لعمال المعلومات في المكتب،وتمتد عبارة (عاملو المكتب)إلى نطاق واسع من المدراء والكتبة الذين يعملون بمفردهم أو ضمن مجموعات .[2]

كما يستخدم هولاء العمال تكنولوجيات من أجل تنفيذ نشاطاتهم المكتبية،

---

[1]. سناء عبد الكريم الخناق،دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي :المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية،بسكرة ،12و13نوفمبر2005 ،ص249 .

[2]. عبد الستار العلي وآخرون،مرجع سبق ذكره ،ص187.

ومن بين هذه التكنولوجيات نذكر ما يلي[1] :

1-معالج الكلمات: ويعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية،والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها وخزنها على وسائط التخزين وإسترجاعها وتشغيلها وطباعتها....الخ،والتي تساعد في إعداد التقارير،قوائم الأسعار،الإجراءات،إضافة إلى المساعدة في الإتصالات بين المنظمات بعدد من النسخ المطبوعة.

2-الناشر المكتبي: أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور،وتقدم إمكانات كبيرة للبحث والإسترجاع وسرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق إما عن طريق الشبكات، أو الأقراص الممغنطة.

3-التنظيم

الإلكترونيللمواعيد: وتعبرعنإستخدامشبكةالحاسوبفيتخزينوإسترجاعجدولالمواعيدوالإرتباطاتالخاصةبالمديرومراجعة هوتعديلهفيأيوقتمنخلالالوحدةالطرفيةالخاصةبها،ويستخدمكوسيلةلتوصيلالمعرفةإضافةإلىكونهمنظمللوقت.

4-نظام إدارة الوثائق: ويستخدم

لنقلصورالوثائقإلىأشكالرقمية،ويستعملفيخدمةشبكةالعملللتحريرالبياناتالرقميةفيقرصالتخزينالليزري،والعملعلىتوفيرالمع لوماتوالمعرفةلمستخدميهاالذينيتعاملونمعهذاالنظامبالمحطاتالطرفية.ويفيدهذاالنظامبتصويرالوثائقالتاريخيةالمهمةوتخزينهاو منثمإسترجاعهاعندالحاجةإليها.

ويمكنتلخيصتلكالتكنولوجياتوالنشاطاتالمكتبيةفيالجدولالتالي:

جدول رقم (1_2) :توزيع النشاطات المكتبية والتكنولوجيات المستخدمة

النشاطاتالمكتبية	التكنولوجياتالمستخدمة
إدارةالوثائق	معالجالكلمات،الناشرالمكتبي،نظمتصويرالوثائق،النشرعلى الويب،...
الجدولة	الإنترانيت،برامججماعية،...
إدارةالاتصالات	البريدالإلكتروني،البريدالصوتي،نظمالإجاباتالرقمية،...
إدارةالبيانات	قواعدبياناتمكتبية،جداول،...

المصدر :عبد الستار العلي وآخرون،مدخل لإدارة المعرفة ،الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2006،ص188.

[1]. سناء عبد الكريم الخناق ،دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي :المعرفة الركيزة الجديدةوالتحدياتالتنافسيللمؤسساتالاقتصادية،مرجعسابق ،ص249.

وخلال الجدول يمكنا لقول أن أهمما تقوم بها لتكنولوجيات المستخدمة هو تحويل المعارف الكامنة لدنا لأفراد وجعلها متاحة للجميع وسهلة الإستخدام والإسترجاع.

المطلب الرابع :معوقات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي :[1]

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الإثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث إن أثارها ومردوداتها لم تفحص بعد.
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج الإدارة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها ؟

-إضافة إلى هذا يوجد هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها :

- **العزلة**:حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا من العمال مما يسبب لهم العزلة وهذا ما يؤدي إلى بناء وتطوير أفكارهم وقدراتهم وفق ما يتلائم مع معتقداتهم الشخصية وهذا يعني وجود إختلاف حول قدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا ولحل هذه المشكلة لا بد من تكيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والإتفاق من البداية على نظام العمل والإجراءات الأفضل مع السماح لإدخال بعض التعديلات حسب ما تقتضيه الحاجة بناءا على مستجدات.
- عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.
- عدم توفير البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى إنعكاسات سلبية على المنظمة
- الفجوة بين الإمكانيات والطموح ،حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

