



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة مقدمة لطلبة الماستر ادارة الموارد البشرية السنة الأولى

إدارة المعرفة

من اعداد

بلقوم فريد – أستاذ محاضر أ

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية 2020-2021

المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من الرهانات الجديدة التي تواجه المؤسسات الحديثة من أجل الرفع من تنافسيتها في بيئة تتميز بالتغير المستمر، والذي يوجب اتخاذ إجراءات من أجل الحفاظ على المورد البشري والتحكم في تدفقات المعلومات داخليا وخارجيا، فالمؤسسة تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل إستراتيجيتها، وإلى تطوير إمكاناتها واستخدام أدوات ووسائل متجددة، وتسعى إدارة المؤسسة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إيجاد فرص جديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. من هذا المنطلق، وفي إطار تحديث برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية، تم ادماج مادة "إدارة المعرفة" في الوحدة الأساسية لطلبة الطور الثاني في اختصاص إدارة الموارد البشرية لتكوين الطلبة على منهجية ومراحل إدارة المعرفة باعتبارها أحد المصادر الأساسية للاستغلال الأمثل للمورد البشري، كما ارتبطت إدارة المعرفة بالتعلم، بعبارة أخرى تهتم أكثر بالإرسال مقارنة بالاستلام، ولكن تبقى مسألة المشاركة بالمعرفة متعلقة بعملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لكي تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المؤسسة، وبمجرد أن تصبح جزءاً من أصول المؤسسة يمكن إدارتها وتنظيمها وتخزينها وإعادة استخدامها من قبل الآخرين واستثمارها في المستقبل. وقد تناولنا في 5 فصول عرض مفاهيم عن اقتصاد وإدارة المعرفة، وكذلك مختلف النماذج المعرفية التي تشمل مراحل إنتاج وتحويل المعارف في المؤسسة، التي بدأت من الجانب التكنولوجي لتشمل البعد الاجتماعي وتدمج أيضا مفهوم الجودة، كما خصصنا عرض مفهوم العلاقة بين إدارة المواد البشرية وتنمية المعرفة في المؤسسة من خلال مدخل الرأس المال الفكري والبشري.

تم تصميم محتوى المادة وفق توصيات اللجنة البيداغوجية الوطنية لميدان العلوم الاقتصادية 2016

الفصل الأول:

مدخل لاقتصاد المعرفة

تمهيد:

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

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

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

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال استعراض الجوانب المهمة في اقتصاد المعرفة.

1. مفهوم اقتصاد المعرفة:

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

يعرّف Barclay اقتصاد المعرفة على أنّه دراسة وفهم تراكم المعرفة وتحفيز الأفراد لاكتشاف، تعلم والحصول على ما يعرفه الآخرون، فهذا التعريف يميل إلى وجهة نظر الابتكار ودوره في التطور الاقتصادي وزيادة الإنتاجية وتحسين دخل الفرد. (Barclay & Murray 2002)

بدوره ربط Sushil Wadhvani مفهوم اقتصاد المعرفة بالتغيرات الهيكلية الحاصلة فيه مثل: اختلال التوازن في معدل التشغيل أو الارتفاع الكبير في النمو الاقتصادي. (Wadhvani, 2001)

أما اقتصاد المعرفة عند K. SNELLMAN & W. POWELL فيتمثل في إنتاج السلع والخدمات المعتمدة على نشاطات المعرفة المكثفة التي تساهم في تسريع التكنولوجيا والتقدم العلمي، اعتمادا على القدرات الفكرية بدل من الثروات المادية والطبيعية، مع دمج جهود التحسين في كل مرحلة من عمليات الإنتاج عن طريق البحوث والتطوير والعلاقة مع الزبائن التي تنعكس ايجابيا على تزايد الناتج المحلي الإجمالي (POWELL & SNELLMAN, 2004).

من جهته اعتبر Drucker أنّ المعرفة في مجتمعنا المعاصر أصبحت موردا أساسيا للأفكار والاقتصاد عموما، أما العوامل التقليدية للإنتاج فلن تختفي لكن ستصبح من الأمور الثانوية وسيكون الحصول عليها سهلا وميسورا إن توفرت المعرفة التخصصية (دركر, 2004, p. 220).

عموما ارتبط هذا المفهوم بثورة المعلوماتية التي أثّرت على هيكل نشاطات الاقتصاد ولهذا له تسميات أخرى مرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال على غرار: اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الإلكتروني، ويعد تطور النظام الرأسمالي أحد مصادر نشأة اقتصاد المعرفة حيث (BOUFEDJI, 2003, p. 82):

- الرأسمالية بطبيعتها تفرض التجديد المستمر للمنتجات وتقنيات الإنتاج.
- هذا التجديد يقتضي وجود معلومات جديدة يكون مصدرها البحث العلمي.

- إذن، فاقتصاد المعرفة يقوم على أسس مختلفة عن اقتصاد الصناعة والتي تُورد أهمّهما:
- من حيث طبيعة الموارد الاقتصادية: حيث يتعامل الاقتصاد الصناعي مع الموارد من خامات، آلات ومنتجات مادية، بينما يتعامل اقتصاد المعرفة مع الموارد اللامادية من بيانات، معلومات، معارف وبرمجيات.
 - من حيث طبيعة العوائد والكلفة: يركز اقتصاد الصناعة على عناصر العائد والكلفة المحسوسة، بينما اقتصاد المعرفة يتعامل علاوة على ذلك مع العناصر غير المحسوسة مثل: عائد الاستثمار في مجال التربية، تنمية العنصر البشري.
 - من حيث القيمة: يتعامل الاقتصاد الصناعي مع ثنائية قيمة المنفعة والتبادل ويتعامل اقتصاد المعرفة-إضافة إلى ما سبق- مع القيمة الرمزية وقيمة المعلومات.
 - من حيث الملكية: يتعامل الاقتصاد الصناعي مع الملكية المادية بينما اقتصاد المعرفة يتعامل مع الملكية الفكرية أساساً.
 - من حيث طبيعة الإنتاج: يقوم الإنتاج الصناعي على مبدأ الإنتاج من الصفر بينما يقوم الإنتاج المعرفي على طور إعادة الإنتاج أو تكرار الإنتاج بالنسخ.
 - من حيث الاستهلاك: بينما تنضب الموارد المادية مع زيادة استهلاكها، تنمو الموارد المعرفية مع زيادة استهلاكها.
 - من حيث علاقة العرض والطلب: يتسم سوق الاقتصاد الصناعي بكونه سوقاً تنمو بدفع العرض، على النقيض من ذلك، ينمو سوق اقتصاد المعرفة بدفع الطلب.
- الشكل (01) يوضح الفرق بين العصر الصناعي حيث المعرفة غير مهيكلية وعصر المعرفة المتميز بمساحة أكبر للإبداع الدائم، والمشاركة الجماعية في التغيير عن طريق فريق يعمل على تحقيق أهدافه الرئيسية وهدف المنظمة المتمثل في خلق القيمة.

الشكل 1. من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة (عبود نجم، 2008)



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

2. محاور اقتصاد المعرفة:

يستند الاقتصاد المعرفي إلى المعرفة كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي، ومن الطبيعي أن تكون شروط إقامة عملية تنموية أساسها المعرفة تقتضي قوة عاملة متعلمة ومحتكة، بُنية تحتية حديثة، نظام ابتكاري فعال ونظام مؤسسي محفّز على الابتكار الناجح ونشر واستخدام المعرفة الحالية (مخيمر 2009، pp. 60-61):

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

البنية التحتية المعلوماتية الحديثة: تهدف إلى تيسير التواصل الفعال ونشر المعلومات ومعالجتها، وتُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنية التحتية الجوهرية للاقتصاديات الحالية حيث تُغطي السياسات الخاصة بها لوائح التواصل عن بعد، الاستثمارات اللازمة لبناء وتسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية، عبر مجموعة منوعة من التطبيقات الالكترونية، الحكومة الالكترونية، الاقتصاد الالكتروني...، لهذا كان على الدول متدنية الدخل التركيز أولا على البنية التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قبل تطوير تكنولوجيا وتطبيقات متقدمة.

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

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

3. انعكاس اقتصاد المعرفة على بيئة المؤسسة:

- غيّرت محاور اقتصاد المعرفة في بيئة عمل المنظمات التي أصبحت تتميز بما يلي:
- تكنولوجيا المعلومات: كثفت ثورة تكنولوجيا المعلومات حركة ترميز المعرفة، وزيادة حصة المعرفة المنتجة في مخزون الاقتصاديات المتقدمة، مما أتاح لها الوصول لأبعد مسافة ممكنة وبتكلفة قليلة نسبياً، وبالتالي أصبحت عملية مشاركتها وتحويلها أسهل، كما ساهم ترميز المعرفة في تخفيض تكلفة الاستثمارات، وتجنب الازدواجية في البحث عن المعرفة من جديد، وقد ساهم الخزن المتراكم للمعارف في التأثير إيجابياً على النمو الاقتصادي (HOUGHTON & SHEEHAN, 2000, pp. 10-12).
 - نظام مرن: ساد المفهوم التaylorي للإدارة حتى سنوات الستينات، لكن بعد هذه الفترة بدأ التوجه شيئاً فشيئاً نحو مرونة أكبر في التنظيم والذي ساهم في رفع الإنتاجية ورأس المال، من خلال إدماج عنصري "التفكير" و "المستخدم" في كامل أطوار العملية الإنتاجية، كما أنّ التنظيم الجديد يعتمد على التقليل من المستويات التدريجية المعرّقة لتدفق المعلومات، وتجنب الاختصاص المفصّل للعمل، بتحديد مهام ومسؤوليات متعددة (عمال متعددي المهارات)، عن طريق استغلال مجموعات العمل وتدوير المناصب، الأمر الذي ساهم في الجمع بين المرونة والسرعة في الإنتاج وتديّن التكلفة وضمان مستوى عالي من الجودة، ففي السابق كان يتم رفع الإنتاجية باستخدام وفورات الحجم، أمّا الآن فيتحقق ذلك عن طريق مفهوم وفورات النوع، عبر إنتاج أنواع عديدة من السلع أو الخدمات دون أن يؤدي ذلك إلى التضحية بوفورات الحجم.
 - تطور مفهوم المعرفة والمهارات والتعلم: إنّ النجاح الكبير في ترميز المعرفة وبالتالي تخفيض كلفة نقلها ونشرها جعل الدخول إلى المعلومات ومخزون المعرفة أمراً سهلاً، وبالتالي ازداد الطلب على المهارات المعرفية التي تُستخدم في انتقاء المعلومات وفرزها واستخدامها.
 - ظهور المفهوم التنظيمي للابتكار: في الاقتصاد القائم على المعرفة تسعى المؤسسات إلى إقامة العلاقات المعرفية التي من شأنها ترويج التعلم التفاعلي والمشاركة في الموارد والأصول المعرفية.
 - نظام جديد للإنتاج مهيكّل حول المعرفة، مصدره التطور التكنولوجي والإبداع.
 - رفع التنافسية، لأنّ المعرفة تخلق الفرق، سواء على المستوى الكلي (الاستثمار في التعليم)، أو على مستوى المؤسسة (الاستثمار في رأس المال البشري).

- صفة الشبكية من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة، الهواتف الخلوية، الاتصالات المباشرة عبر الأقمار الصناعية، الانترنت والتلفاز التفاعلي، مما وسّع إمكانية المشاركة داخليا وأيضاً بين المؤسسات، كما ساعدت الانترنت على تفعيل نموذج المؤسسات الافتراضية.

4. واقع اقتصاد المعرفة:

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

4-1. تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

4-1-1. سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

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

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

حدد معيار (Eurostat (NACE (européen, 2007, p. 19) قطاع تكنولوجيايات

الإعلام والاتصال في خمسة مجاميع:

- صناعة معدات المكتب والحاسوب.
- صناعة الأجهزة السمعية والبصرية وأجهزة الاتصالات.
- صناعة المعدات الصيدلانية، أجهزة التدقيق والساعات.

• البريد والمواصلات.

• الإعلام الآلي والنشاطات المتعلقة به.

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

إنّ التغيير الذي استهدفه اقتصاد المعرفة من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على حجم اليد العاملة في مختلف القطاعات يمكن وصفه بالملمحوظ، حيث تشير الإحصائيات في الدول المتقدمة على أنّه يوجد 5% من الفئة النشيطة في قطاع الزراعة وبين 20% إلى 30% في قطاع الصناعة بينما كانت هذه النسب 25% و 50% على التوالي في بداية الخمسينات، حيث يستحوذ قطاع الخدمات حالياً على أكثر من 70% من مناصب العمل، وإذا ما أضفنا الخدمات الداخلية لقطاع الصناعة إلى مجموع قطاع الخدمات، نجد أنّ هذه النسبة تقارب 80% من مجموع المناصب، وهذا يدل على أنّ توجه الاقتصاد نحو النشاطات المعلوماتية وأكبه تحول اليد العاملة النشيطة نحو قطاع الخدمات (GIARINI & M.LIEDTKE, 2000, pp. 14-15).

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

تظهر إحصائيات العمل في الدول المتطورة، وحتى النامية زيادة في عدد العمال المؤهلين، وتتركز الزيادة أكثر في المهن العلمية والتقنية، ممّا أدى إلى بروز تقسيم للمهن على حسب المؤهلات، فمن جهة الأنشطة التي تعرف كثافة في المعارف والمعلومات، وخصوصاً في قطاع الخدمات الذي عرف في العشرينتين الأخيرتين استحداث فرص عمل كثيرة في قطاع البنوك، التأمينات، المشاريع العقارية، الخدمات الموجهة للمؤسسات، الاتصال، النقل ومن جهة أخرى، أنشطة لا تحتاج إلى مؤهلات كبيرة، وهذا ما انعكس سلباً على حجم العمل، وأصبح العمال يشتغلون بدوام جزئي (travail, 1999).

ومن أوجه تأثير التكنولوجيا نذكر:

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

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

4-2. التعليم:

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

ومن أمثلة هذه الطرق هو إدخال رأس المال البشري في نموذج دالة الإنتاج علي النحو التالي (Lucas, 1998):

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

حيث:

Y = الإنتاج.

K = رأس المال المادي.

μ = جزء من وقت الفرد الذي يُخصص للعمل.

HC = رأس المال البشري.

$HC_\alpha =$ متوسط رصيد رأس المال البشري في الاقتصاد القومي، ويعكس هذا وفورات خارجية في حالة إذا كانت $y = 0$

$L =$ عنصر العمل.

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

تحدد عملية تراكم رأس المال البشري طبقاً للمعادلة التالية:

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

حيث:

$\kappa =$ إنتاجية التعليم.

$\Delta HC =$ معدل النمو في رأس المال البشري، والذي يعتمد بشكل خطي علي الزمن المخصص للتعليم ورأس المال البشري الذي تم الحصول عليه، فإذا تزايد الوقت المنفق من أجل الحصول علي رأس المال البشري، فسوف يتحقق معدل نمو مرتفع ودائم للاقتصاد القومي.

وعلى هذا الأساس، فإنّ الإنتاجية الحدية لرأس المال البشري تساوي $\kappa(1 - \mu)$ أي أنّ معدل العائد على رأس المال البشري يتوقف علي الزمن المخصص للتعليم.

وطبقاً لنماذج النمو الداخلي المقدمة بواسطة Romer فإنّ خلق أفكار جديدة يعتبر دالة طردية في رأس المال البشري، بمعنى أنّ رأس المال البشري يأخذ شكل معرفة علمية يؤدي إلى خلق أفكار جديدة، ومن ثمّ فإنّ الاستثمار فيه يسبب زيادة في رأس المال المادي، تؤدي بدورها إلى تحقيق زيادة في النمو الاقتصادي، فتراكم رأس المال البشري يسهل استخدام وتطوير التكنولوجيا، الأمر الذي يؤدي إلى رفع حجم النمو، "باستخدام بيانات سنوية للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة (1949-1984)، توصلت دراسة DOUCOULIAGOS إلى وجود علاقة سببية تبادلية (ثنائية) بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي" (Doucouliagos, 1997, pp. 329-331).

من هذا المنطلق، فأهمية التعليم كمحور رئيسي في اقتصاد المعرفة جعل مختلف الدول النامية منها والمتطورة تنفق نسبة معتبرة من ناتجها القومي على التعليم، فمثلاً العناية التي توليها السويد للتعليم، هو أحد أسباب تركزها في المراتب الأولى عالمياً في تصنيف التنمية البشرية، حيث تبلغ النفقات العامة للتعليم من الناتج المحلي الإجمالي 6.6% (GAMBLIN, 2004, p. 36).

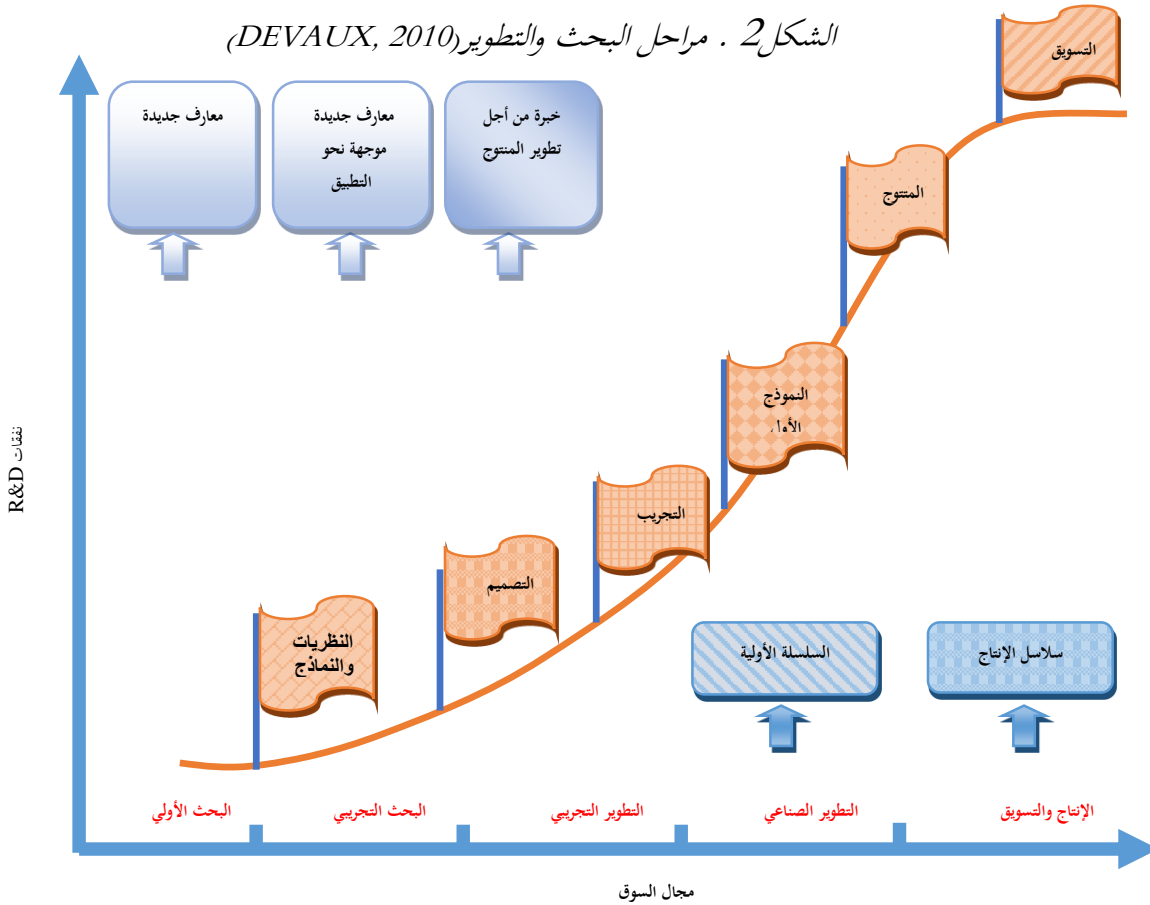
وعموما فقد فتحت تكنولوجيايات الإعلام الآلي في إطار اقتصاد المعرفة آفاقا جديدة للوصول إلى أنماط تكوينية أخرى غير تقليدية، والتي تتطلب إمكانيات ضخمة نذكر منها: المحاضرات عن بعد vision conférence، الوصاية عن بعد Tutorat à distance، التدريب عبر الشبكات المعلوماتية، الجامعة الافتراضية Université virtuelle،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

3-4. البحث والتطوير R&D :

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

يمثل البحث والتطوير مجموعة النشاطات التقنية التي تسبق إنتاج سلع وخدمات جديدة، وتمر بعدة مراحل تضمّنها manuel de Frascali رغم أنّ مجال تطبيقها يبقى مختلف بين مثلا: صناعة السيارات، الدراسات الصيدلانية، البرامج والعلوم الإنسانية.

الشكل 2. مراحل البحث والتطوير (DEVAUX, 2010)



خلاصة:

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

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

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة

تمهيد:

خلال العقود الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم، وقد ساعد ذلك، ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في الاتصالات والشبكات وخصوصا الإنترنت، مثلما سبق وأن أشرنا إليه في الفصل الأول.

إنّ نظام الاتصالات الحديث، بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة، أدى إلى تقدم مدى الاستجابة لحاجات الزبائن، وصارت المؤسسات تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري، الذي يعد عنصرا فاعلا في اقتصاد المعرفة.

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

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

1. مفهوم المعرفة:

قبل التعريف بهذا المصطلح لا بد من الإشارة إلى أنه توجد عدّة مصطلحات ارتبطت بالمعرفة ولكن تختلف عنها من حيث المفهوم والتطبيق ونقصد بذلك البيانات والمعلومات: فالبيانات هي مجموعة من الحقائق يتم التعبير عنها كمياً وكيفياً، في حين أنّ المعلومات هي بيانات تمّ تجهيزها ومعالجتها بطريقة ما "لتكون على شكل وثائق أو وسائل سمعية أو بصرية ولها تأثير على سلوك المستقبل" (T.H & PRUSAK, 2000).

وعلى هذا الأساس فالمعرفة "هي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات ممّا يضيف لها قيمة يمكن أن تُسهم في زيادة فعالية صنع القرارات" (WEN, 2009, p. 363).

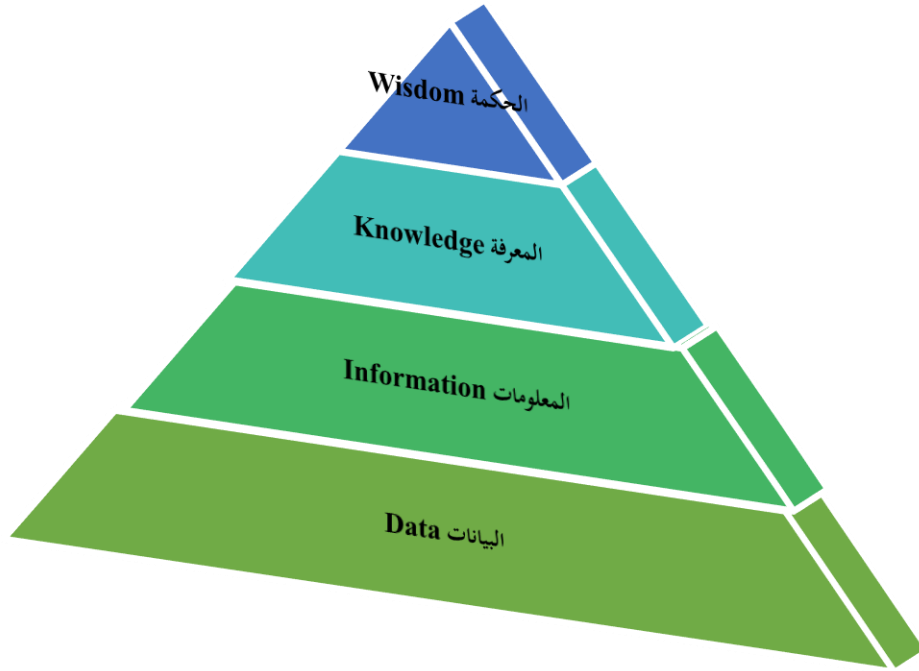
فيما يراها DAFT بأنّها "حاصل جمع البيانات، المعلومات، المهارات، الخبرات، الممارسات والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات والإبداعات" (DAFT, 2001, p. 323).

أما L. PRUSAK & DAVENPORT فيعتبران المعرفة مزيج من التجربة المؤطرة، القيم، المعلومات التي تكوّن إطاراً لتقييم وإدماج التجربة والمعلومات الجديدة التي تنشأ وتطبّق في عقول مالكيها، أمّا في المؤسسات فتكون مدججة في الوثائق أو الملفات وأيضاً في الممارسات، المعايير والعمليات التنظيمية (T.H & PRUSAK, 2000).

في السياق الاستراتيجي، يمكن اعتبار المعرفة على أنّها "القدرة على استحضار المعلومات المكتسبة سابقاً من أجل تفسير الحقائق وتكملة التحليل النظري، وكلما زادت الموارد المعرفية للمؤسسة زادت ميزتها التنافسية" (NEMANI, 2010).

يتضح من الشكل (03) أنّ البيانات عندما توضع في نص، تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل - باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار - يصبح سلوكه ذكياً، وكلما كان هذا السلوك متلازماً مع القيم كلما أصبح مستنداً على الحكمة.

الشكل 3. الترتيب الهرمي للمعرفة (ROWLEYM, 2007, p. 64)



2. أنواع المعرفة:

1-2. المعرفة الضمنية:

هي المعرفة المكتسبة عن طريق العمليات الفردية الداخلية مثل: "الخبرة، التفكير واستيعاب المواهب الشخصية، وبالتالي لا يتم إدارتها بنفس طريقة المعرفة الصريحة، فلا يمكن نقل المعرفة الضمنية عن طريق المحاضرات أو مراجعتها في قواعد البيانات، الكتب والمنشورات، فهي تقتضي استيعابها في العقل البشري من خلال: التعلم، الشبكات، التفاعل والاتصال المباشر، ومشاركتها في نطاق العمل يمنح المنظمة قيمة أكبر." (HALDIN-HERRGARD, 2000, pp. 358-359)

إذن، تتألف المعرفة الضمنية من الحقائق ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات، "والميزة الفردية لهذه المعرفة تجعل من مشاركتها بين الأفراد يحتاج إلى ثقافة تشجع نشرها وترجم المفهوم العملي للتضامن بين المستخدمين." (REGNIER, 1995, p. 129).

2-2. المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع والكتب والمدونات والتقارير ووسائط تخزين المعلومات الرقمية، لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها،

والمعرفة الصريحة هي المعادل الموضوعي للمعرفة الضمنية؛ حيث أنّ المعرفة الضمنية هي معرفة الذات العاقلة (معرفة الإنسان)، أمّا المعرفة الصريحة هي المعرفة بالموضوع (تعقيل للواقع)، أي أنّها تحويل الفكر من مجرد تصورات فكرية إلى إنتاج معرفي وإنساني ملموس ومكتوب.

لكن الاعتماد عليها كلياً لا يفيد المؤسسة من الجانب التنافسي، والمثال التالي يبيّن ذلك: "مع إطلاق حاسوبها الشخصي الأول في عام 1981، اختارت شركة IBM الاستعانة بمصادر خارجية في تصنيع جميع المكونات الرئيسية، فاشترت المعالجات microprocessor من Intel، وتحصلت على الترخيص لنظام التشغيل من Microsoft، وعلاوة على ذلك، استعانت في التوزيع بقنوات خارجية لعدد كبير من تجار التجزئة، وقد سمحت هذه التعبئة الخارجية بتمكين السوق من تصنيع جهاز كمبيوتر في 15 شهراً فقط ومنافسة Apple الشركة الرائدة في السوق، ولكن بمرور الوقت، تيقنت IBM أنّ الاستعانة بالمعرفة الصريحة من خلال مصادر خارجية يمثل خطر على تطور مستويات الإنتاج والخدمات، لأنّ الأسواق تصبح مفتوحة أمام المنافسين لاستعمال نفس الطريقة، حيث يمكن شراء نفس نظام التشغيل من Microsoft واستخدام قنوات التوزيع نفسها، ونتيجة لذلك فقدت IBM الكثير من ميزتها التنافسية فضلاً عن عدم تمكنها من التحكم في هندسة الكمبيوتر" (OSTERLOH & FREY, 2000, p. 543).

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

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

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

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

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

3. خصائص المعرفة:

تعتبر المعرفة سلعة ثمينة متضمنة في المنتجات (المنتجات التقنية المتطورة خصوصا) وفي المعرفة الضمنية للمستخدمين، وبالرغم أنه يُنظر إليها كسلعة أو ثروة فكرية، إلا أنها تختلف بشكل جذري عن السلع الثمينة الأخرى، حيث تتضمن الخصائص التالية (DALKIR, 2005, p. 02):

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

وأضاف ص. الكيبيسي الخصائص التالية (الكيبيسي 2005):

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

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

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

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

الدقة والتحديد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

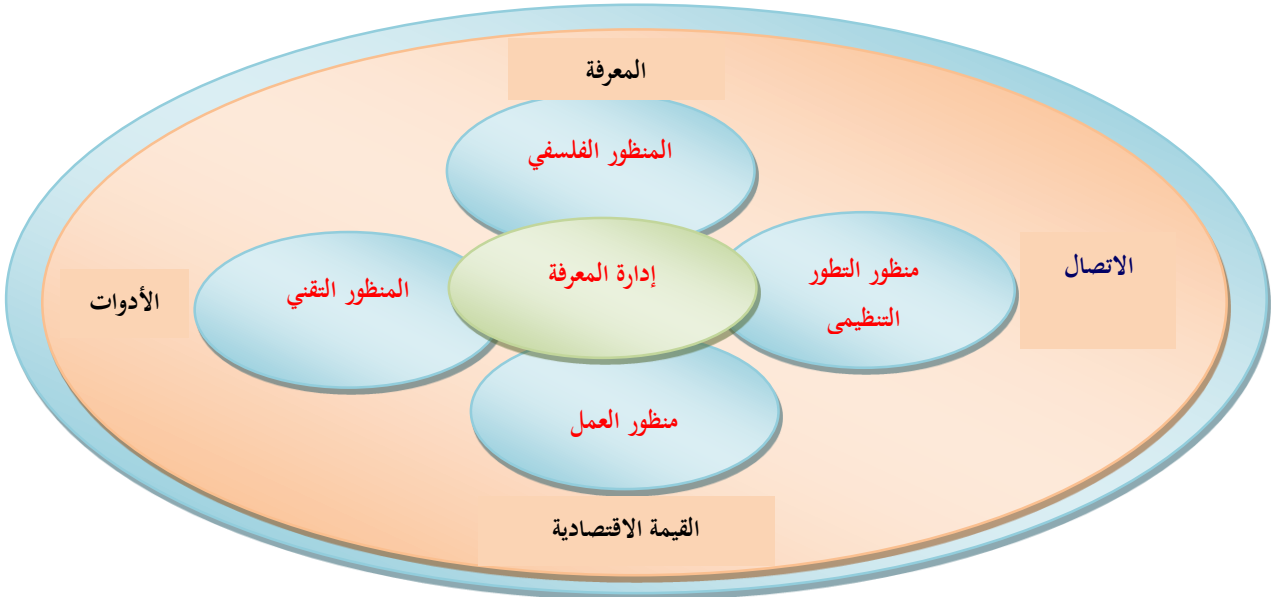
يتضح من الخصائص السابقة أن المعرفة ليست كباقي المكونات الأخرى للسلع، بل هي مورد حيوي قابل للتطور والتغير وفق احتياجات المؤسسة ومقتضيات البيئة الخارجية، كما أن إنتاجها واستخدامها ومشاركتها خاضع لعدة معطيات تتعلق أساسا بالأفراد وليس بالتكنولوجيا، وبالتالي فالعنصر البشري هو المنتج والمحرك والمستخدم للمعرفة،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

4. مفهوم إدارة المعرفة:

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

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

الشكل 4 . منظور إدارة المعرفة (HONG & and al, 2005)



يرى Wiig أنّ إدارة المعرفة هي: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية؛ لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات وغيرها" (K. M. WIIG, 2002, p. 10).

وقد ركز على تطبيق المعرفة في المؤسسات من خلال: تسهيل النشاطات المتعلقة بالمعرفة، توفير وصيانة البنى التحتية للمعرفة، تحديث، تنظيم ونقل الأصول المعرفية واستعمال الأصول المعرفية واستغلال قيمتها التنافسية. حسب C.HARMAN إدارة المعرفة هي "اكتساب واستخدام الموارد من أجل خلق بيئة تسهل وصول الأفراد للمعلومات، وتمكّنهم من اكتساب ومشاركة هذه المعلومات المطوّرة لمعارفهم، كما تشجعهم على استخدام معارفهم من أجل مصلحة المؤسسة" (HARMAN, 2007).

وهناك من يعرفها بأنّها "عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة، والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع" (الحواجرة, 2010).

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

وقد واجه تطبيق إدارة المعرفة في بداياته واجه عدة صعوباته منها (De BRÚN, 2005, p. 9):

- التركيز على استعمال التقنيات أكثر من الاهتمام بالموارد البشرية وضعف المستويات التنظيمية المكلفة بتطبيقها.

- عدم قابلية ترجمة النظرية إلى الممارسة نظرا لافتقاد أكثر أبحاث إدارة المعرفة آنذاك للتجربة العملية.

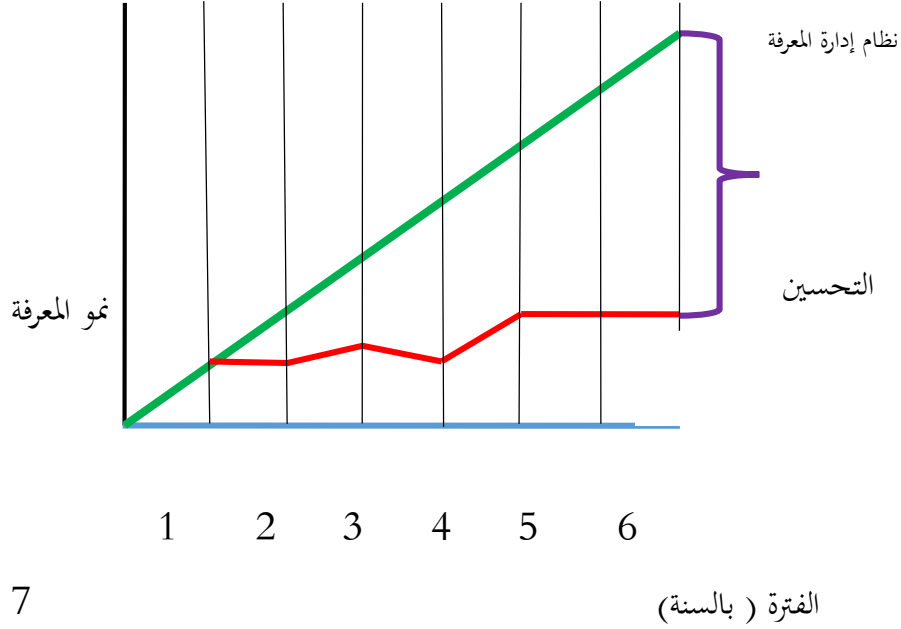
- إهمال طرق العمل في تطبيقات إدارة المعرفة واعتبارها كمنشآت إضافية من قبل المؤسسات.

- عدم تحسيس المستخدمين بالآثار الإيجابية عليهم مما أدّى إلى نقص عامل التحفيز لديهم.

لكن مع تطور إسهامات الباحثين في هذا المجال، أصبح هذا المفهوم أكثر نضجا وتقبلا من المدراء، خصوصا مع اتجاهاه نحو الاهتمام بالأفراد الذين يشكلون المصدر الأساسي لإنتاج المعرفة، ويمكن اعتبار المسار

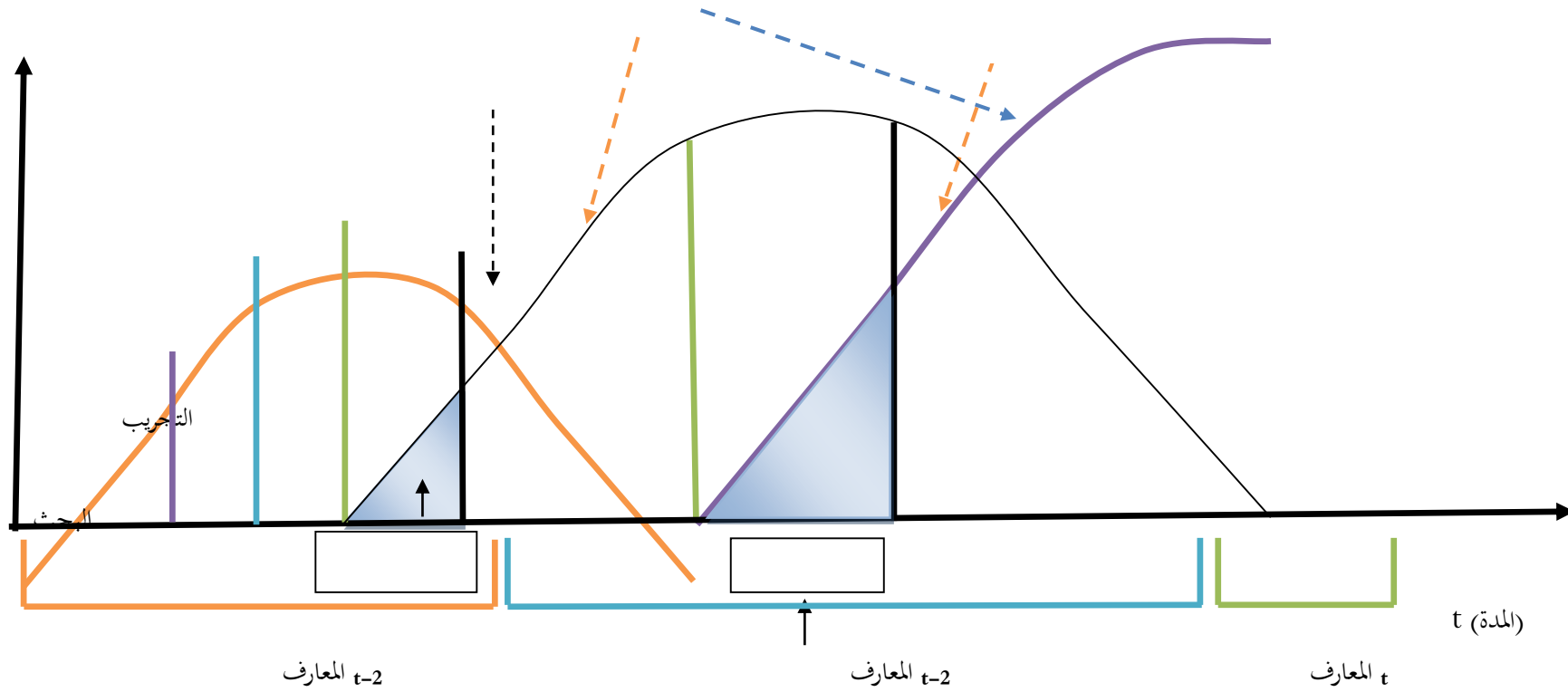
الذي مرّت بها إدارة المعرفة هو نفسه الذي مرّت به إدارة الجودة الشاملة التي واجهت صعوبات في بداياتها قبل أن تنتشر حالياً بشكل واسع.