[1]. إبراهيم خلوف الملكاوي،إدارة المعرفة،مرجع سابق،ص،ص،111،110.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى حقيقة مهمة وهي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة ،وتتطور وتنمو بإستخدامها الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لإستمرارها في الوجود ،أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حيث تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

فهرس المحتويات:

شكر	
إهداء	
ملخص	I
فهرس	III
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	IX
مقدمة عامة	أ – ث
الفصل الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية	
تمهيد الفصل	2
المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية	3
المطلب الأول :النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	3
المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية _خصائصها _أهميتها	4
المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية _ المقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية	7
المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	9
المبحث الثاني :تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية	10
المطلب الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية _ أركانه	10
المطلب الثاني : أهمية تخطيط الموارد البشرية _ أهدافه	11
المطلب الثالث :مراحل تخطيط الموارد البشرية	13
المطلب الرابع : أساليب تخطيط الموارد البشرية	14

المبحث الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية	16
المطلب الأول : وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف	17
المطلب الثاني : وظيفة الإستقطاب _ الإختيار والتعيين	19
المطلب الثالث : وظيفة التدريب	24
المطلب الرابع : وظيفة تقييم الأداء	26
المطلب الخامس : وظيفة الحوافز	31
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني : مدخل لإدارة المعرفة	
تمهيد الفصل	38
المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة	39
المطلب الأول : تعريف المعرفة_ أهميتها _ خصائصها	39
المطلب الثاني : مصادر المعرفة _أنواعها	43
المطلب الثالث : الدورة الكاملة لإكتساب المعرفة	48
المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في المعرفة	50
المبحث الثاني : مفهوم إدارة المعرفة	52
المطلب الأول : النشأة والتطور نحو إدارة المعرفة	52
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نشأة إدارة المعرفة	53
المطلب الثالث : تعريف إدارة المعرفة _أهميتها	58
المطلب الرابع : أهداف إدارة المعرفة _ مبادئها	60
المبحث الثالث : أساسيات إدارة المعرفة	63
المطلب الأول : عناصر إدارة المعرفة	63
المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة	63
المطلب الثالث: مداخل وإستراتيجيات إدارة المعرفة	65

المطلب الرابع : معوقات إدارة المعرفة	66
المطلب الخامس: نماذج ونظم إدارة المعرفة	77
خلاصة الفصل	78
الفصل الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة المعرفة	
تمهيد الفصل	79
المبحث الأول : علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة	80
المطلب الأول : الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لإدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة	80
المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمتغير وسيط لإدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة	88
المطلب الثالث : دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة	94
المبحث الثاني : بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	100
المطلب الأول : مؤسسة تعريفها _ نشأتها	100
المطلب الثاني : مهام المؤسسة _ أهدافها	101
المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي	103
المبحث الثالث : منهجية الدراسة	107
المطلب الأول : منهج ومجتمع وعينة الدراسة	107
المطلب الثاني : أدوات الدراسة	107
المطلب الثالث : ثبات وصدق أداة الدراسة	108
المبحث الرابع : تحليل نتائج الدراسة	112
المطلب الأول : تحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	112
المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	116
المطلب الثالث : إختبار فرضية الدراسة	118
خلاصة الفصل	120
خاتمة	122

قائمة المراجع	126
قائمة الملاحق	

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1_1)	مقارنة بين الفلسفتين التقليديه والجديدة لإدارة الموارد البشرية	8
(1_2)	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	9
(1_3)	خطوات تقييم الأداء	30
(1_4)	أنواع الحوافز	32
(2_1)	موقع المعرفة في الهرم الحكمة	40
(2_2)	تصنيف المعرفة في المنظمة	48
(2_3)	دورة إكتساب المعرفة	49
(2_4)	العوامل المؤثرة في المعرفة	51
(2_5)	مخطط توضيحي لمفهوم إدارة المعرفة	59
(2_6)	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	67
(2_7)	نموذج موئل لإدارة المعرفة	69
(3_1)	المضامين الأساسية لثقافة المنظمة	83
(3_2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	104
(3_3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	112
(3_4)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير فئات العمرية	113
(3_5)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	114
(3_6)	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	115
(3_7)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال العمل	116