الشكل 5. استمرارية المعرفة في المؤسسة (BIXLER, 2005)



من هذا المنطلق فالمعرفة لها دورة حياة مثل المنتج، يمكن أن تتلاشى إذا لم نحسن إدارته، كما يمكن أن تنمو إذا وجدت إدارة وتحكم سليم، فأول مرحلة فيها تخص البحث الذي يكون مصدره عادة مشكلة تسعى المؤسسة لحلها، ثم تأتي مرحلة تجريب المعرفة المتحصّل عليها لاختبار فعاليتها، فإن كانت النتائج ايجابية فهذا يعني أنّ المعرفة وصلت إلى مرحلة النضج، ويمكن للمؤسسة استغلالها إلى غاية ظهور بؤادر ضعفها، وهي المرحلة الحرجة في دورة حياة المعرفة، حيث يجب إثرائها بما يضمن نموها بالاستفادة من خاصية التراكم المعرفي التي تجعل حجم النمو يرتفع من مرحلة لأخرى، أين تظهر أهمية الرسكلة في تحديد هوية المعرفة الحاسمة، سواء الصريحة أو الضمنية الضرورية في القرارات والإجراءات الأساسية المكوّنة لصلب نشاط المؤسسة (GRUNDSTEIN, 2000).

الشكل 6. دورة حياة المعرفة (BUCK, 2003, p. 18)



5. النشاطات الأساسية لإدارة المعرفة:

يشير استقراء الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة إلى تعدد النماذج المقدمّة لوصف وترتيب عناصرها وعملياتها، كما قدّم العديد من الباحثين نماذج وصفية لمكونات ومراحل دورة حياة المعرفة ورغم اختلاف مسيّات عملياتها ومكوناتها، وتباين ترتيب مراحلها من دراسة لأخرى، إلا أنّ مراحل إدارة المعرفة تدور في معظمها حول خمس عمليات أساسية هي (مسلم 2009):

5-1. إنتاج المعرفة:

إنّ عملية إنتاج أفكار جديدة لا تعني دائما الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى ابتكارات، لذلك فإنّ أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هي زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يُمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات، وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ولا يكفي لإنتاج المعرفة في المؤسسة مجرد تأسيس وحدة خاصة مثل "البحوث والتطوير" تكون مسؤولة عن الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات الأخرى، وإتّما يستلزم الأمر أيضا إيجاد ثقافة تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تقدّر أهميتها في كل الوحدات التنظيمية، ولا بد من الأخذ في الاعتبار أنّ عملية إنتاج المعرفة لم تعد مقتصرة على العمليات الداخلية في المؤسسة (معارف المستخدمين والتحسينات العملية المستمرة)، فقد تجاوزت حدود المؤسسات الفردية إلى ضرورة بناء شبكات أعمال تضم العديد من المؤسسات والجماعات والأفراد بما فيها المستهلكين، ونذكر منها (NEMANI, 2010):

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

بالإضافة لإسهامات Takeuchi&Nonaka في هذا المجال اقترح Levinthal&Cohen نموذجا شاملا

لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، من خلال النقاط الرئيسية التالية (COHEN & LEVINTHAL, 1990, p. 141):

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

● الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

5-2. ترميز وتخزين المعرفة:

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

فغالبًا ما تلجأ المؤسسات إلى استعمال الوسائل التقنية في تخزين المعرفة باستعمال الأقراص الممغنطة للقراءة والإطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة، إلا أنّ أفضل الوسائل للبحث والوصول للمعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار navigation الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة، حيث أنّ المعرفة تكون قابلة للتلف والتقدم، وعمر الخبرة محدود بسبب الظهور المستمر للتقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والشركات تجديد معارفهم، ويتطلب ذلك فحصًا دقيقًا وجذريًا لمعادلة المعرفة القديمة: "المعرفة = القوة"، إذن يجب خزنها، والتحول إلى معادلة المعرفة الجديدة هي أنّ: "المعرفة = القدرة"، إذن يجب المشاركة بها (الكبيسي 2005).

5-3. مشاركة ونشر المعرفة:

يشير مصطلح المشاركة حسب Wille&Buelens في المعرفة إلى قدرة الأفراد على نقل معارفهم الضمنية والصريحة إلى الآخرين وقدرة الآخرين على استقبالها وفهمها وتشير هذه العملية إلى قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها، وكذلك عمليات اكتشاف المعرفة من خلال البحث والتنقيب المستمر عن البيانات والمعلومات، وتتم عمليات مشاركة المعرفة من خلال نشر أفضل الممارسات، وتنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، وأيضًا من خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة عبر الوحدات التنظيمية (Halimah & MARZUKI, p. 8).

فالمؤسسات غالبًا ما تهدر الكثير من أموالها وتفقد كمية كبيرة من مواردها بسبب تكرار الأخطاء نفسها، وإعادة تنفيذ الأعمال نفسها، وأيضًا بسبب عدم الدراية بالمعرفة التي يمتلكها الآخرون داخل المؤسسة

نفسها، والنشر الفعّال للمعرفة لا يعني فقط نقل المعرفة من موقع لآخر داخل المؤسسة، ولكن أيضا التدوير المستمر لهذه المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية بطريقة تؤدي إلى زيادة عمليات التعلم داخل المؤسسة، مثلا لجأت شركة HP للسماح لموظفيها بالانتقال بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية داخل أرواقها، فالمعرفة لا تترك مالكةا عندما يتم نقلها للآخرين، ولكن تنمو وتزداد قيمتها في كل مرة تتم فيها عملية النقل للآخرين، وسمحت هذه السياسة في قبول أكثر من 100 مشروع لإدارة المعرفة، وكذلك الحال لشركة Siemens الرائدة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تلزم موظفيها باستعمال طرق أخرى لمشاركة المعرفة إضافة لاتصالهم غير الرسمي اليومي (DAVENPORT & VÖLPEL, 2001, pp. 2018-2019).

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

- مدى إدراك وتفهم الشخص للمعرفة وقدرته على نقلها.
- تحفيز الشخص للقيام بذلك، حيث أنّه من خلال تحفيز التبادلات بين الأفراد يتم مشاركة المعرفة، بل وإنتاج معارف أخرى جديدة.
- تذليل الصعوبات التي تعيق نشر المعرفة، ذكر RIEGE. A عدد من الموانع التقنية الفردية والتنظيمية ومنها (RIEGE, 2005, p. 23):
 - هيمنة تبادل المعرفة الصريحة على حساب المعرفة الضمنية التي تحتاج للمهارة والخبرة يتم اكتسابها بالتدريب العملي والتعلم والملاحظة والحوار والتفاعل وحل المشكلات؛
 - التدرج الهرمي المتسلسل المبني على السلطة والقوة؛
 - قلة الوقت المخصص لتبادل المعارف وتحديد الأفراد المعنيين بذلك؛
 - نقص الوعي والإدراك لفائدة وقيمة امتلاك الآخرين للمعرفة؛
 - نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بأنّ مشاركة المعرفة يقلل من فرص المحافظة على الوظيفة؛
 - نقائص في التقييم والاتصال وعدم تجاوز أخطاء العمل السابقة والتي من شأنها تعزيز التعلم الفردي والتنظيمي؛
 - الفارق في السن وفي المستوى التعليمي بين الأفراد؛

- الافتقار لمهارات الاتصال البيئية؛
- تخوف ذوي الخبرة من عدم الحصول على اعتراف المديرين والزلاء عند مشاركة معارفهم وخبراتهم؛
- الافتقار للمهارات الشخصية واختلاف التجربة بين المستويات التنظيمية؛
- اختلاف الثقافات ووجود خلفيات عرقية ولغوية للتمييز بين الأفراد في المؤسسات التي تحوي أقليات مهاجرة.

4-5. توظيف المعرفة والاستفادة منها:

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

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

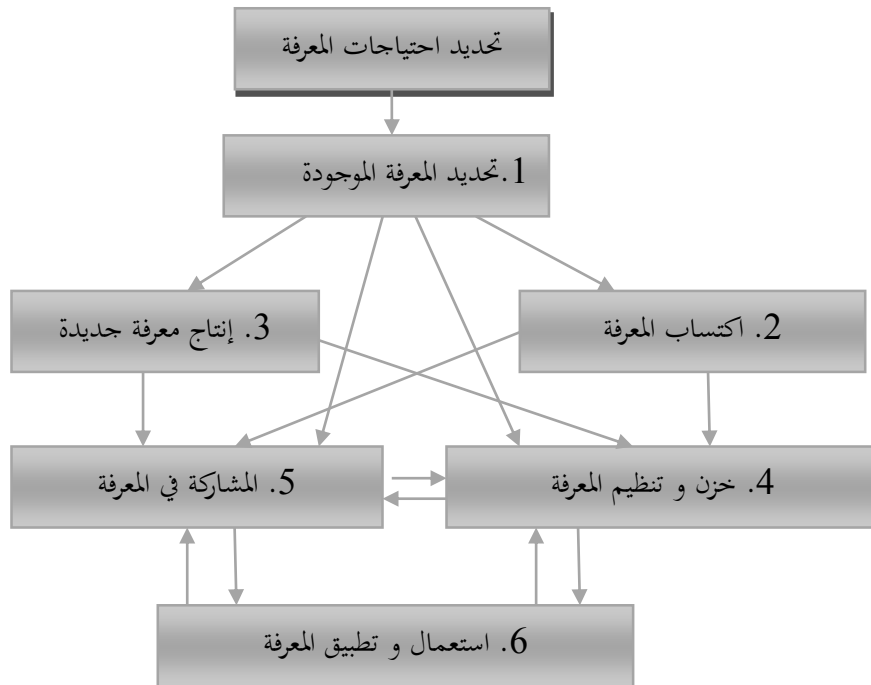
5-5. تحديث وتطوير المعرفة:

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

ومن الجدير بالذكر، أنّ إدارة المعرفة تحتاج إلى دعم تنظيمي وقيادة فعالة حتى يمكن تقليل الفجوة بين ما تملكه المنظمة من معرفة وما هو متوفر منها في مجال عملها، فيجب على قادة فرق العمل بالمؤسسات القيام بدور الميسر في عملية مشاركة المعرفة، والقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يتعرف على مؤشرات فجوة المعرفة في الإدارة أو القسم الذي ينتمي إليه ومحاولة سدّها، وعندما تصبح هذه القيادة جزءاً من ثقافة المنظمة، سوف يكون مالكو المعرفة الضمنية أكثر استعداداً للكشف عمّا لديهم من معرفة وخبرات ومشاركتها مع الآخرين (مسلم 2009).

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

الشكل 7. عمليات إدارة المعرفة (BOUTHILLIER & SHEARER, 2002, p. 12)



إدارة المعرفة

لخص عبد الستار العلي عمليات إدارة المعرفة في ما يلي:

الجدول 1. خلاصة عمليات إدارة المعرفة (العلي & وآخرون, 2006, p. 302)

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

6. مبررات التحول نحو إدارة المعرفة:

اعتبر M.GRUNDSTEIN أنّ أهمية إدارة المعرفة تكمن في أبعادها الأربعة التالية: (GRUNDSTEIN, 2000)

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

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

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

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

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

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتحقيق الإيرادات الجديدة، فالمعرفة أصبحت لها قيمة قابلة للتطبيق وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- العمولة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالإنترنت التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أنّ المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك بأنّ القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانيات تعزيزها بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تختم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتنوع.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف للتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

اختصر K.DALKIR الاهتمام المتزايد اليوم في تطبيق إدارة المعرفة في أربع مواضع رئيسية (DALKIR, 2005):

- عولمة العمل فالمؤسسات اليوم بطبيعتها أصبحت أكثر عولمة ومتعددة الثقافات واللغات والمواقع .
 - مرونة العمل في المؤسسات الذي أصبح أسرع، ويحتاج لعمال أذكى وأكثر معرفة.
 - تنقل القوة العاملة، الذي من شأنها خلق مشاكل استمرارية المعرفة وتنقص من مخزونها في المؤسسة.
 - التقدم التقني من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصالات التي قربت المسافات، وجعلت من عملية اتخاذ القرار سهلة وسريعة.
- من هذا المنطلق، تساهم إدارة المعرفة في منح فرص أفضل لتنمية في الأداء البشري، بالإضافة إلى تقوية الميزة التنافسية للمؤسسة، فالشركات التي بدأت في تطبيق برنامج إدارة المعرفة استفادت من عدة جوانب: تحسين التعاون، تفعيل الاتصال، رفع مهارات المستخدم واتخاذ القرارات بشكل أفضل وإبداع متزايد.

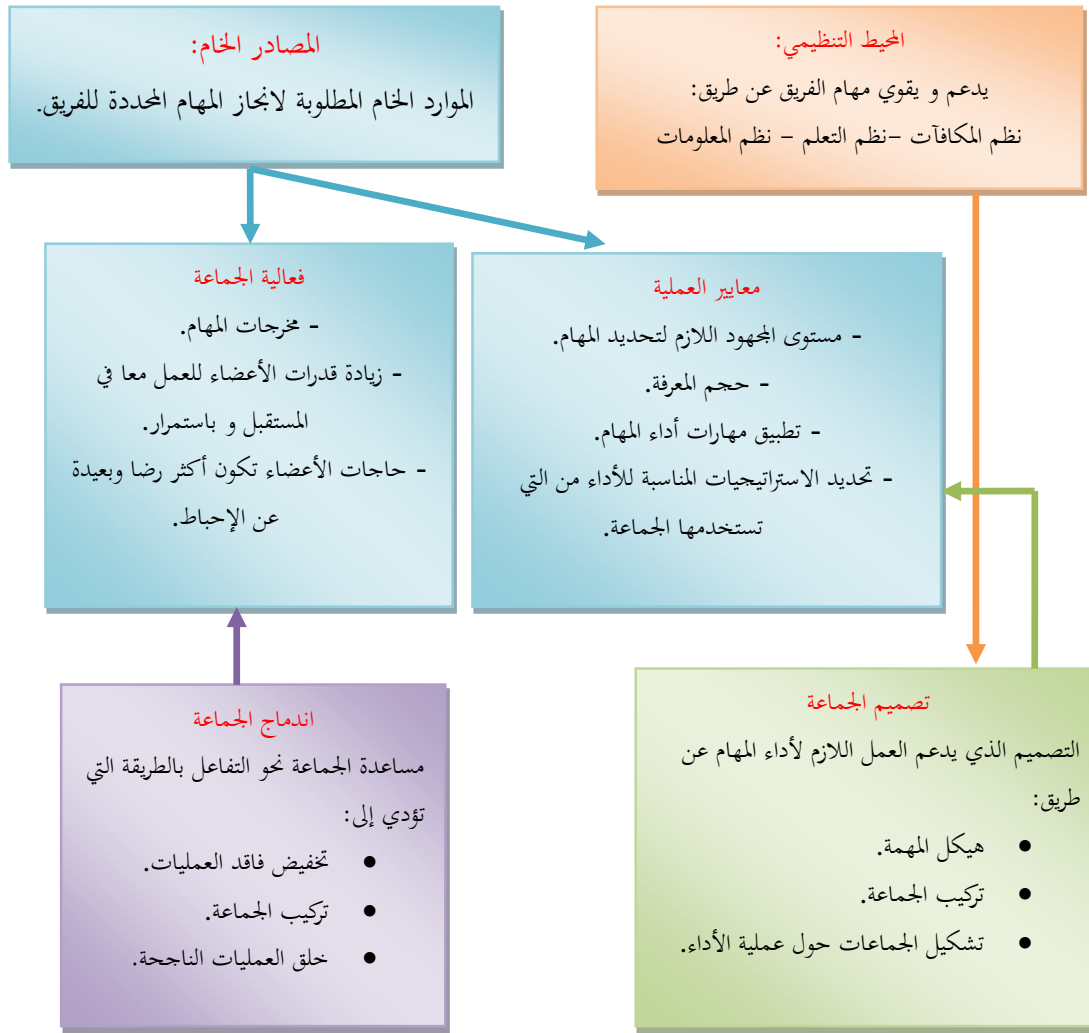
7. عوامل نجاح إدارة المعرفة:

7-1. انتقاء فريق إدارة المعرفة:

يُعرف فريق العمل على أنه "مجموعة الأفراد المستقلين والمتزمين بتحقيق مجموعة من الأهداف، العمل المشترك وتحمل مسؤولية النتائج المحققة، أي تجمعهم مبادئ موحدة بغض النظر عن الخلفيات الثقافية المتعددة للأفراد" (LOTH, 2010, p. 42).

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

الشكل 8. نموذج Hackman لقياس أداء الفريق (جاد الرب، 2005)



2-7. تأسيس إستراتيجية لإدارة معرفة:

الهدف الأساسي لبرنامج إدارة المعرفة هو تدعيم إنجاز أهداف العمل الإستراتيجية، لذلك فنقطة البداية هي فهم إستراتيجيات عمل المؤسسة مع تحديد نقاط الضعف والفرص التي من شأنها توفير قاعدة لوضع إستراتيجية للمعرفة، فبعد تحديد موقع الشركة التنافسي، يمكن تحليل الفجوة وهي الفرق بين ما يجب أن تفعله المؤسسة من جهة وما تفعله الآن من جهة أخرى وهو ما يعرف بفجوة المعرفة.

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

8. معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة:

يتم قياس فعالية نظام إدارة المعرفة على عدة مستويات هي (مسلم 2009):

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

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

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

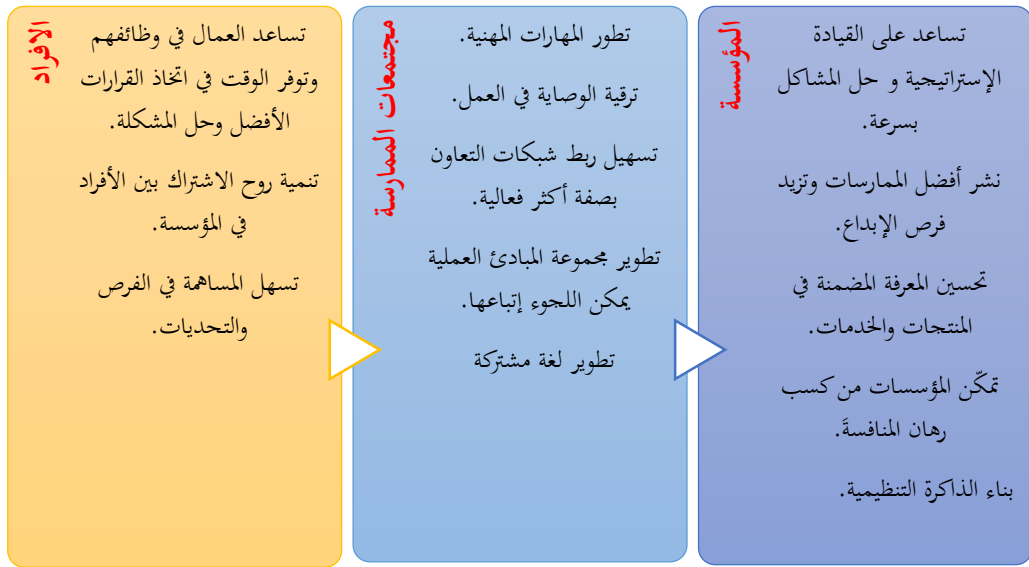
المعرفة: من خلال معدل العائد على الابتكارات، معدل استخدام وتوظيف المعرفة، مدى دعم الإدارة العليا للمعرفة، درجة مشاركة المعرفة بين الأفراد، مدى ربط الدخل بالأداء ومدى استخدام الابتكارات التكنولوجية.

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

إدارة المعرفة

في دراسة حديثة للتعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي قدم Kiessling وزملاؤه نموذجاً يوضح أنّ تكامل وتراكم المعرفة على مستوى كل من الفرد والمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وقد تمّ قياس الأداء التنظيمي باستخدام ثلاثة مؤشرات هي: تطوير المنتج، وتحسين الموظفين، وزيادة الابتكارات التنظيمية، فالأفراد يمتلكون الكثير من المعرفة الضمنية التي يجب أن تُدار ويتم التنسيق بينها حتى يتم تحقيق الأهداف وتحسين الأداء التنظيمي (KIESSLING, RICHEY, MENG, & DABIC, 2009).