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(2-1)	توزيع النشاطات المكتبية والتكنولوجيا المستخدمة	76
(2_2)	المقومات البشرية داخل مؤسسة مطاحن قصر البخاري	96
(3_1)	تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة	102
(3_2)	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	108
(3_3)	إختبار التوزيع الطبيعي	109
(3_4)	إختبار قيم معامل الثبات لمحاور الإستبيان	109
(3_5)	إختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور إدارة الموارد البشرية	110
(3_6)	نتائج إختبارالإتساق الداخلي لعبارات ومحور إدارة المعرفة	111
(3_7)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	112
(3_8)	توزيع أفراد العينية حسب متغير فئات العمرية	113
(3_9)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	114
(3_10)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	114
(3_11)	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال العمل	115
(3_12)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور إدارة الموارد البشرية	117
(3_13)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات إدارة المعرفة	118
(3_14)	إختبارالإنحدار البسيط لإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة	119

قائمة المراجع:

أولا باللغة العربية:

1) الكتب:

1_ إبراهيم الخلوف الملكاوي ،إدارة المعرفة، ممارسات والمفاهيم،الطبعة الأولى ،الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2007

2_ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية _ منظور القرن الحادي والعشرين، 2000

3_أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، الإسكندرية،1981

4- أكرم سالم الجنابي،إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية ،الطبعة الأولى،الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013

5_أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2011

6_ جمال داود سلمان اقتصاد المعرفة ،الطبعة العربية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، 2009

7_حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2000

8_ رافدة الحريري، إتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان _ الأردن، 2014

9_ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000

10_ ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008

11_ زرزار العياشي _ غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016

12_ زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم، الطبعة الأولى، دار معتز للنشر والتوزيع، الأردن _عمان،2015

13_ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2007

14_ سلطان كرمالي،إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005

15_ سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2010

16_صلاح الدين عبد الباقي، إتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002

17_ طاهر محمود الكلالده، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان _ الأردن، 2011

18_ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1998
19_ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004
20_ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2013
21_ عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية _ مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002
22_ عبد الستار العلي آخرون، مدخل لإدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006
23_ عصام الدين أبو غفلة، إتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة لطباعة وتحويل الورق، 2002
24_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للنشر والتوزيع، قاهرة، 2008
25_ علي نبيل، آفاق المعرفة :المغزى والمعنى، وجهات نظر، دار النشر والتوزيع، بدون طبعة، الكويت، 2003
26_ عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
27_ عمر الطروانة، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012
28_ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008
29_ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء تنظيمي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت ،2000
30_ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
31_ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2014
32_ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2004
33_ بمحمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016
34_ محمد عواد الزيادات،اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة،الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
35_ محمد فالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان _ الأردن،2004
36_ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2005

37_ نادر محمد أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية :إطار النظري وحالات عملية، طبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2010

38_ نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة،الطبعة الثانية،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،2008

39_ نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان _ الأردن، 2006

40_ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة ،مدخل نظري،دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005

41_ ياسين ساعد غالب، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار المنهاج، عمان، 2007

2) المذكرات:

1_ بربر كوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، 2011 _2012

2_ بسمة أحمد إبراهيم أبوزايد، واقع تنمية الموارد البشرية في المصاريف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة الماجيستر، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ _ 2008 م

3_ زينب غزازي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2011

4_ شقا سالم السقا / بسيسو، مدى الرضا الوظيفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة،2009

5_ صحراوي فاتح _ مزيان خليل، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، شهادة ماستر، المدية، 2015 _ 2016

6_ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012 _2013

6_ قدور فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، شهادة ليسانس، المدية، 2012 _ 2013

7_ كرامي أم كلثوم، قربوعي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ليسانس، غير منشورة،تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة،2010

8_ محمد شفيق حسان السرحي، الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية،كلية التربية،غزة

9_ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير،تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية،2011

10_ نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشأت، رسالة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2004_2005

11_ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومي الجزائرية، رسالة الماجستير،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005_2006

3) الملتقيات والمؤتمرات:

1_ أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، ملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة جامعة بسكرة، نوفمبر 2005

2_ بدروتي هدى: إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءتها، الملتقى الدولى الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر

3_ سلوى أمين السمرائ، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي ،ورقة بحث مقدمة في إطار

4_ سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي :المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، جزائر

5 المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة ،الأردن، فريل 2004

4) منشورات:

1_ يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (محاضرة في أساليب الإدارة الحديثة)، منشورة على شبكة الانترنت في الموقع yazantayyem @ windowslive . com

5: المجلات:

1_ ليلى محمد حسني أبو العلا، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الأول، العدد2012،04.

2_ علي محمد جبران، أحمد محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامع الخليل للبحو، المجلد 10، العدد الثاني،2015.

ثانيا:باللغة الأجنبية

1 _ Barnes، Stuart (ed.,) **Knowledge Management Systems**: Theory&Pratic، London: Thomson Learnin، 2002, P. 84

2_Gilles ballmise.gestion des connaissances Outils et applications du KM.OP-cit.

مقدمة عامة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح المنظمة ما ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه المنظمة، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة، ويمكن أن تكون عبئا ماليا على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات في العالم النامي.

إن إدارة الموارد البشرية باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى الكفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل. وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

ومن أكبر التحديات التي تواجهها المنظمة في يومنا هذا هو مدى قدرتها على التكيف والعنصر البشري يعتبر واحد من أهم دعائم التكيف وضمان البقاء للمنظمات.

فالمعرفة الأعمق والأهم توجد في عقول الأفراد بصورة جعلت إدارة المعرفة تقترب وتتداخل مع إدارة الموارد البشرية إلى الحد الذي جعل الباحثون يعتبرون أنه لا توجد إدارة المعرفة وإنما توجد إدارة الأفراد ذو معرفة، فإدارة الموارد البشرية تشارك إدارة المعرفة في استخدام البنية التحتية للمعرفة في المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات،وترافق عمليات إدارة المعرفة كالحصول على المعرفة،مشاركتها، توزيعها كذلك قياس وتعظيم الأصول المعرفية.

إلى غاية الثمانينات كانت وظيفة الموارد البشرية منحصرة في المهام الروتينية الإدارية كأجور، إعداد عقد العمل وغيرها، أما في الفترة الحالية أخذ موضوع المشاركة في المعرفة وتنمية التعاون الحيز الأكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من أجل تحسين وتعبئة المعارف الضمنية من أجل حل المشاكل العلمية وتعبئة القدرات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدئها العمل على أساس التعاون حيث أنه من خلال تحفيز التبادلات بين الأفراد يتم مشاركة المعرفة بل وإنتاج معارف أخرى جديدة.

على الضوء التطور الملحوظ للدور البشري في إدارة المعرفة بدأت تبرز أهمية الاعتماد على إدارة الموارد البشرية في ترقية مستوى المعارف الموجودة في المنظمة والعمل على رفع نوعية المشاركة فيها.

انطلاقا مما تقدم يمكن إبراز إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

أولا: إشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

_ ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تدعيم إدارة المعرفة في المؤسسة عموما؟ وفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري خصوصا ؟.

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟
2. ماهي الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
3. فيما تتمثل عناصر إدارة المعرفة ؟
4. هل توجد علاقة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة ؟

ثالثا:الفرضيات:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1. تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
2. وظائف إدارة الموارد البشرية الإستقطاب والتدريب.
3. الإستراتيجية أحد عناصر إدارة المعرفة.
4. توجد علاقة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها:

_ تتناول موضوعا تهتم به سائر المنظمات سواء العامة أو الخاصة.

_ توضح هذه الدراسة مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة وما العلاقة بينهما.

_ التعرف على الفائدة التي تجنيها إدارة الموارد البشرية من إدارة المعرفة.

خامسا: أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا الوصول إلى الحقائق التالية:

_ التعرف على إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية و الأهداف.

_ التعرف على إدارة المعرفة من حيث المفهوم وخصائص وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

_ إبراز الدور الفعال الذي تلعبه كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في رفع من أداء المنظمة.