الشكل 9. أهداف إدارة المعرفة (DALKIR, 2005)



خلاصة:

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

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

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

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

الفصل الثالث:

مقاربات تنمية المعرفة في المؤسسة

تمهيد:

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

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

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

1. نموذج Krogh&Roos:

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

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

ترى نظرية المعرفة التنظيمية في المعرفة كمسار تنظيم ذاتي في أي فرد بحيث نستوعب المعلومات خلال أحاسيسنا، ونستعمل هذه المعلومات لبناء نماذجنا الفكرية وبهذه الطريقة تلتقط المؤسسة معلومات من بيئتها وتعالجها على نحو منطقي، فالكفاءات المعرفية للمؤسسة ترتبط بتعبئة مصادر المعرفة الفردية.

من هذا المنظور، لا تستقر المعرفة في عقول الأفراد فحسب بل تتعداها إلى العلاقة بينهم، إذ يتبني Krogh&Roos نظرة ترابطية في نموذج إدارة المعرفة بحيث تستقر المعرفة في أفراد المؤسسة، وعلى الصعيد الاجتماعي في العلاقات بين هؤلاء الأفراد.

وقد فحص Krogh وآخرون في دراستهم الطبيعة الهشة لإدارة المعرفة في المؤسسات في الجوانب

التالية (KROGH, 1998):

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

وقد توصلوا إلى أنّ هذه العوامل الخمسة يمكن أن تعرقل الإدارة الناجحة للمعرفة التنظيمية للإبداع والميزة

التنافسية وأهداف تنظيمية أخرى، فعلى سبيل المثال:

- إذا كان الأفراد لا يدركون أنّ المعرفة لها قدرة حاسمة، فالمؤسسة سيكون لها عراقيل في تنمية الكفاءات.
- إذا لم توجد هناك لغة صريحة لإبداء المعرفة الجديدة في الفرد، فإنّ المساهمات سيكون مألها الفشل.
- إذا كان الهيكل التنظيمي لا يسهل الإبداع، فإدارة المعرفة ستفشل.

- إذا لم يشارك الأفراد بتجارهم مع زملائهم على أساس الثقة والاحترام المتبادل، فلن يكون هناك معرفة جماعية داخل المؤسسة.
- أخيراً، إذا لم يتم تقييم المعرفة المساهمة والاعتراف بها من الإدارة العليا، سيفقد الأفراد الحافز لإبداع وتطوير المعرفة الجديدة للمؤسسة.

2. نموذج Takeuchi Nonaka:

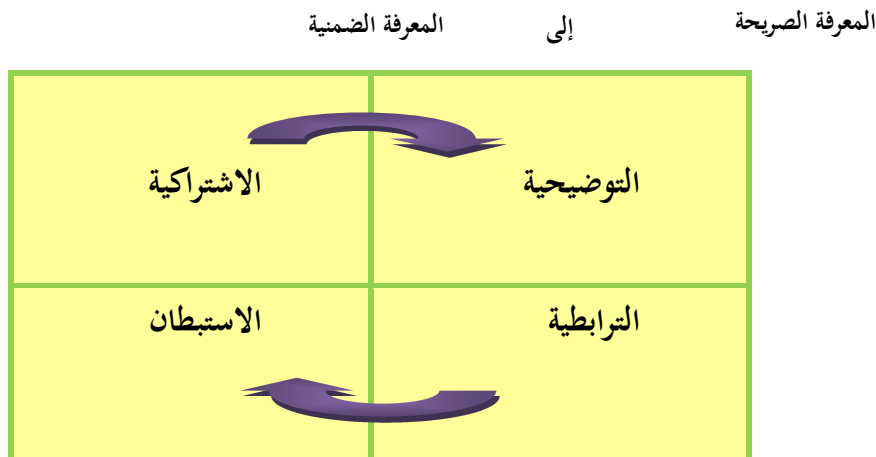
درس الباحثان كيفية نجاح الشركات اليابانية في الإبداع، وتوصلا إلى أنه لا يرتبط بالمعالجة الميكانيكية للمعرفة الموضوعية، بل يعود للإبداع التنظيمي للأفراد، من خلال استغلالهم الجيد لقدراتهم المعرفية. عملية إنتاج المعرفة:

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

طبقاً لهذا النموذج توجد أربعة أنماط لتحويل المعرفة:

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

الشكل 10. نموذج إدارة المعرفة لـ (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)



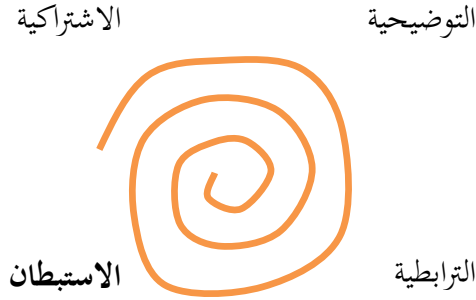
الاشتراكية Socialization (الضمنية إلى الضمنية): تشمل المشاركة في المعرفة لشخص أو لعدة أشخاص بصفة طبيعية من خلال تفاعلات اجتماعية، فالاشتراكية هي من بين الأشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل، لكن المعرفة تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها ومن الصعب توثيقها، فالمعرفة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

إنَّ عملية اكتساب المعرفة الضمنية لا ترتبط باستعمال اللغة بقدر ما ترتبط بالقدرة على نقلها والرغبة في المشاركة فيها وما يرتبط بها من التجارب والعواطف المرتبطة بسياقات المضمون، فهي تشمل المشاركة في التجارب من خلال الملاحظة، تقليد وممارسة، فمثلا تنظم شركة Honda اجتماعات ما يسمى "فرق الإبداع" يتم خلالها مناقشة مفصلة للمشاكل الصعبة التي تواجههم في تطوير المشروعات، تتم عادة هذه اللقاءات خارج مواقع العمل، حيث أن كل عامل يستطيع المساهمة في المناقشة للوصول للاقتراحات البناءة واستعمالها في تطوير المنتجات الجديدة وكذلك تحسين أنظمتها الإدارية وإستراتيجياتها التجارية، بهذا الشكل تخلق المعرفة الضمنية الانسجام بين العمّال وتُشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة ومرتبطين بعضهم البعض بمشاركتهم في نفس الأهداف. التوضيحية Externalization (الضمنية إلى الصريحة): تُحوّل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم، فرضيات أو نماذج، فكون المعرفة ملموسة ودائمة يجعل المشاركة فيها ونشرها في كافة أنحاء المؤسسة أكثر سهولة مع الآخرين (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

الترابطية Combination (الصريحة إلى الصريحة): هي عملية إعادة توحيد الأجزاء المنفصلة من المعرفة الصريحة في شكل جديد مثل إعادة مراجعة التقارير وتنظيم محتوى قاعدة البيانات، فهي ليست بمعرفة جديدة بقدر ما هو إعادة تمثيل للمعرفة الصريحة، مثل اعتماد المعرفة الصريحة في تطوير برامج التدريب في المؤسسة. الاستبطان Internalization (الصريحة إلى الضمنية): هو تحويل تجارب ومعرفة فردية إلى النماذج العقلية الفردية، فالاستبطان هو التعلم عن طريق العمل، من قبل المستخدمين الذين يوسعون ويعيدون تشكيلها عن طريق معرفتهم الضمنية ويظهر التغيير في عمل وظائفهم ومهامهم بشكل مختلف، على سبيل المثال، طورت General Electric نظام توثيق شكاوى وانشغالات الزبائن في قاعدة بيانات التي يمكن أن يطلع عليها المستخدمون، هذا النظام سمح لهم باستجابة سريعة لأسئلة الزبائن الجدد واستخدام تجارب الزملاء في حل هذه المشاكل.

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

الشكل 11. لولب المعرفة (NONAKA & TAKEUCHI. 1995)
الاتصال



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

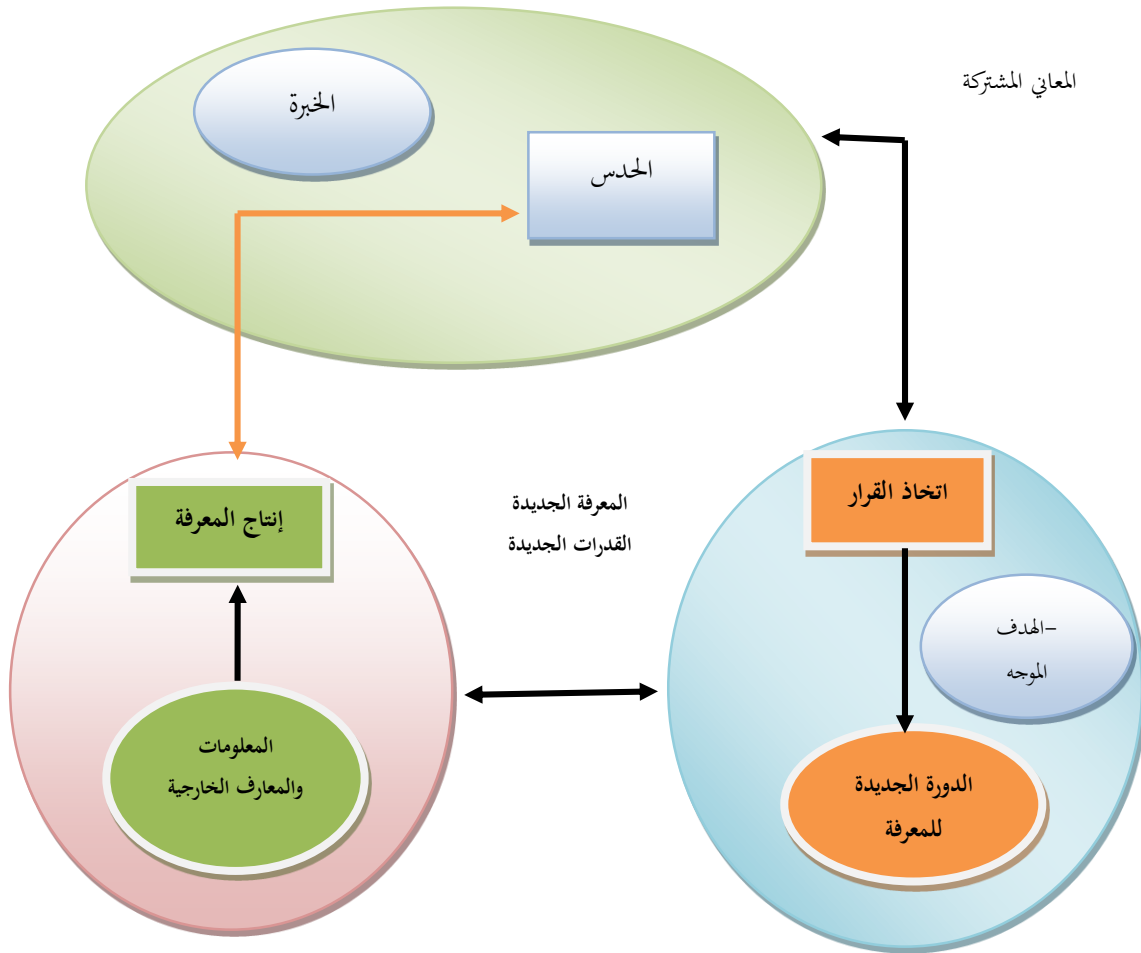
3. نموذج Choo :

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

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

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

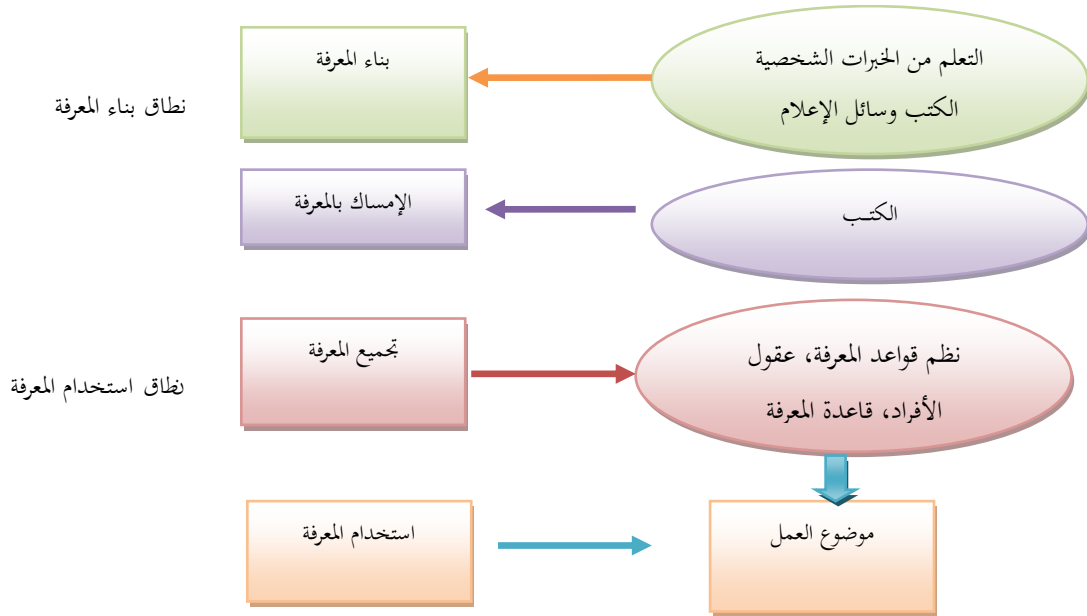
الشكل 12. نموذج إدارة المعرفة (Choo, 1998)



4. نموذج إدارة المعرفة عند Wiig:

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

الشكل 13. نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig (Wiig, Karl M, 1993, p. 53)



5. نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويُمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال العمليات المتسلسلة التالية:

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

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

الشكل 14. نموذج إدارة المعرفة لـ (MARQUARDT, 2002, p. 27)

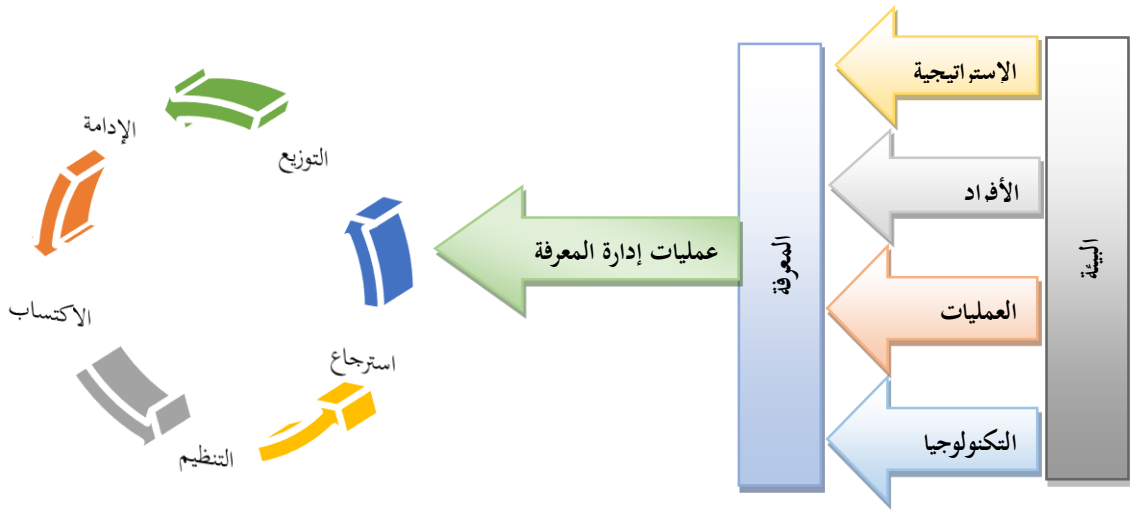


6. نموذج Duffy:

بدوره يرى Duffy أنّ المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال مشاركة الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهيكل تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المؤسسة، فإدارة المعرفة تتضمن الحصول على كل من المعرفة الضمنية والصريحة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهرى فيها، وتتمين التجارب المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب نموذج Duffy (الشكل 15) فإن عمليات إدارة المعرفة تكون كالتالي:

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

الشكل 15. نموذج إدارة المعرفة لـ *Duffy* (DUFFY, 2000, p. 65)

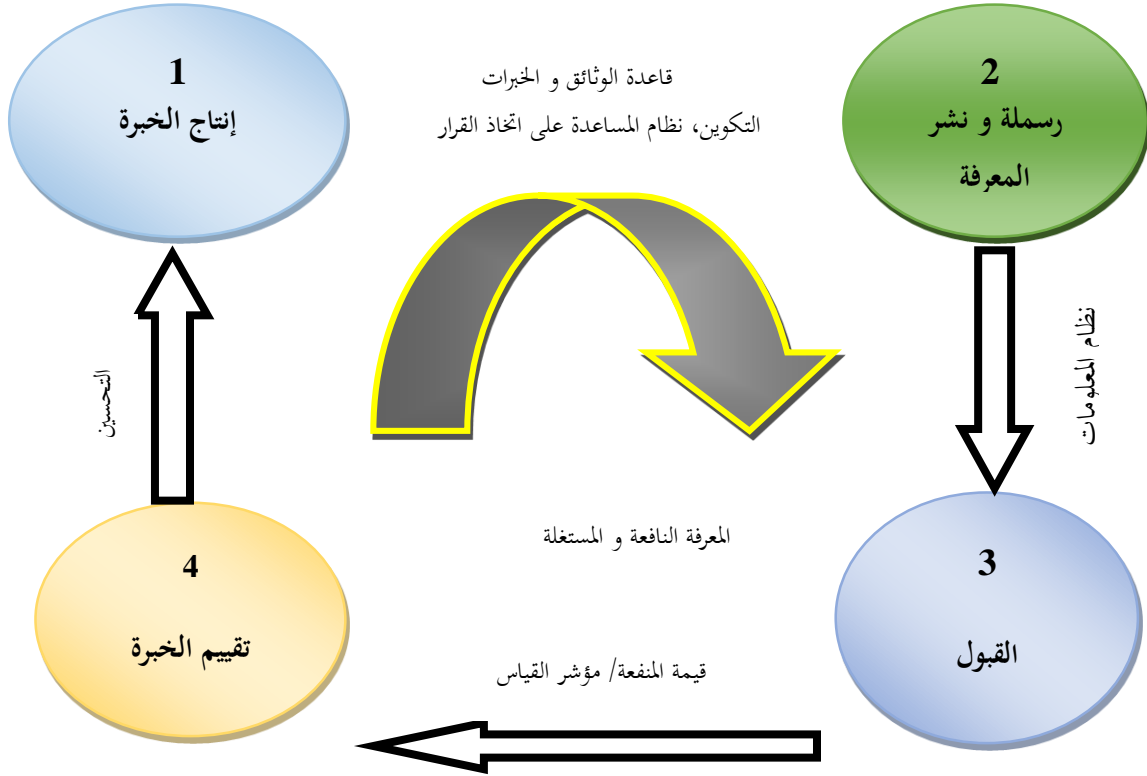


أكدت دراسة Dufy المعنونة "إدارة المعرفة تكون أو لا تكون"، على أنّ المعرفة تدعم جهود الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، حيث أنّها تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة ولدورها في صنع القرارات.

7. نموذج J.Y.BUCK:

حسب Jean Yves BUCK تبدأ الإدارة الفعالة للمعرفة من الخبرات المتراكمة الناتجة عن سنوات العمل في المؤسسة، والتي يمكن ترميزها ونشرها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام سواء عن طريق توثيقها، أو من خلال التدريب أو نظام المساعدة في اتخاذ القرار، ثم تأتي مرحلة تطبيق المعرفة من خلال نظام المعلومات وعلى ضوءها تتحدد قيمتها الفعلية في المؤسسة (استغلال قيمتها، إضافة معارف جديدة لها أو تحسينها)، وهذا ما ينعكس إيجابياً على رصيد الموارد المعرفية.

الشكل 16. نموذج JYBUCK في إدارة المعرفة (BUCK, 2003)



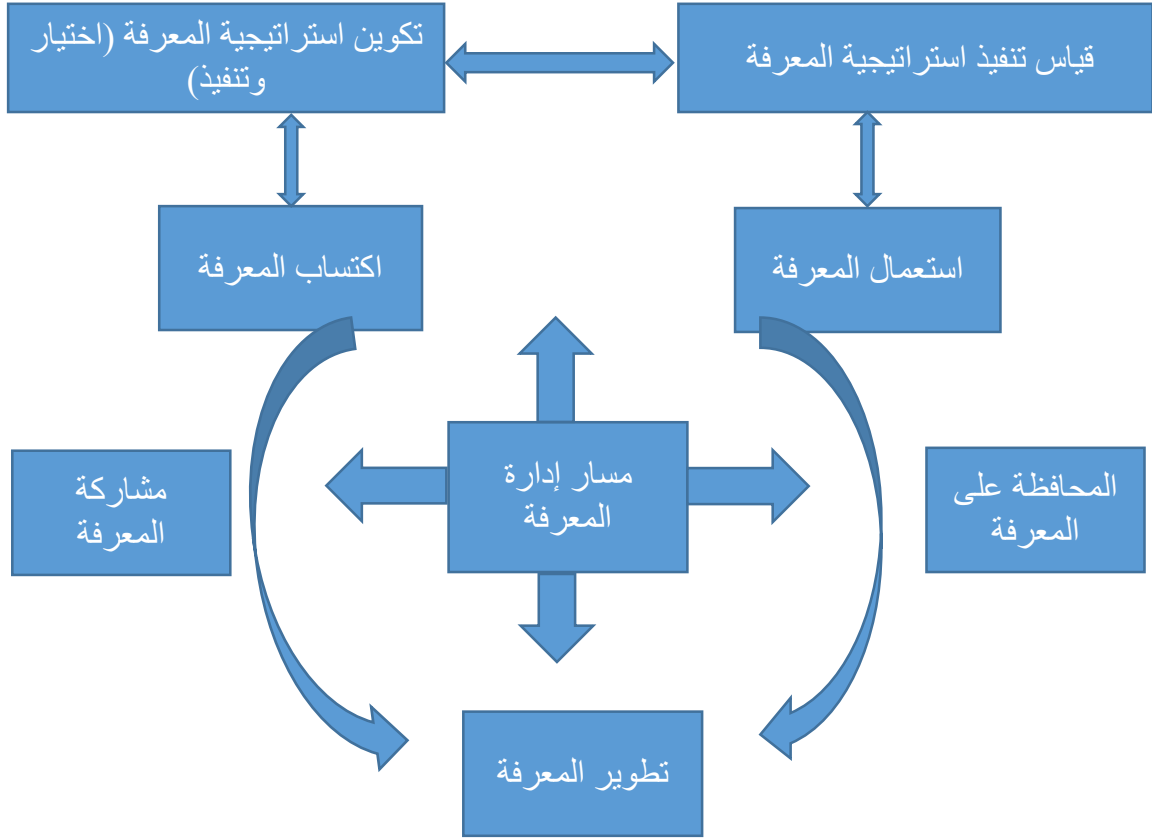
بملاحظة النماذج السابق ذكرها، نستنتج أنها مختلفة من حيث التصور، لكنها أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية مشتركة تشمل التوافق في العمليات الجوهرية، فهي عملية من مراحل متعددة تتكامل مع سير الأعمال في المنظمة وتتطلب التغيير في هيكلها وأنظمتها الداخلية، وخلق قوة عاملة متعددة المهارات وتوليد الثقافة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

8. النموذج الحديث لمسار إدارة المعرفة:

يقوم هذا النموذج على مفهوم الاستراتيجية وهي من النماذج الحديثة التي ربطت المعرفة بالاستراتيجية، خاصة على مستوى التنفيذ وقياس مدى تحقق أهداف نشاطات ادره المعرفة خاصة على مستوى الاكتساب والاستعمال والمشاركة.

كما يفترض هذا النموذج تفاعل متعدد الجوانب بين مختلف النشاطات مما يثري عملية التجديد التي تتم بصورة آلية.

الشكل 17. نموذج (Raudeliūnienė, Davidavičienė , & Jakubavičius, 2018)



الفصل الرابع:

الاستثمار في الرأس المال البشري

ودوره في تنمية المعرفة

تمهيد:

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

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

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

1. مفهوم الرأس المال الفكري:

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

حسب Jay CHATZKEL "يتمثل في المعرفة والخبرة التطبيقية، التكنولوجيا التنظيمية، العلاقات والمهارات المهنية التي تساهم في إكساب المؤسسة تنافسية في السوق." (CHATZKEL, 2002, p. 6) هذه المقاربة تأخذ بعين الاعتبار الأفراد الذين يشكلون المنظمة والعلاقات وأبعادها الهيكلية، فهو تعريف له مرجعية في الموارد البشرية ويؤكد على أنّ الموارد غير الملموسة تتركز على التجارب الضمنية للفرد التي من شأنها أن توفر الميزة التنافسية المطلوبة، وتبعاً لذلك يمكن تحديد رأس المال الفكري فيما يلي:

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

الجدول 2. المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري (حسين يوسف, 2005)

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

2. مكونات رأس المال الفكري:

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية (أمية أبو الفتوح, 2010, p. 4):

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

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

2-2. الأصول الفكرية:

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

3-2. رأس المال الهيكلي:

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

4-2. رأس مال العملاء:

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

5-2. الملكية الفكرية:

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

6-2. رأس مال العلاقات:

وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

الشكل 18. نموذج skandia (BIN AHMAD & MEZEAL MUSHRAF, 2011)



القيمة السوقية للشركة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

رأس المال الهيكلي = رأس مال العملاء + رأس المال التنظيمي.

رأس المال التنظيمي = رأس مال العمليات + رأس المال الابتكاري.

رأس المال الابتكاري = الأصول الفكرية + الملكية الفكرية.

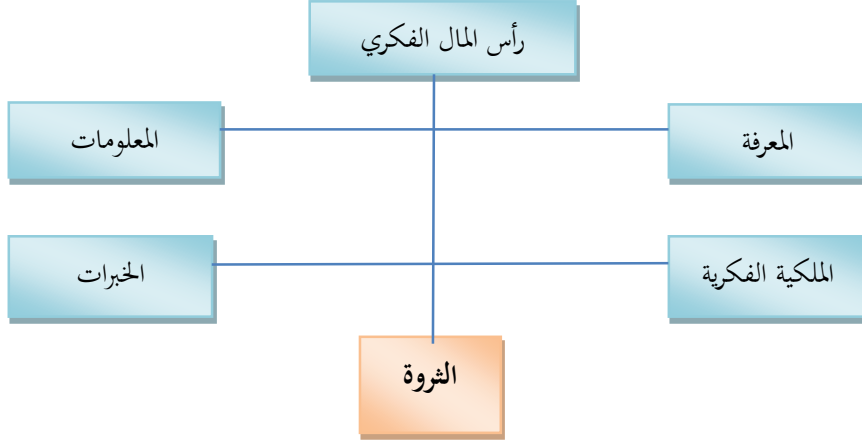
الشكل 19. المكونات الفرعية لرأس المال الفكري (ستيوارت & إصلاح, 2004)



أما المكونات الفرعية لكن عنصر فتمثل في متوسط سنوات الخدمة، مستوى التعليم، النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة، تكلفة التوظيف، الإلمام بتكنولوجيا المعلومات، ساعات التدريب / الموظف، رضا العملاء بالنسبة للرأس المال البشري، أما رأس المال الهيكلي فيحوي المصروفات الإدارية / المبيعات، إعادة استخدام المعرفة: عدد مرات الدخول على مواقع الإنترنت، الممارسات الأفضل المكررة... الخ، وبدوره يضم رأس مال العملاء: النصيب في السوق، ولاء العملاء، متوسط مدة علاقة العميل، رضا العملاء، نسبة اتصالات المبيعات إلى المبيعات المنجزة.

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

الشكل 20. نموذج Stewart (BIN AHMAD & MEZEAL MUSHRAF, 2011)



من هذا المنطلق، يشمل هذا المفهوم رؤيتين:

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

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

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

الشكل 21. تحويل الأصول غير الملموسة لرأس مال غير ملموس (LOWELL & and al, 1999, p.

(179)



3. خصائص رأس المال الفكري:

من مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن تحديد الخصائص الآتية (الروسان & العجلوني, 2010, pp. 47-48):

أ. التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أنّ رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلّها، وبنسب متفاوتة، أمّا بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

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

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

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

4. رأس المال الفكري وخلق القيمة:

قدم Griffitbs وزملاؤه تقدير كل من قيمة المنظمة ورأس مالها الفكري حيث قام ببناء نموذج لتقدير قيمة المنظمة لا يستند على الأرباح المحاسبية أو القيمة السوقية للمنظمة وإنما على الافتراضات الآتية (الفضل, 2009, pp. 177-178):

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

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

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

N : كفاءة وفعالية الإدارة والعاملين.

x : معدل المخاطرة غير النظامية.

E: التفاؤل والتشاؤم .

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

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

حيث أن V_{it} = رأس مال المنظمة.

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

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

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

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

ولأنّ (r_i, m_i) هي مقادير تخص المنظمة ويفترض أن تكون ثابتة لا تتغير عبر الزمن، فإنه يمكن اعتبار الجزء الأول من المعادلة رقم (2) على أنّه يعالج التأثيرات الثابتة للمنظمة وسيتمثل له α أما الجزء الأخير والذي يتعلق بالتفاؤل والتشاؤم فيمكن وصفه على أنّه يمثل الخطأ العشوائي u ، وعليه يمكن إعادة صياغة المعادلة السابقة على النحو الآتي :

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

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

الجدول 3. تطور نماذج الرأس مال الفكري نحو الاعتماد على المعرفة (العنزي & علي 2009)

اسم النموذج	المؤلف	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
ذكاء رأس المال الفكري	Fitz 1994	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من الأفراد لتحديد مستوى ذكائهم.	- معلومات عن السوق. - معلومات عن المواد. - معلومات عن الملكية الفكرية.
انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري	Petrash 1996	تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداء من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن.	- رأس مال بشري. - رأس مال تنظيمي. - رأس مال زبوني.
كلفة محاسبة الموارد البشرية	Johansson 1996	سياسة الأثر الخلفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية	- مساهمة الموجودات البشرية. - نفقات الرواتب والأجور.
مراقبة الموجودات	Sveiby 1997	تحديد الموجودات غير الملموسة بثلاث أنواع: القدرات المميزة للأفراد، الهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية.	-النمو. -إعادة الإبداع. -الكفاءة. -الاستقرار.
منهجية التقييم الشامل	M.Pheron 1998	تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة المنظمة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية.	- القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية للمنظمة. - فاعلية دور المنظمة. - الدور التنافسي للمنظمة.
إيرادات رأس مال المعرفة	Lev 1999	حساب إيرادات رأس مال المعرفة.	إيرادات رأس مال المعرفة = الإيرادات الاعتيادية/ الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية.
تقدير القيمة	Andriessen & Tiessen 2000	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد إلى المقدرات الجوهرية.	- المهارات والمعرفة الضمنية. - القيم والمعايير الجماعية. - التكنولوجيا والمعرفة الصريحة. - العمليات الرئيسية وعمليات الإدارة.
الموارد والاستثمارات اللاملموسة	Canibano 2000	هناك مستويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما الموارد والاستثمارات اللاملموسة.	- الموجودات الفكرية. - المهارات. - نشاطات توسيع الموارد.

- نشاطات التعلم المنظمي ورضا العاملين.			
- تكنولوجيا المعلومات. - القيم. - الثقافة التنظيمية. - الخبرة الشخصية.	تشمل بيئة صانع المعرفة مجموعة الخصائص والمهارات والمهام التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال المنظمة.	Awad & Ghaziri 2004	بنية صانع المعرفة
$IC = \sum_{j=1}^m C_{ij} * Q_{ij} \sum_{j=1}^m Q_{ij}$ <p>IC رأس المال الفكري : Cij قيم عناصر رأس المال الفكري M عدد عناصر رأس المال الفكري Q وزن عناصر رأس المال الفكري</p>	رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين، وهذه العناصر هي رأس المال البشري، الهيكلي، الإبداعي والزبوني.	Chen 2005	القياس الموزون

يلاحظ من دراسة النماذج السابقة أنّ رأس المال البشري يشكل عنصرا جوهريا مهما ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، وسيتم التركيز في المبحث الثاني على هذا العنصر المهم في تشكيلة رأس المال الفكري.

5. أبعاد رأس المال الفكري ودوره في خلق القيمة:

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

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

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

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

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

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

التنشيط: إذا كانت المنظمة تهتم بكفاءات وخبرات الأفراد العاملين لديها، فيتوجب عليها العناية بها، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وبالتالي لا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول، من خلال تعبئة قدراتهم الذهنية وتوفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار، كاستخدام أساليب فكرية، مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

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

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

التدريب والتطوير: التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المنظمات، إذ من خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين، بما يعزز من قدراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق، لذلك فإنّ تطوير الأفراد وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية،

والتطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء مهامهم. إنّ مصدر الميزة التنافسية يكمن في التسيير الاستراتيجي لمخزون رأس المال البشري والفكري، بما يُمكن من استقطاب، تثمين، تجنيد وصيانة الموارد البشرية في بيئة تشهد تنافسية، خاصة في ظل خطر تغير مخزون الرأس المال الفكري والبشري مع الزمن بسبب التقاعد أو التسريح أو ارتفاع معدل دوران المستخدمين، وبالتالي تظهر أهمية الاهتمام بهذا المورد من أجل ضمان تنافسية أفضل للمؤسسة.

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

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

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

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

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

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

البعد الخارجي: الذي يتحدد وفق بُعد المنظمة التنافسي في الخدمات والسلع وضمن البيئة الخارجية العامة (الحكومة، المجتمع، الاقتصاد، التكنولوجيا) والخاصة (المنافسون، المالكون، الموردون، العملاء....)، حيث تحدد إدارة الموارد البشرية سياستها في الحصول والحفاظ على الموارد البشرية وفق إستراتيجية الفرصة والقوة والتهديد والضعف المعروفة بـ S.W.O.T، التي تدفع المنظمة لكسب الفرص البيئية ممّا يزيد في قوة نموها وتطويرها،

وتتجنب في الوقت نفسه التحديات والمخاطر البيئية، وهذا لا يتم إلا باستثمار رؤوس أموالها البشرية النوعية عن طريق تفعيل دورها المعرفية وهي الاختيار والتدريب والصنع والتشغيل والاستثمار والتسويق والانتشار مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية.

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

أ. عدالة التوزيع: يقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة وتقييمهم للحالة النهائية لهذا التوزيع، المحدد بالقواعد التالية(الخطوي, 2007, 4-5 pp):

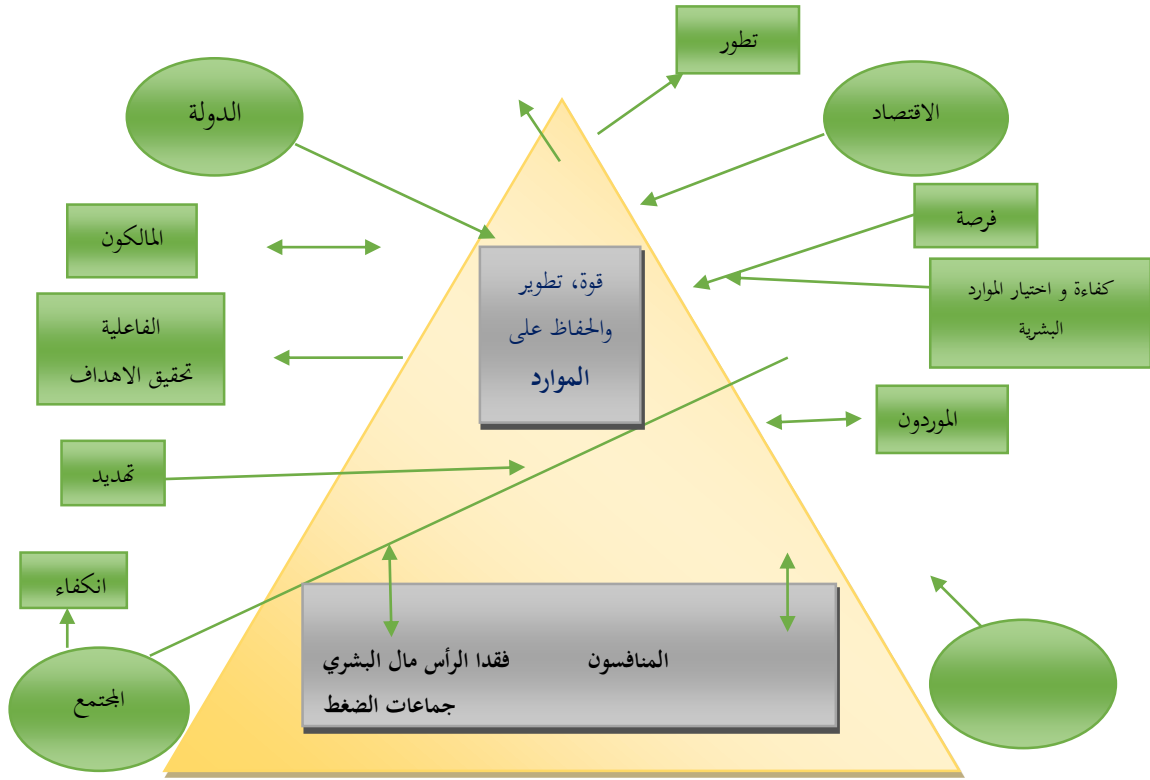
- قاعدة المساواة وتقوم على فكرة منح المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز المساواة.
 - قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بأن كل الأفراد وبغض النظر عن خصائصهم الفردية، يجب أن يتساوون في الحصول على المكافآت والتغطية الصحية وغيرها.
 - قاعدة الحاجة وتقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الجوانب الأخرى، مثل تقديم من يملكون عائلات على غيرهم في منح المكافآت.
- ب. عدالة الإجراءات: يقصد بها مدى إحساس الأفراد بالإجراءات والعمليات المتبعة في تسيير شؤونهم من خلال القواعد التالية:

- قاعدة الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذي يخصهم قرار معين، دون منح أي امتياز لطرف على حساب طرف آخر.
- قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.

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

الشكل 22. إدارة الموارد البشرية والحفاظ على رأس المال الفكري وفق منهجية S.W.O.T (لنعيمي،

2010) (p. 14)



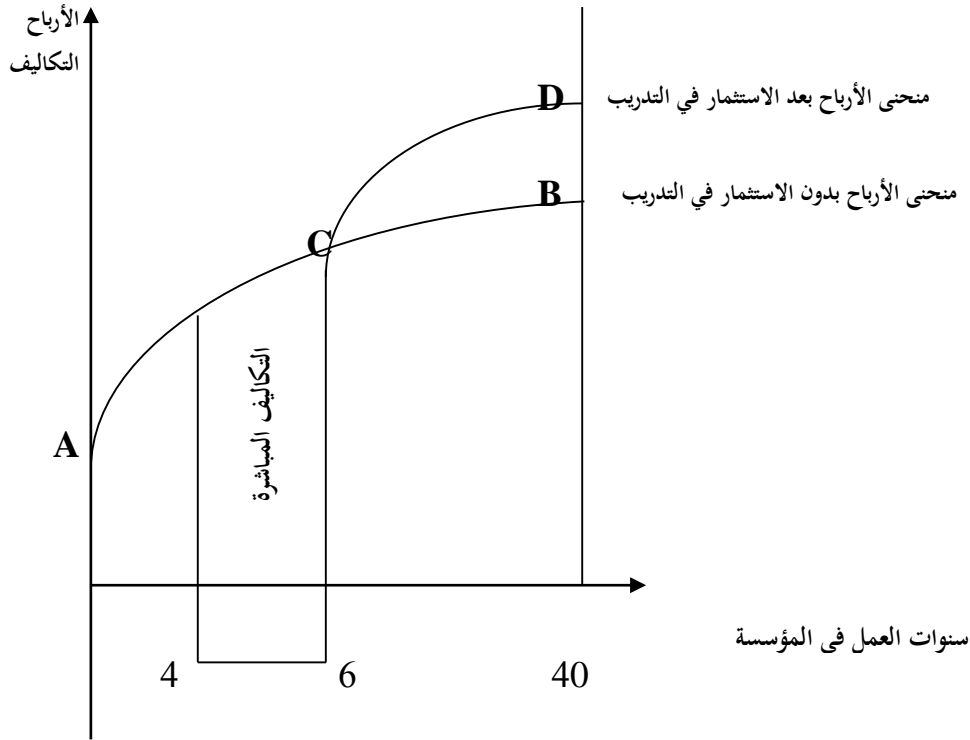
7. مفهوم نظرية الرأس المال البشري:

من رواد هذه النظرية T.W. Schultz و** J.Mincer، وكذلك G.S.Becker الذي أصدر كتاب: "Humain capital, a theoretical and emprical analysis" عام 1964، وفيه يعرف الرأسمال البشري على أنه مجموعة القدرات الفكرية والمهنية التي تساعد الفرد على تحقيق عائدات مالية في المستقبل، هذا المفهوم يشجع الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق التدريب (CAPUL & GARNIER, 1994).