_ محاولة الكشف عن حقيقة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

سادسا: أسباب إختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان وراءه عدة مبررات ودوافع، ولعل أهمها يتمثل فيما يلي:

_ إعتبار الموضوع أحد مواضيع الساعة، والذي يطرح نفسه بإلحاح في الآونة الأخيرة على مستوى مختلف المنظمات.

_ التعمق في مفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة نظرا لاختلاف وجهات النظر حولهما.

_ السعي لرفع قدراتنا العلمية وزيادة معارفنا في مجال الدراسة

سابعا:صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

_ الخلط وصعوبة التفرقة بين المفاهيم والمصطلحات في المراجع المعتمدة.

_ قلة حجم العينة محل الدراسة.

_ صعوبة استخدام برنامج Spss.

_ نقص المعطيات الإحصائية المتعلقة بموضوع البحث محل الدراسة.

ثامنا: المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا في الجزء النظري الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة المدروسة، ومحاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها عن طريق الجداول والأشكال للوصول إلى إبداء التوصيات والإقتراحات بشأن الظاهرة المدروسة، كما تم الإستناد في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة بإستخدام أداة الإحصاءSpss، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسات الجزائرية، متخذين مؤسسة مطاحن قصر البخاري كنموذج.

تاسعا:الدراسات السابقة:

_الدراسة الأولى:

عيداني نجوة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة، مذكرة ليسانس ،قسم علوم التسيير، 2011 _ 2012، الذي حاولت فيها إبرار كيفية تنمية المورد البشري في ظل المعرفة من خلال الإعتماد على التدريب والتنمية والتحفيز وأهميتهم التي تتمثل في الرفع من المعارف والقدرات.

_ الدراسة الثانية:

قربوعي وردة وكرامي أم كلثوم، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، من إعداد الطالبتين ، حيث كانت الإشكالية المطروحة ما مدى تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

_ إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في تفعيل مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

_ إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ضرورة أساسية لتحقيق التميز في المؤسسات.

_ الدراسة الثالثة:

فريد بلقوم، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ، أطروحة دكتورة ، جامعة تلمسان ، 2012_2013، حيث كان محور إشكاليته: ما مدى مساهمة نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد، حيث هدفت الدراسة إلى عرض أهم نماذج إدارة المعرفة وبيان توجهها التدريجي نحو إستغلال قدارات المورد البشري.

_ الدراسة الرابعة:

نداء محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في الجامعة من خلال محاور الدراسة والمتمثلة في وجود سياسات لإدارة الموارد البشرية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإبداع والتطوير، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية بين محاور الدراسة.

عاشرا: هيكل الدراسة الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة أعلاه قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول:

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية،والذي كان يحتوي على ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان: مفهوم إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والمبحث الثالث: الذي كان بعنوان وظائف إدارة الموارد البشرية. أما في الفصل الثاني فقد تناولنا فيه مفاهيم عامة حول المعرفة وإدارة المعرفة،والذي كان يشتمل أيضا على ثلاثة مباحث:حيث كان المبحث الأول بعنوان: مدخل لإدارة المعرفة، والمبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة، والمبحث الثالث: الذي كان بعنوان أساسيات إدارة المعرفة. أما في الفصل الثالث فقد تناولنا فيه تأثير إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة، كما تطرقنا فيه لدراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالإضافة إلى بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ملحق رقم01: الاستبانة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تهتم بجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حالة متعلقة بمذكرة تخرج ماستر تخصص" إدارة أعمال

بعنوان :مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة _دراسة حالة مطاحن قصر البخاري

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة ،حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نطلب منكم أن تولو الإستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي لنجاحه

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن الإستبيانة لأغراض البحث العلمي فقط وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة .

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم...