بنيت نظرية الرأسمال البشري على الأسس التالية:

أ - الاستثمار في الرأسمال البشري يرفع إنتاجية العامل، وهذا ما يمثل حافزا للمؤسسة والفرد على حد سواء، لأنّ الارتفاع في الإنتاجية ينعكس إيجابيا على المداخيل، واعتبرت هذه النظرية أنّ للتعليم والتدريب عوائد مثله مثل الرأسمال المادي (انظر الشكل 23) (CLERC, 1993).

الشكل 23. تكاليف ومنحنيات الأرباح في التدريب بالمؤسسة (BENMESSAOUD, 2007)



يبين الشكل أعلاه، تأثير مردودية المنظمة بوضعية تدريب الأفراد، حيث ترتفع المداخيل (الفرد والمنظمة) إلى CD في حالة متابعة العامل لتدريب (في هذه الحالة سنتين، من السنة 04 إلى السنة 06 من فترة بقائه بالمنظمة)، أما التكاليف التي تتحملها المنظمة في هذه العملية فتتقسم إلى تكاليف مباشرة (تكلفة التدريب وأجر العامل المدرب)، وغير مباشرة تتمثل في تراجع الإنتاج نتيجة انشغاله بالتدريب. بالمقابل تسترجع المنظمة هذه النفقات، وتحقق أرباح أكبر (CBD) بعد مباشرة الفرد المدرب لعمله، علماً أنّ المنظمة لا تقدم على تمويل التدريب، إلا إذا كانت الأرباح أكبر من التكاليف المباشرة وغير المباشرة. ب - المبالغ المنفقة على التدريب مشروطة بالربح المنتظر منه حيث (CAHUC & ZYLBERBERG, 2003):

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

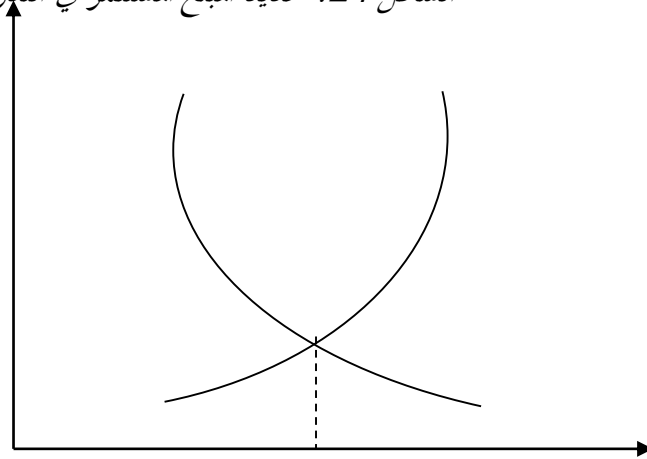
$$G(4I) - G(3I) \geq I$$

أي :

$$\Delta G \geq I$$

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

الشكل 24. تحديد المبلغ المستثمر في التدريب،



حساب العوائد والتكاليف.

من الطرق المستعملة في حساب العوائد والتكاليف: طريقة القيمة الحالية.

القيمة الحالية للعوائد :

تتمثل قيمة رأس المال البشري في القيمة الحالية V للعوائد المتوقعة الحصول عليها طوال الحياة المهنية، ويتطلب حساب ذلك إجراء عملية حسم متتالية للعوائد المحققة في المستقبل على النحو التالي (VATTEVILLE, 1985):

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

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

حيث:

n : طول فترة المشروع الاستثماري.

St: تعني الدخل المتوقع من الاستثمار التدريبي في السنة t.

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

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

قياس القيمة الحالية للتكاليف:

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

النحو التالي:

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

المقارنة بين التكاليف والفوائد:

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

الذي يساوي بين:

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

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

وعليه:

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

أي أنّ:

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

للمعادلة (5) ثلاث متغيرات هي: (i, St, Ct) يمكن معرفة أحدهما بمعلومات الاثنان الآخرين، وهي

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

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

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

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

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

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

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

الشكل 25. الأبعاد المختلفة لقيمة الرأس المال البشري (يخصيه 2005)



8. المتطلبات المعرفية للرأس المال البشري:

يتكون الرأس المال البشري نتيجة تراكم معارف الفرد التي تبدأ من مرحلة الدراسة إلى غاية وصوله للمؤسسة وتطبيقه للمعارف المكتسبة، وتغذيتها بأخرى عن طريق برامج التدريب.

وأكد Paul SQUIRES أن إدارة الرأس المال البشري هي إدارة المعرفة والمهارات، مضيفاً أن معظم المنظمات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيداً كيفية إدارتها بكفاءة سعياً لتطوير عملية الاستثمار فيها وتحسين مردوديتها الاقتصادية.

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

إلى:

- تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه.
- تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم.

فالعنصر الأول يُعنى بدراسة متطلبات المهارة والمعرفة المرغوبة في الوظائف، بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقداره بشكل سليم لدوره في تحديد معدلات الأجور، الاحتياجات التدريبية، الوصف الوظيفي وتدوين مستلزماته وغيرها، وعليه فإنّ قائمة المهارات والمعرفة التي لا تتناسق مع المقدرة الجوهرية للأعمال لا تنفع المنظمة، والعنصر الثاني يكمن في استخدام نتائج تحليل الوظائف لوضع الموظف المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة)، فيمكن صياغة قائمة المعرفة والمهارات الموجهة من خلال تحليل الوظائف، للحصول على تقييم شامل لها والتي تكون حاسمة في إدارة المقدرة الجوهرية للمنظمة ورفع قيمتها التشغيلية، فالمعلومات ذات الصلة بمهارات ومعرفة العمل والأفراد القائمين عليه، ينبغي خزنها في قواعد بيانات وتحديثها بشكل دوري، وتكون عمليات التحديث المرغوبة هي التي ينبغي أن تتوافق مع توجهات التغيير بالأعمال، وحصول العاملين على مهارات جديدة، وهنا يفترض أن يتحفز العاملون على جعل مهاراتهم محدثة ومطورة في جميع الأوقات. إنّ رأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، المتمثلة في المتطلبات الخاصة بالقدرات الفردية في مجالات المعرفة، خصائص المديرين وخصائص العاملين والمهارات، بالإضافة لمجموعة القدرات والمواصفات التي تؤهل العاملين للنجاح في ظل اقتصاد المعرفة، والتي يوضحها الشكل (25).

الشكل 26. مواصفات نجاح الأفراد العاملين في اقتصاد المعرفة (Lau, Chan, & Man, 1995)



إنّ رأس المال البشري يتعامل مع الإطار العام للمنظمة والأعمال ومع المستويات المتعددة والمضامين المختلفة للمحتوى الداخلي للمنظمة، فالنماذج والنظريات الجديدة لرأس المال البشري تمتلك المضامين التي تجعلها قادرة على إحداث التأثيرات الكفيلة بتعظيم قيمة المنظمات والقيمة الاقتصادية للأعمال في ظل تبلور الاقتصاد المعرفي، وتعاضم وتزايد دور منظمات الأعمال الالكترونية الذي ساهم في إعادة التفكير في نموذج رأس المال البشري، بحيث يكون نموذج قادر على تحديد علاقات العمل الجديدة التي تتناسب ومتطلبات الاقتصاد الجديد، وتحديد القدرات والإمكانات المطلوبة في الأفراد والمدبرين بصورة تضمن تحقيق نجاح منظمات الأعمال الحديثة.

يرى Becker أنّ تحديد وقياس الصفات والخصائص المختلفة التي تساهم في تكوين رأس المال البشري، يتطلب تركيزاً مباشراً على الصفات والخصائص التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد كونها ضرورية وجوهريّة لطبيعة العمل

والنشاط الاقتصادي، ومنها ما يرتبط مباشرة بمستوى توفر المعرفة المطلوبة: مستوى الانفتاح الذهني، تقبل وتقييم الأفكار الجديدة، الدافعية والحماسة نحو العمل ووجود اتجاهات واضحة لتبني أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام. ويميل أغلب المديرين إلى عدم الاستثمار في برامج تدريبية للعاملين كبار السن، لأسباب متعددة منها:

- أن هؤلاء العاملين (كبار السن) يكونون غير قادرين على الاستمرار في القيام بأعباء العمل لمدة طويلة.
- لدى هؤلاء العاملين رغبة أقل وقدرة أدنى في تعلم المهارات الجديدة (قياسًا بفئة العاملين الشباب).
- يقاومون التغيير بصورة قوية، ولا يتيحون الفرصة لإحداث التغيير والتطوير الإيجابي في أعمال المنظمة.
- يكون العائد على الاستثمار عائدًا متدنيًا عند الإنفاق على برامج تدريب هذه الفئة.

يقترح McGregor, Tweed, and Pech نموذجًا جديدًا لرأس المال البشري يبرز التحولات في عدد من العناصر الأساسية نتيجة التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، وهذه العناصر تُعبر عن الطبيعة الديناميكية (الحركية) للعمل، ويظهر هذا النموذج في العناصر المبينة في الجدول (04).

الجدول 4. النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في اقتصاد المعرفة (McGregor, Tweed, & Pech,

2004)

العناصر المحركة/المؤثرة	الاقتصاد القديم	الاقتصاد الجديد
عناصر الارتباط مع المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> ● تولى المناصب والوظائف لمدة طويلة، والاعتماد الكامل لنظام المسار الوظيفي. ● العاملون يتوقعون تشغيلًا طويلاً الأمد. ● التركيز على الاعتمادية في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● عقود قصيرة الأمد. ● توقعات محدودة لتجديد هذه العقود. ● الاختيار في ضوء عنصر التكيف بصورة أساسية.
عناصر الدافعية والتحفيز	<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على الأمن الوظيفي. ● الرواتب والحوافز التقليدية. ● التعاقد الضمني (النفسي) على التشغيل بصورة دائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على التحفيز الفكري أكثر من الأمن الوظيفي. ● التركيز على الولاء الفكري كدافع وحافز على أداء العمل.

<ul style="list-style-type: none"> ● الإغراء عن طريق المكافآت المالية المتزايدة. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● هياكل مكافآت وتعويضات متغيرة. ● ليس بالضرورة أن تكون عملية التقدم الوظيفي وفقا للتسلسل العمودي، ويمكن تجاوز الحدود والقيود إذا توفرت الكفاءات المناسبة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● هياكل مستقرة للمكافآت والتعويضات. ● الترقية من الداخل (داخلية عمودية). 	<p>عناصر المكافآت والتعويضات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على عمليات التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعرفي من خلال التعليم. ● تحقيق الذات من خلال التطوير المهني داخل المؤسسة ومن خلال مصادر أخرى دون الاعتماد على المؤسسة. ● التركيز على عمليات النقل المعرفي دون الوقوف عند حدود معينة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على عمليات تدريبية محددة تجري غالبا بالمؤسسة. ● التركيز على التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي من أجل زيادة وتطوير طاقم المؤسسة. ● التركيز على تحقيق وبناء مهارات محددة. 	<p>عناصر التنمية والتطوير</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● مشاريع متعاقبة ومتتالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الوظائف والعمليات العادية التقليدية وتتمارس بصورة مستمرة. 	<p>عناصر ممارسة العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● خلق الاستقلالية والرقابة الذاتية لدى الأفراد. ● التوجه بالاعتماد على الفرد وعلى فرق العمل. ● حالة الغموض تجعل العاملين يرتبطون بأكثر من مشاغل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● رقابة أكثر على الأفراد. ● التوجه التنظيمي العام. ● حالة التأكد تجعل العاملين مرتبطين بمشغل واحد. 	<p>العناصر الثقافية والتنظيمية</p>

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

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

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

خلاصة:

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

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

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

الفصل الخامس:

إدارة الموارد البشرية

وتنمية المعرفة

تمهيد:

تطورت إدارة الموارد البشرية من عهد التقسيم العلمي للعمل، إلى عصر اقتصاد المعرفة الذي أثر على العديد من النشاطات في المؤسسة، وتأثر كذلك بحجم إنتاج المعرفة لها، فالمؤسسة الحديثة اليوم، أصبحت تفكر كيف تقوم بإنتاج المعرفة داخليا، وتقاسمها بين الأفراد باستغلال وظيفة الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف. من هذا المنطلق، كان لهذه الوظيفة- في دورها الجديد- قوة محركة وشريك فعال في إعداد إستراتيجية المؤسسة، ويمكن أن تضيف قيمة عن طريق اتخاذ دور استراتيجي مثل التوفيق بين أنظمة المكافأة للتأكد من أنها تعمل على تلبية احتياجات الأفراد أو تأمين الحلول التدريبية لبناء قدراتها التنظيمية المطلوبة من المشاريع الإستراتيجية، كما أنّ تكنولوجيا المعلومات ساهمت في زيادة الحاجة للمهارات الفكرية والإدراكية أكثر من الحاجة للمهارات المهنية، وكذلك زيادة الحاجة للمهارات الاجتماعية للأفراد في علاقاتهم.

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

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

1. رؤية جديدة للمورد البشري:

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

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

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

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

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها E.Mayo (1880-1949) في مصانع Hawthorn خلال الفترة (1927/1932)، استهدفت تحديد عوامل محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، فعكس حركة الإدارة العلمية التي اهتمت بجوهر العمل، درست هذه النظرية الظروف المحيطة بالعامل أثناء أداء مهامه، من خلال اختبار بعض العوامل، مثل: أوقات الراحة والإضاءة، وتوصلت إلى ربط تحسن الإنتاجية بتغير نوعية الإضاءة، وقد فسّر Mayo هذه النتيجة بالاهتمام المتزايد الذي توليه الإدارة لعمالها مما انعكس إيجاباً على الإنتاج، وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى التي تمّ اختبار علاقتها بالإنتاجية كالتهدية وفترات الراحة، تمثلت استنتاجات هذه التجارب فيما يلي (الطائي & وآخرون, 2006):

- استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأنّ الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم.
- تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء، بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس عالية لإدارة الأفراد في تلك المجموعة، فسيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة.
- أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية العاملين، فالمعنوية المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا الأفراد عن العمل وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين.

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

لم تكن فلسفة الحركتين "الإدارة العلمية" و"العلاقات الإنسانية" كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للجانبين: العمل والعاملين، لذا نشأت في هذه الفترة مدرسة جديدة تسمى بإدارة الأفراد كان جُل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، كذلك تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين، بتوجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المؤسسة، وقد لوحظ على هذه الإدارة أنَّها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين، بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الجهة المنفذة لإرادات الإدارة العليا في تسيير شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدائهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم، بما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية(الحيالي, 2009).

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

تسببت عدّة عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية في انتهاج هذه المدرسة لمفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية، من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح بزيادة الكفاءة في الإنتاجية، التي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفعالية، مثل الاهتمام باختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة . لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق ممّا أدى إلى نجاح أفكارها، نذكر منها "الكفاءة القاعدية لإدارة الأفراد (ما يجب القيام به، المعرفة الواجب اكتسابها وكيفية التصرف الأمثل من أجل تفعيل أدوارهم)، الإدارة الفعالة (التي تستوجب وجود مقياس للحكم على مستواها، وليس بالضرورة أن يكون كمّي، بل أن يكون بسيط وعقلاني مثل منهج Mc Gregor الإدارة بالأهداف)، المنظمة المتعلمة (إنشاء وصقل القدرات المطلوبة للنجاح في المستقبل) وإدارة المعرفة (التي أصبحت أول محرك للأداء التنظيمي)." (ARMSTRONG, 2000, pp. 582-585)

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

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيدلوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، الكفاءة الإنتاجية وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المؤسسات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك، كما أنّ أيدلوجيتها اهتمت بتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المؤسسة مما أدى إلى تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة، ومن المضامين الإستراتيجية نذكر ما يلي (عبد الله & مصنوعة, 2007):

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

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

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

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

- من الاعتماد الكلي على محاسبة وأداء الفرد إلى الاعتماد على محاسبة وأداء كل من الفرد وفرق العمل .
- من البحث المستمر عن تقسيم العمل الكامل يجعل كل الأفراد متخصصين إلى الحاجة إلى التوازن بين كل من تقسيم وتكامل العمل بين الأفراد المتخصصين وغير المتخصصين.
- من التركيز داخليا على دور المدير في التقييم إلى التركيز خارجيا على دور العميل في التقييم (تقييم على أساس رضا العميل)، حيث تبرز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق رغم أنّ ميدان تطبيقهما مختلف، إلا أنّ رضا الزبون قد يتأثر سلبا إذا كان مستخدمى التسويق أقل تحفيزا (أقل أجورا مثلا).

• البحث عن فعالية الأداء وحل مشاكل العمل وتخفيض معدل الدوران (turnover) والغياب.

ج. فهم نتائج ممارسات الموارد البشرية الاقتصادية في المؤسسة:

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية آليات مهمة تستخدمها المؤسسات لتنمية رأس المال البشري وزيادة التزام الأفراد، حيث تؤثر مباشرة على مهارات القوى العاملة التي يمكن أن توفر قيمة للمؤسسة، كما يمكن لهذه الممارسات أيضاً أن تساعد على تنمية التزام العاملين الذين لديهم الاستعداد لتخصيص جهوداتهم وسلوكياتهم لتحقيق غايات المؤسسة، لهذا تتجه ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات نحو توحيد مقاييسها، ففي دراسة "B. MYLONI وآخرون ضمت 53 مؤسسة يونانية و 82 مؤسسة أجنبية توصل إلى وجود درجات تطبيق متقاربة في عدة مجالات منها: التوظيف، التعويضات وتقييم الأداء، وهي العوامل التي تراعي الثقافة السائدة لزيادة درجة الالتزام" (MYLONI & al, 2004, p. 526).

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

كما لم تستثن إدارة الموارد البشرية من توسع اهتمام عمليات المعرفة وأسبقاؤها التنظيمية، بفضل اهتمامها بالتجديد (التوظيف)، التطوير (التدريب)، التحفيز (المكافآت) للرأس المال البشري، فلميدان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إمكانية تشكيل الأجزاء الدقيقة للعمل بما يضمن ترقية مستوى الأصول المعرفية والأداء العام للأفراد (FELIN & HESTERLY, 2007).

إدارة المعرفة

فالنماذج التي بدأت في سنوات الثمانينات بدأت تتوسع تدريجياً نحو المفهوم الاستراتيجي مثلما

يوضحه الجدول التالي:

الجدول 5. نماذج إدارة الموارد البشرية (CAKAR & al, 2003)

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

وفي نطاق أوسع يهدف نموذج SLAP إلى خلق القيمة في السوق، من خلال الكفاءات المميزة

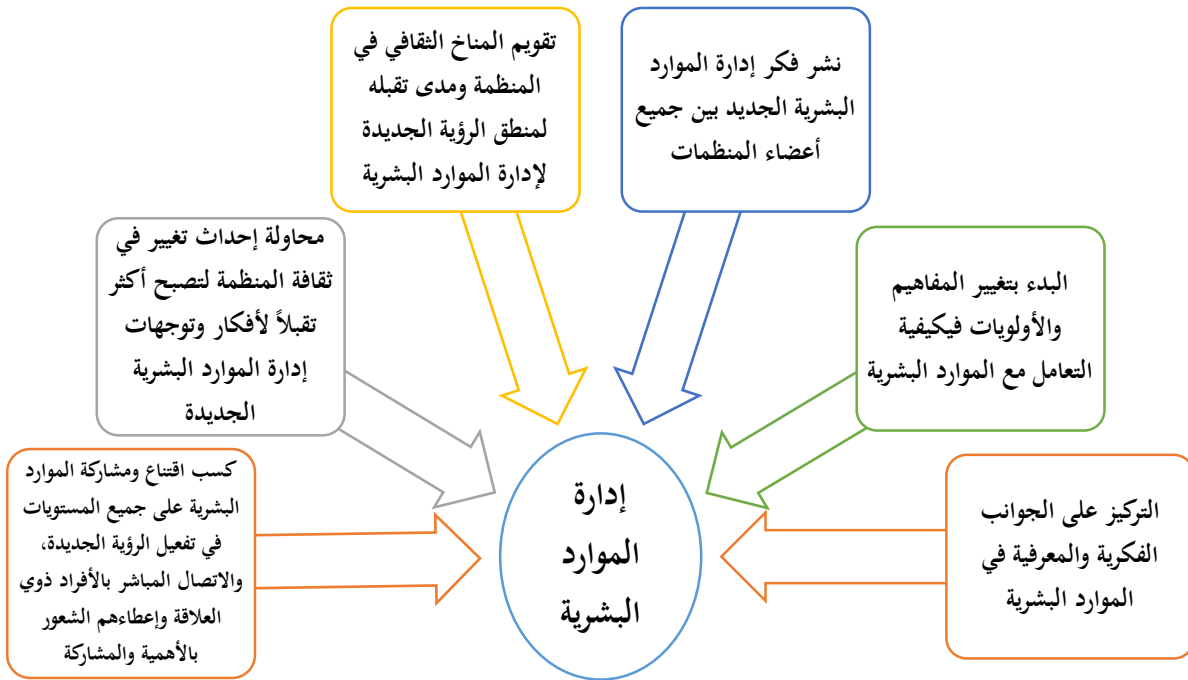
في المنظمة التي يتم ربطها مباشرة بعملية تخصص العمل، حيث يعتبر النموذج كوسيط بين النماذج السابقة

ومنهجية المنظمة في تطوير فعاليتها.

1-5-1. المشاركة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية قوة محركة وشريك فعال في إعداد إستراتيجية المؤسسة، ويمكن أن تضيق قيمة عن طريق اتخاذ دور استراتيجي مثل التوفيق بين أنظمة المكافأة للتأكد من أنها تشجع-باستمرار- على تلبية احتياجات العملاء الداخليين أو تأمين الحلول التدريبية لبناء قدراتها التنظيمية المطلوبة من المشاريع الإستراتيجية، ويأخذ مفهوم المشاركة بعداً آخر في حالة رغبة المؤسسة في تنفيذ مشروع جديد، حيث يكون عليها اختيار كفاءات ذات تجربة في الميدان الجديد لتسيير الإدارة، وعلى أساسها يتوقف نجاح أو فشل المشروع، وأيضاً إذا كانت المؤسسة تخطط لإجراء عمليات الاندماج، يتدخل مهنيو الموارد البشرية بشكل منهجي في توجيه بعض القضايا المتعلقة بالموارد البشرية (مثل الإبقاء على أفضل المواهب في الشركة المشتراة، التحكم في تكاليف الاندماج، إدارة الاختلافات في الثقافات التنظيمية واقتراح أفضل استراتيجيات التكامل قبل الانتهاء من عملية الاندماج). (CHRISTENSEN & al, 2011)

الشكل 27. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية (السلمي 2000)



اقترح (WRIGHT & DYER, 2000) ستة مبادئ لإدارة الموارد البشرية لمواكبة الأعمال

الإلكترونية:

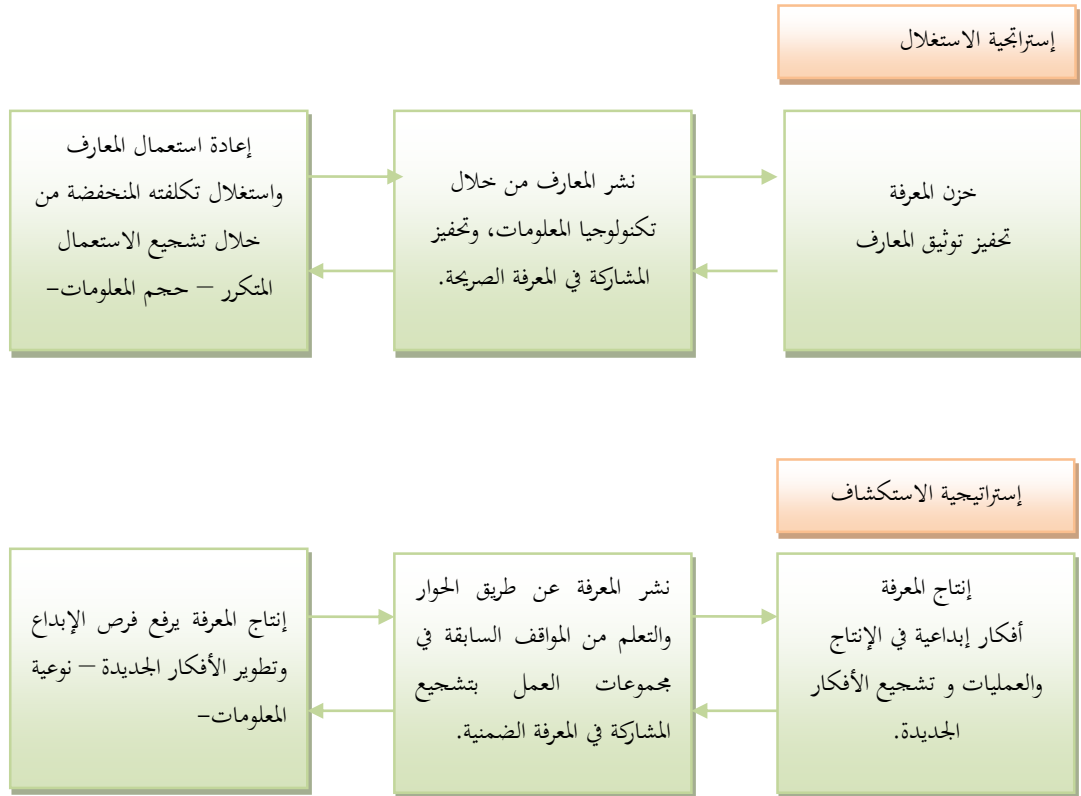
- ترقية مبدأ استقلالية الفرد والمسؤولية الشخصية خلال الممارسة على كل المستويات التنظيمية لجعل المؤسسة أكثر مرونة في التغيير.
 - تعزيز الرؤية والقيم التنظيمية المشتركة من خلال سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في التوظيف والتدريب، للإبقاء على نفس روح فريق العمل عند التغيير.
 - ضمان فهم المستخدمين لإستراتيجية الأعمال وسياق العمل الملائم لهم ويكون هذا من خلال الاتصال، المساهمة، التدريب والأداء المرتبط بالحوافز.
 - تطوير منظمة التعلم، والمشاركة في المسؤولية بين المستخدمين لإبقاء الكفاءة في مستويات تنظيمية متقدمة.
 - تطوير إحساس الانتماء، الثقة، الدعم والالتزام في المؤسسة بالشكل الذي يشجع على الحصول على المعلومات والاستثمار في تطوير الرأسمال البشري.
 - التوازن بين منح المكافآت والجهد المبذول.
- لا يتم عمل إدارة الموارد البشرية بمعزل عن بقية نشاطات المنظمة، فالممارسات متشابكة وتتطلب درجة من التوافق الدقيق والتنسيق، فتوافق إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية هي التي تُشكّل إستراتيجية إدارة المعرفة (من العوامل المشتركة نذكر إستراتيجية الترميز وإستراتيجية تخفيض التكاليف)، وهذا ما يسمى بإستراتيجية الاستغلال، بالمقابل يوجد ما يسمى بالإستراتيجية الاستكشافية التي تتركز على القدرات الجديدة، والابتكار وطرق جديدة للعمل.
- من هذا المنطلق، ففرضيات إستراتيجية الاستغلال، التي تقوم على النتائج المرجوة من سلوك توثيق المعارف، وانخفاض المخاطرة والتخصص والفعالية تركز على تخزين المعرفة (تعبئة ونمذجة المعرفة)، ويشمل هذا أيضاً نشر المعرفة عبر منافذ تكنولوجيا المعلومات، واستخدام المعرفة القائمة بتكاليف منخفضة وزيادة الفعالية وتوحيد الإجراءات، غير أنه يظهر هنا عدم التركيز على إنتاج المعرفة.
- على النقيض من ذلك، فإنّ الإستراتيجية الاستكشافية تولي وزناً أكبر لإنتاج المعرفة (الأفكار المبتكرة في المنتج، العمليات والتنظيم) والتفاعل بين الموارد البشرية لنقل المعرفة الضمنية واستخدام المعرفة لخلق أخرى جديدة، وزيادة الابتكارات الجديدة بممارسات أوسع للعمل.

إدارة المعرفة

تؤثر هذه الاستراتيجيات على نشاطات المنظمة، وإستراتيجية الاستغلال تميل إلى التأكيد على المهارات الفنية وتحسين الأداء، حيث التعلم يركز على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة والكشف المبكر عن الأعطال، ومع ذلك فالأداء لا يشجع على التحليل السببي، فحسب تحليل CLEGG&CLARKE على العديد من الشركات منها Microsoft وجد من المفارقات أنه يمكن للمنظمات الذكية أن تتوفر على عمال غير أذكياء يعتمدون على الإجراءات بدل التفكير الإبداعي الذي إن لم تتمكن من ترميزه فلن تتمكن هذه المنظمات من تعميم التعلم على سائر العمال، ولهذا فإنها تحتاج إلى عمال على دراية بما يحتاجون لمعرفته أكثر مما يحتاجون لعمله. (CLEGG & CLARKE, 1999).

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

الشكل 28. استراتيجيات إدارة المعرفة والنتائج السلوكية (EDVARDSSON, 2008)



1-5-2. جودة خدمات الموارد البشرية:

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

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

2. أثر التقدم في تكنولوجيات المعلومات على الموارد البشرية:

ازدادت أهمية المعلومات للموارد البشرية في ظل التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أنّ وظائف المستقبل تحدد وفقا لمتطلبات التغيير، وتمثل كل وظيفة وحدة من المهام المتكاملة ذات القدرات والخبرات المتنوعة، فلا مجال للتركيز على التخصص أو عمليات وصف الوظائف، بل يمكن للمنظمات إحلال الرؤية والأهداف المشتركة بدلا من الأسلوب التقليدي، حيث أنّ التنوع في مهام الوظائف جعل من قوة العمل أكثر اعتمادا على التعليم (حسام الدين، 2011).

إنّ تكنولوجيا المعلومات ساهمت في زيادة الحاجة للمهارات الفكرية والإدراكية أكثر من الحاجة للمهارات المهنية، وكذلك زيادة الحاجة للمهارات الاجتماعية للأفراد في علاقاتهم، ومن نتائج التأثير الأخرى ذكر SPONOS في دراسته التي اعتمدت على عدد من الشركات الكبرى اليونانية ما يلي (SPANOS & al, 2002):

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

- وجود ارتباط بين مهارات القيادة واستخدام تكنولوجيا الوصول وتحليل البيانات وهذا يرجع للحاجة إلى زيادة تنسيق الأعمال، بمعنى أنه على العاملين التدريب على مهارات القيادة وتحمل المسؤولية.
- وجود ارتباط بين التفكير الإبداعي واستخدام نظم دعم القرار.
وعموماً يمكن إجمال مجموع المهارات الواجب إكسابها في:
 - الوصول للمعلومات: الرؤية، التجربة وأراء الخبراء.
 - وضوح التفكير: المنطق الاستنتاجي، الرياضيات، الأطر العلمية لتحليل وحل المشكلات بشكل إبداعي.
 - فعالية الاتصال: التدريب لاستخدام تكنولوجيا الاتصال وأساليب الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
 - فهم المجتمع الخارجي: فهم أبعاد وعلاقة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية حيث ذكر (BENNET, 2001) عدة عوامل رئيسة تُشكل مظاهر البيئة المعاصرة وهي: 1. الربط، 2. البيانات والمعلومات والمعارف، 3. السرعة (من حيث حركة البضائع والخدمات وخلق أفكار جديدة بفضل التعاون الافتراضي وانتشار المعلومات وزيادة مشاركة المعرفة)، 4. الوصول (من حيث سياق المعلومات، منظور المنافسة، تغير توقعات العاملين وفرص المنظمة)، 5. الرقمنة.
- فهم البيئة الداخلية: التعرف وفهم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والسياسات المالية والإنتاجية ونظم وقواعد العمل.
- الكفاءة الشخصية: من خلال اكتساب أسس إدارة الأعمال والتفكير الإبداعي والرؤية الاستشرافية، التي تساهم في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات في أسواق جديدة.

3. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة:

3-1. الميادين المشتركة:

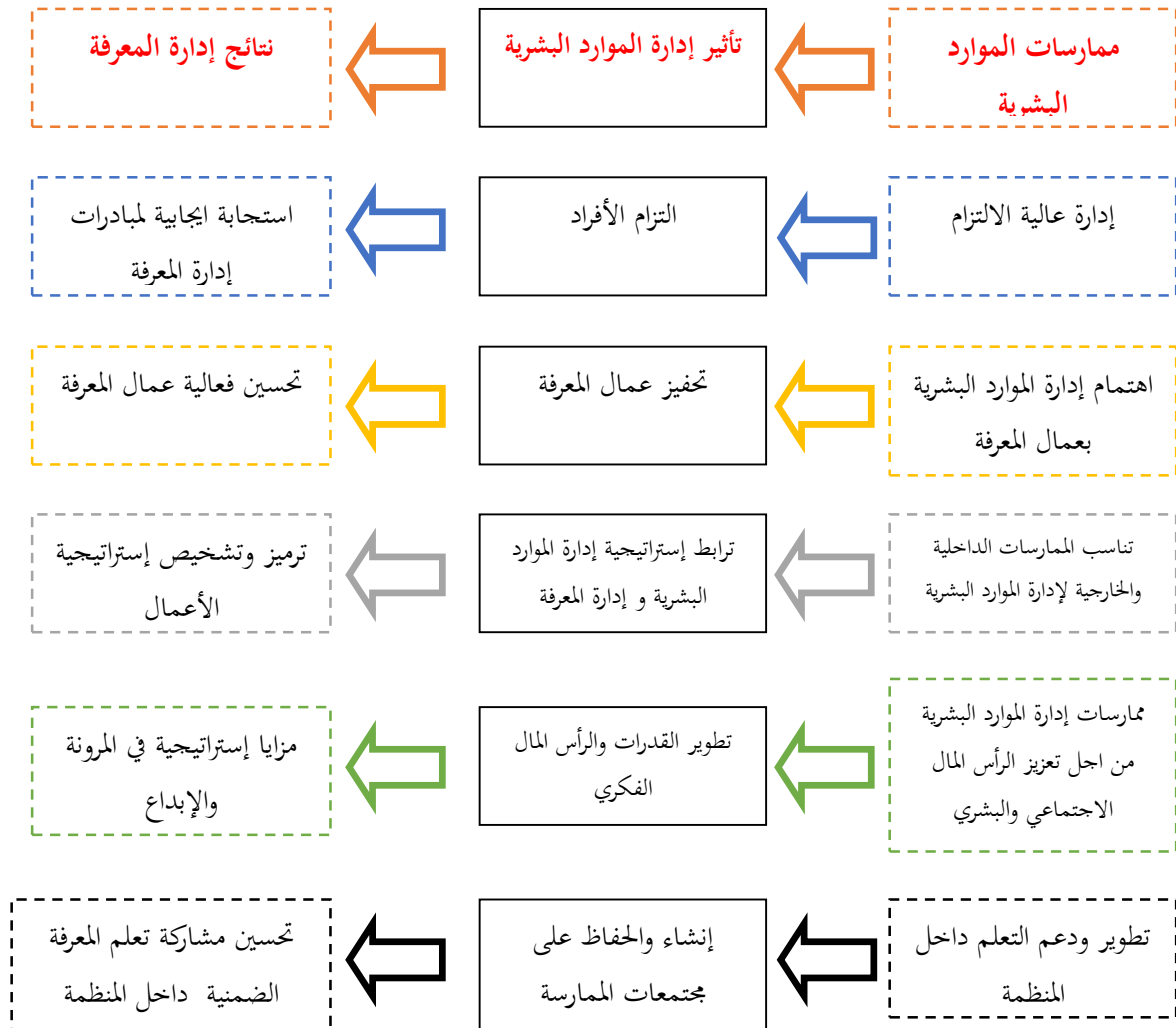
إنّ الميادين المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة عديدة منها: "إنشاء وحدات العمل، الفرق، التعاون متعدد الوظائف وكذلك تدفق الاتصالات داخل المنظمة، فإنتاج المعرفة يستوجب توظيف الأفراد ومساعدتهم على التعلم والتطور كأفراد ومهنيين، وتشجيعهم على المشاركة في الشبكات المهنية وجماعات الممارسة التي تمتد خارج الحدود التنظيمية، كما يتحقق إنتاج المعرفة بتوفير بيئة داعمة من خلال إدارة محددة للأفراد وفرق العمل بغرض حل المشاكل التنظيمية، وكذلك توفير تغذية لتدفقات المعلومات وتحديد سلم المكافآت وغيرها من نظم التحفيز، كما يشمل أيضاً الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد

إدارة المعرفة

البشرية ونقل المعرفة بمختلف أشكال التعلم، أما تطبيق المعرفة فيمر عبر استغلال الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة، تقسيم المهام والمسؤوليات، أنظمة الأجور وتقييم الأداء" (SVETLIK & STAVROU-COSTEA, 2007).

فمن الملاحظ أنه مع تطور وظيفة الموارد البشرية، "أصبح المختصون في إدارة المعرفة يولون أهمية متزايدة لنشاطاتها بعد أن اقتصر أولوياتهم على مدى استعمال التكنولوجيا في نقل المعلومات، وهي النماذج التي فشل الكثير منها بسبب غياب التحفيز لدى الأفراد في مشاركة معارفهم ونقلها للآخرين. من الشكل (28) يتبين مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية: إدارة عالية الالتزام، الاهتمام بعمال المعرفة، تعزيز الرأس المال البشري والتعلم على إدارة المعرفة ونشاطاتها.

الشكل 29. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة (CARTER & SCARBROUGH, 2001)



2-3. المقتضيات المعرفية لدور إدارة الموارد البشرية:

انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب Lengnick-Hall في أربعة أدوار هي (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2002):

3-2-1. خدمة رأس المال البشري:

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

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

3-2-2. مسهل المعرفة:

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

3-2-3. بناء العلاقة:

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

3-2-4. اختصاصية الانتشار السريع:

مثلا تحتاج المؤسسة التنافسية للسرعة، يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيّف، التحمّل والقدرة على التعلم، هذا يعني خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة، ممّا يستلزم تشجيع

سلوك المستخدم الملائم، سلوك الفريق، القيم التي تدعم المرونة والتكيف والإبداع، فتقافة المشاركة الواسعة للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول لهذه الأهداف.