المحور الأول :البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : من 20 الى30 ☐ من30 الى40 ☐ من 40 فما فوق ☐

3- المستوى العلمي : دون الثانوي ☐ الثانوي ☐ الجامعي ☐ الدراسات العليا ☐

4- الأقدمية :

أقل من 5 سنوات ☐

من (5سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ☐

من (10 سنوات فأكثر) ☐

5_مكان العمل :

الإدارة العليا ☐ إدارة الموارد البشرية ☐ البحث والتطوير ☐ قسم المالية والمحاسبة ☐ قسم التجاري

تذكير : إدارة المعرفة

يقصد بإدارة المعرفة داخل المنظمة إدارة العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة أو استخدامها لتحقيق مردود اقتصادي ملموس ،أي إدارة نتائج البحوث والدراسات والمعارف واستخدامها بما يحقق فوائد مباشرة تعود على المؤسسة في شكل مزايا تنافسية أو مزايا مادية .وتمثل الكيفية التي تتم بموجبها كل ما من شأنه الوصول إلى المعرفة وطرق استخدامها والاستفادة منها بشكل هادف.

هناك معرفة صريحة (ظاهرية) ومعرفة ضمنية: وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية ،حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع بينما المعرفة الثانية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا ،وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

المحور الثاني :واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة

الرقم		نعم	لا	لا أدري
1	تقوم مؤسستك بتقييم أداء أعمالك بصفة مستمرة .			
2	نجاح المنظمة في الوقت الحالي يعتمد على ما تملكه من كفاءاتها من الموارد البشرية.			
3	تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .			
4	تسعى إدارة الموارد البشرية لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة.			
5	حسن تسيير المؤسسة لمواردها البشرية يؤدي إلى حسن التعامل مع المشكلات السلوكية.			
6	تسعى إدارة الموارد البشرية دوما إلى توفير جو ملائم يزيد من دافعية العمل في مؤسستكم.			
7	يساهم العاملين في المؤسسة بتقديم اقتراحاتهم حول الأنشطة التي تحتاج إلى تغيير في طريقة انجازها.			
8	تقوم المؤسسة بإبلاغ وتوعية العمال في حالة تغيير طريقة انجاز نشاط معين.			
9	تطبق المؤسسة نظام عادل وفعال للمكافآت.			
10	تستعمل المؤسسة معايير ومواصفات معينة لاختيار الموارد البشرية في الوظائف الشاغرة.			
11	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس: – التوظيف الداخلي مثل الترقية			
	– التوظيف الخارجي			
12	من وظائف إدارة الموارد البشرية التدريب.			
13	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص التدريب.			
14	تعتمد المؤسسة على تدريب العمال : – داخل المؤسسة			
	–خارج المؤسسة			

15	التدريب في المؤسسة: - نظري			
	- تطبيقي			
16	تسهر المؤسسة على تقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.			
17	تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على التخطيط للموارد البشرية لأداء أعمال معينة.			
18	من فوائد التخطيط للموارد البشرية في مؤسستكم مواجهة العجز والفائض في اليد العاملة.			
19	الحوافز في المؤسسة : - مادية (أجر،مكافآت)			
	- معنوية (شكر،تقدير)			

المحور الثالث : واقع إدارة المعرفة في المنظمة

الرقم		نعم	لا	لا أدري
1	تطبق المؤسسة المعرفة الجديدة في تحسن عملياتها ونشاطاتها .			
2	أنت مهتم بتجديد معارفك ومهاراتك .			
3	تعتقد أن لديك طاقات مخزنة لم توظفها في عملك بعد .			
4	يتقاسم العاملين الأفكار والمعارف في المؤسسة .			
5	يتم إشراككم في توليد أفكار جديدة لمؤسستكم .			
6	إعتماد المؤسسة على أسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرية .			
7	تسعى مؤسستكم لاستخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة ظاهرية لتصبح ملكها .			
8	يسهم كشف المعرفة الضمنية في تحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة منها في اتخاذ القرار .			
9	تعتبر المعرفة والمعلومات مصدر أساسي لتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة .			
10	تشجع المؤسسة روح العمل الجماعي للحصول على المعارف الجديدة ولتحقيق مردود اقتصادي ملموس.			
11	تطبق المؤسسة عملية خزن المعرفة بهدف تسريع اتخاذ القرار مما يقلل جهد البحث عنها.			
12	تكمن أهمية المعلومات والأفكار الجديدة في تخفيض التكاليف والوقت.			

ملحق رقم02:الجداول الإحصائية المستخرجة من SPSS

```
EXAMINE VARIABLES=_75;
ل_75;_87;_78;_76;ي_75;ن
```

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,092	20	,200*	,960	20	,541

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	35

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تسعى ادارة الموارد البشرية لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة	20	0	1,80	,768
تسعى ادارة الموارد البشرية دوما الى توفير جو ملائم يزيد من دافعية العمل في مؤسستكم	20	0	2,05	,887
تستعمل المؤسسة معايير ومواصفات معينة لاختيار الموارد البشرية في الوظائف الشاغرة	20	0	1,70	,733
تتاح لكافة العاملين فرص التدريب	20	0	1,70	,865
تعمل مؤسستكم عل تدريب العمال داخل المؤسسة	20	0	1,85	,933
التدريب في المؤسسة تطبيقي	20	0	2,40	,940

تسهر المؤسسة على تقييم الدوري لمدي نجاح البرامج التدريبية في تحقيق اهدافها	20	0	1,95	,887
تعتمد ادارة الموارد البشرية في المؤسسة على التخطيط للموارد البشرية لاداء اعمال معينة	20	0	1,90	,968
الحوافز في مؤسستكم مادية	20	0	2,30	,979
الحوافز في مؤسستكم معنوية	20	0	1,90	,912
ادارة الموارد البشرية في مطاحن قصر البخاري	20	0	2,1935	,32151

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تعتقد ان لديك طاقات مخزنة لم توظفها في عملك بعد	20	0	2,80	,523
يتم اشراككم في توليد افكار جديدة لمؤسستكم	20	0	2,25	,910
اعتماد المؤسسة على اسلوب البحث العلمي في تحويل المعرفة الضمنية الة معرفة ظاهرة	20	0	1,80	,768
تسعى مؤسستكم لاستخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة ظاهريية لتصبح ملكها	20	0	1,85	,875
يسهم كشف المعرفة الضمنيةفي تحقيق اهداف المؤسسة والاستفادة منها في اتخاذ القرار	20	0	2,20	,834
تشجع المؤسسة روح العمل الجماعي للحصول على المعارف الجديدة ولتحقيق مردود اقتصادي ملموس	20	0	2,30	,923
تطبق المؤسسة عملية خزن المعرفة بهدف تسريع اتخاذ القرار مما يقلل جهد البحث عنها	20	0	2,30	,865
ادارة المعرفة في مطاحن قصر البخاري	20	0	2,3792	,38661

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649[a]	,421	,389	,25130

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة في مطاحن قصر البخاري

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,827	1	,827	13,100	,002[b]
	Residual	1,137	18	,063		
	Total	1,964	19			

a. Dependent Variable: ادارة الموارد البشرية في مطاحن قصر البخاري

b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة في مطاحن قصر البخاري

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,909	,359		2,532
	ادارة المعرفة في مطاحن قصر البخاري	,540	,149	,649	3,619

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,909	,359		2,532	,021
	قصر مطاحن في المعرفة ادارة البخاري	,540	,149	,649	3,619	,002

a. Dependent Variable: البخاري قصر مطاحن في البشرية الموارد ادارة

ملخص:

من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمة ،في يومنا هذا ،هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية :تكنولوجية، إقتصادية وقوى السوق .

والعنصر البشري يعتبر واحد من أهم دعائم التكيف وضمان البقاء والتطور للمؤسسة، والإستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة ومساهمة في خلق ميزة تنافسية.

وجاءت هذه الدراسة بهدف توضيح الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة والتحول نحو الإقتصاد المعرفي، ومناقشة الخطوط العريضة للتغيرات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية لتصبح مساهمة ديناميكية لخلق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة المعتمدة على المعرفة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة:إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية.

Obstract:

One of the most important challenge that the enterprise faces،is its capacity to cope and to adapt to changes which result from several factors: technoligicale، économic and market forces.

Human resource is considered as one of the most important factors of the enterprises،adaptations،survival and development.

To take gains from it ،human resource management should be emphasized and regareded as a means of creating competitive advantage.

key words

Knowledge / Human resource management / ***Knowledge administration***

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة

_ دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري _

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

- صباطي سمية.
- مقبي يسرى.

تحت إشراف:

د / مزاوي عائشة.

السنة الجامعية: 2018/2017