الشكل 30. الركائز المشتركة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية (GLOET, 2006)



3-3. إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة:

اعتبر (SCARBROUGH, 2003) أنَّ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة

تتمثل في المحاور التالية:

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

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

أولاً، يُنظر إلى أساليب الاختيار على أنَّها ذو تأثير على تطور فرق المشروع التي تعتبر محور عملية الابتكار، فاختيار الأفراد ذوي المهارات والمواقف المناسبة تعتبر عوامل حاسمة في تحديد قدرة فريق المشروع

على دمج المعارف من مصادر مختلفة، لهذا فإنّ الطرق التقليدية للاختيار تحتاج إلى مراجعة في ظل عدم التمكن من التنبؤ بتدفقات المعرفة الحاسمة في المشاريع الإبداعية، في مثل هذه الظروف يكون من الصعب تحديد المعرفة والخبرة اللازمة مسبقاً، لذا قد يتم اللجوء إلى معرفة استعدادات واهتمامات المترشح.

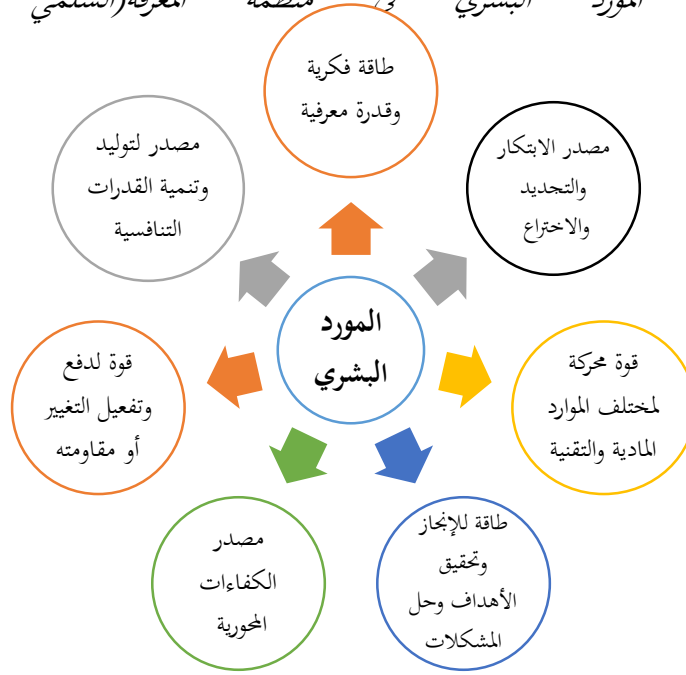
ثانياً، استراتيجيات التعويضات الرامية إلى تعزيز مشاركة المعرفة وهي عنصر أساسي في عملية الابتكار، يمكن للتعويضات في هذا المجال أن تكون ملموسة (العلاوات أو المكافآت) وغير ملموسة (الاعتراف)، لكن العائق في هذا النهج هو أنّ مكافأة البعض يمكن أن تخلق عدم الرضا عند الآخرين، كما قد تؤدي إلى التركيز على مكافأة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

ثالثاً: نظم المسار الوظيفي وهي مهمة في تنظيم تدفق العاملين مع مرور الوقت وكيفية تفاعلهم مع اكتساب ومشاركة المعرفة، على سبيل المثال، قد تكافأ هذا النظم اكتساب المعرفة الفردية للأفراد الموجودون في السلم التدريجي الأعلى، ولكن تهدف في نفس الوقت إلى تعزيز تبادل المعرفة بين مجتمعات الممارسة على نطاق واسع، وبالتالي، قد يكون للمكافأة على المدى الطويل دور في تحقيق الانضباط الداخلي خاصة عن طريق تشجيع الأفراد على تولي مناصب أعلى.

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

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

الشكل 31. المورد البشري في منظمة المعرفة (السلمي 2000)



4. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

4-1. المورد البشري أساس إنتاج المعرفة:

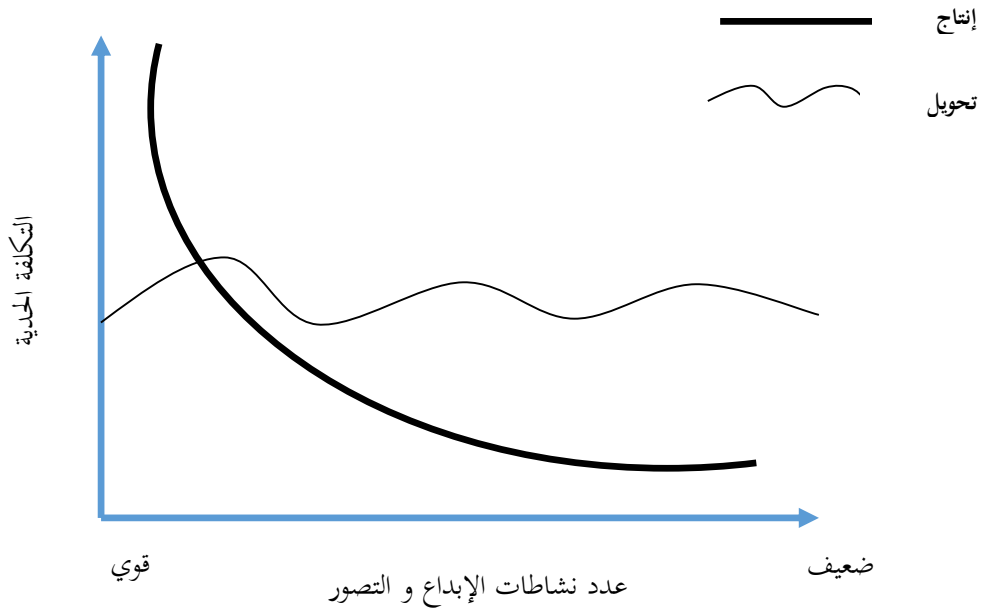
إنّ مفهوم المعرفة من خلال نشاط العامل يتمحور أساساً حول تجاوز النظرة التaylorية، تصميم- تنفيذ التي لا تمنح له حرية التصرف وتلغي مبدأ الإبداع في العمل، حيث يقتضي إنتاج المعرفة توفر بعض الشروط في إطار ما يسمى بالمنظمة المتعلمة:

- تغيير المفاهيم، فالنظرة الشاملة والنظامية يجب أن تحل مكان التوجه الوظيفي المقنن والمحدد، فالاتصال، التبادل، الإبداع والتعلم عوامل دافعة لإنتاج المعرفة مع تجاوز العوائق النفسية التي تركز على المفهوم "لا إبداع هنا".
- التغيير من جانب السلطة: فإنتاج المعرفة لا يمكن أن يتم من دون تكليف العامل بمسؤولية، التي تمنح له الحرية في تعديل وابتكار الحلول التي يراها مناسبة، وحتى المسؤولية الجماعية لها قواعد، فأول ما يواجه مشكل، يكون مطالب بإيجاد حلول مهما كان موقعه في السلم التدريجي، على أن يكون هناك اعتراف من طرف المدراء بالمجهود المقدم لكي تترسخ هذه القواعد على شكل سياسة دائمة للمؤسسة.

- تندرج عملية إنتاج المعرفة في إطار هيكل المؤسسة وتمثل أحد مكونات ثقافتها، من خلال منح الوقت والميزانية اللازمة لها، فمثلا شركة 3M تمنح 15% من الوقت لتطوير المشاريع المهنية الفردية داخل المؤسسة، على ألا يكون هذا الإنتاج مرتبط بالكمية بل بالتنوع ومدى حاجة المؤسسة له.

إذا كان الإنتاج يتم على المستوى الشخصي، فإنّ التحويل يحوي بعداً أوسع في المكان والنطاق ليشمل المؤسسة بمختلف وحداتها، كما أنه يحتاج لمسار واضح، لأنّ طبيعة المعارف المنتجة والقابلة للتحويل مختلفة، وكذلك بالنسبة للتكلفة فالإنتاج له تكلفة معينة قد تكون مرتفعة أو منخفضة وفق طريقته، مثل الوقت المخصص، التقنيات الجديدة للإعلام، التكوين وفرق العمل، التي تكون في عمومها مدمجة في تكاليف التسيير، أما تكاليف التحويل فهي متقاربة مهما كانت طبيعة المعارف لأنها تتم إما على شكل غير رسمي من خلال التبادل المشترك للمعلومات داخل المؤسسة، أو من خلال استعمال تقنيات الإعلام والاتصال والتي تبقى تكلفتها ثابتة.

الشكل 32. تكاليف الإنتاج والتحويل (DUIZABO & GUILLAUME, 1997)

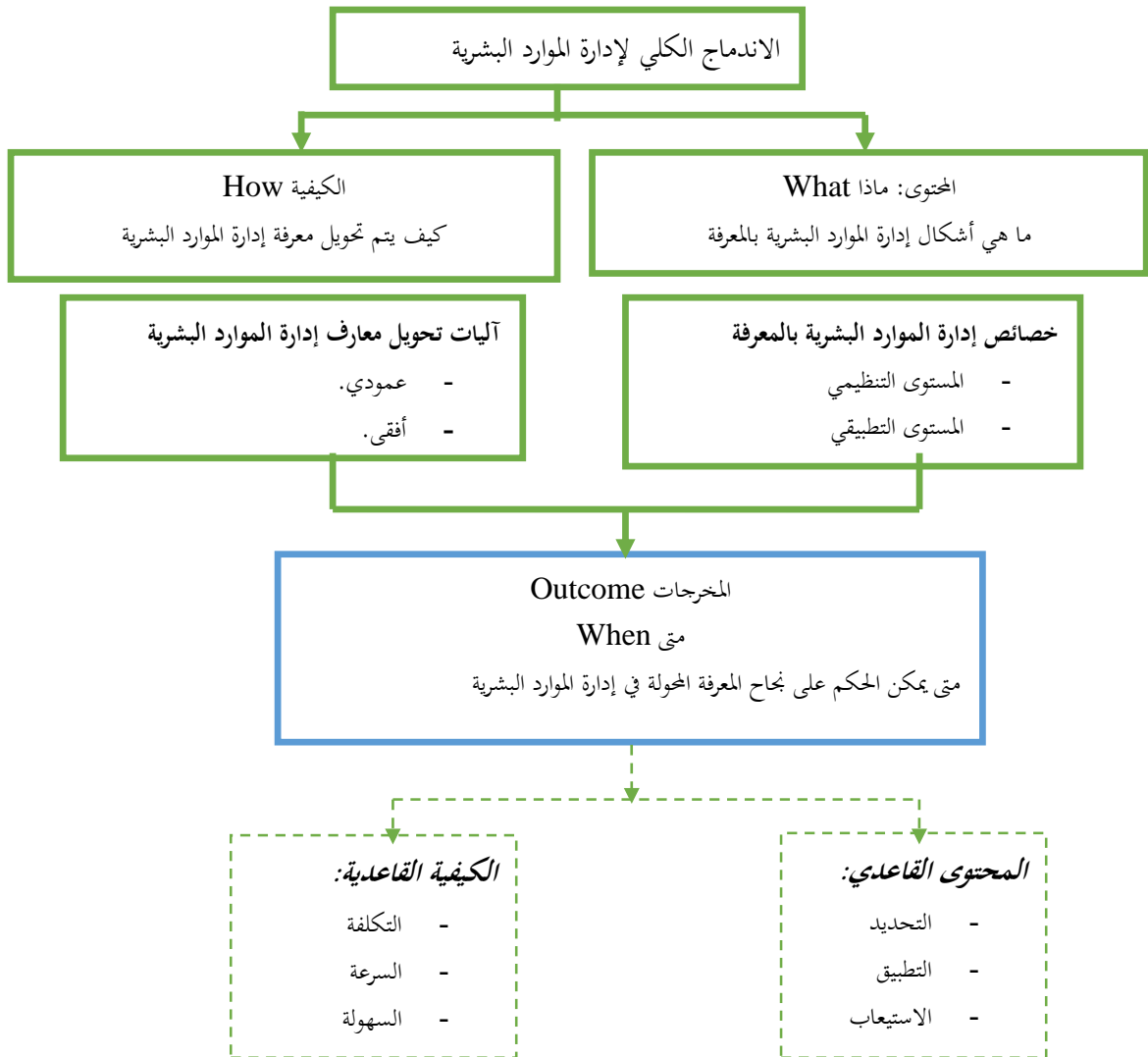


تشير الأبحاث الحالية إلى إمكانية توسيع الإطار الذي يربط ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المعرفي من خلال بعض المتغيرات مثل: القدرة، الحافز والفرصة التي تمثل الدليل المرجعي لبناء ممارسة المورد البشري، والمفسرة لمستوى الفرد والمؤسسة في عمليات المعرفة.

لذلك، فالأبحاث التي تناولت هذا المجال ركزت على نحو متزايد على الآليات والعمليات التي تسهل المشاركة الداخلية للمعرفة بالاهتمام بكيفية معالجتها، وآليات القيادة التي تسهل النقل الداخلي لها حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية عامل رئيسي في تطبيق المعرفة القاعدية، على سبيل المثال: فتعميم مصدر الإبداع في المؤسسة يتطلب اللجوء إلى نموذج مفتوح يقتضي التفويض، تشجيع المبادرة الفردية، الاتصال وتحفيز المشاركة في المعرفة.

من الشكل (32) يتبين مدى اندماج إدارة الموارد البشرية في منهجية الإدارة المعاصرة عن طريق تفعيل المورد البشري بشكل متناسق مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات، خصوصاً وأن له دوراً محورياً في نظام الأعمال المعاصر، حيث تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على الإدارة ودقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص الأفراد في المنظمات.

الشكل 33. تحويل معارف إدارة الموارد البشرية (SMALE, 2008)



4-2. مميزات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

من مميزات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة نذكر ما يلي:

- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادر المعرفة بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره.
- تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات.
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المؤسسة من المصادر المحلية والأجنبية، كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي.
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعاليتها وعناصرها، كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم تأكيداً لعلاقات "المورد/ عميل" التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية Professionalism، وتلتزم أنفُسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.

الشكل 34. مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة (السلمي، و

2000)



فالأساس المعرفي لإدارة الموارد البشرية يتمثل فيما يلي:

- تهيب إدارة المعرفة الفرص للتعامل المباشر والمستمر مع المصدر الحقيقي للمعرفة بأنواعها وحالاتها المختلفة.
- إدارة المعرفة ترصد التحول من حالة يحدث فيها الأداء البشري بشكل متدرج يمكن توقعه وعلى خط مستقيم، إلى حالة من الأداء المتقطع شديد التأثير على مستوى الإنجاز الكلي للمؤسسة.
- إدارة المعرفة تساعد المؤسسة في بناء استراتيجيات للتعامل مع الموارد البشرية تتشكل حسب الظروف ولا تسير على وتيرة واحدة، وذلك للمحافظة على الكفاءة التنظيمية، عن طريق تعلم الجديد learning ونبد القديم Unlearning.

- تساعد إدارة المعرفة المنظمات على التجدد المستمر للقدرات والتوجهات التنظيمية Organizational Schema تحسباً للفرص والمهددات المحتملة مستقبلاً.

5. عمليات إدارة المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية:

- تتمثل عمليات إدارة المعرفة في مجال الموارد البشرية فيما يلي:
 - البحث عن المعرفة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على الفرص والمهددات الخارجية والموارد والمعوقات الداخلية.
 - الكشف عن المعرفة الكامنة، والحصول على المعرفة المعلنة بغرض توظيفها في تحليل المواقف وإنتاج الأفكار والحلول البديلة (سيناريوهات التغيير).
 - مزج وتطوير وتحوير وتنمية الرصيد المعرفي الناتج عن الأداء البشري ومدخله والاستفادة من تجارب المؤسسة وغيرها من المنظمات لتكوين إستراتيجية فعالية في إدارة الموارد البشرية.
 - نشر وتبادل وتشجيع استخدام المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية. بغرض الوصول لتحقيق هذه الغايات، تراعي المؤسسة العوامل التالية:
 - استقراء وتحليل المعرفة المتاحة عن المؤسسة ومن البيئة الخارجية.
 - استقراء وتحليل المعرفة المتاحة عن محددات الأداء والسلوك البشري.
 - تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث التعداد والمواصفات.
 - البحث عن الموارد البشرية المطلوبة عن طريق الاستقطاب والاختيار الاستراتيجي.
 - التوظيف الإيجابي لقدرات ومهارات ومعارف الأفراد والمجموعات.
 - نشر وتبادل المعرفة Knowledge sharing وتحفيز العاملين على توظيفها.
 - تمكين الموارد البشرية وتوفير التوجيه والإشراف الإيجابي.
 - تقييم الأداء ورصد مواطن القوة والضعف فيه والفجوات المعرفية وتصميم آليات علاجها.
- ف نجاح المنظمة في إنجاز مسار إدارة المعرفة ينعكس إيجاباً على رضا الأفراد، ليصبحوا بمقدورهم التعلم أكثر وتهيئتهم للتعامل مع المتغيرات، حيث تمكن هذه الفوائد الأفراد من الشعور برضا أكبر بفضل تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنةً مع العاملين في المنظمات الأخرى، وتساعدتهم في التصدي للمشاكل التي تواجههم، خاصة أن جزءاً منها تمّ معالجته من قبل ويكفي استدكار طريقة الحل، كما أنّ هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة

والاختبار ترفع من فعالية الأفراد، مما يجعلهم محفزين دوماً للأداء الأفضل لأنّ نجاحهم في أداء عملهم يعتبر من أهم عوامل التحفيز.

6. حلول إدارة الموارد البشرية في تدليل عوائق تنمية المعرفة:

فالحلول المقترحة من خلال إدارة الموارد البشرية تكمن فيما يلي (طيطي, 2010):

تشجيع الإبداع: إنّ الإستراتيجية الجديدة الموضوعية من أجل العمل بها مع إدارة المعرفة والقضايا الناتجة منها تعتبر غير كافية، حيث أنّ هناك ارتباط بين الإستراتيجية والإبداع والرابط بينهما يسمح للشركات بأن تستمر في المستقبل في بيئة شديدة التنافس، فتأثيرات الإبداع في بيئة العمل التجاري تعتمد بشكل كبير على نوع الاندماج الذي تمّ إنشائه بين إدارة المعرفة وبين المهارات الأساسية للإدارة المبدعة.

تنمية ثقافة الأفراد: إنّ أكبر تحدي لإدارة المعرفة لا يتعلق بالتحدي الفني أو التقني أو عملية استخدام وتبني تقنية المعلومات بقدر ما يكمن في تحديث الثقافة والأفراد، فالمهمة الصعبة للتغلب على عوائق الثقافة وخاصة المكان الذي يتم حفظ المعلومات فيه والذي يعتبر أهم بكثير من مشاركة المعلومات، حيث أنّ الأفراد ذوي الخبرة والمهارات العالية هم مصدر المعرفة في كافة المنظمات لذا فعملية الحفاظ عليهم وتطوير مهاراتهم تعتبر من أهم الأهداف المرغوب الوصول إليها من طرف إدارة الموارد البشرية.

التحسيس بأهمية مشاركة المعرفة: إنّ القدرة على مشاركة المعرفة والتعاون هي عناصر مفقودة في كثير من المنظمات بسبب نزعة التنافس لدى الأفراد - في طبيعتهم - التي تمنعهم في كثير من الأحيان من مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع باقي المستخدمين، ومن جانب آخر فإنّ عملية مشاركة المعرفة هي في صالح المنظمة والأفراد جميعاً، حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدر رزق جميع الأفراد، لذا كان على إدارة الموارد البشرية توظيف العديد من الاستراتيجيات من أجل تحفيز الموظفين على مشاركة خبراتهم ومعارفهم، وأن تبحث عن موظفين ذوي إمكانيات وخبرات ومعارف عالية من أجل تسخيرها لرفع الكفاءة التنظيمية.

التحفيز: فعملية التحفيز ترتبط مباشرة بالقوى البشرية التي تعمل في مشروع معين، وهي تتطلب وتتعلم بتشجيع كل الأفراد المعنيين لكي يعملوا بشكل جيد.

دعم الإدارة العليا: فوظيفة الموارد البشرية يجب أن تركز على الإدارة العليا لتشجيع العمليات التي تحفز التعليم والمشاركة، ودعم الإدارة العليا يتضمن المساعدة في إعداد وتمويل شبكات المعرفة كما تتضمن تحديد المهارات المطلوبة للتعليم من الآخرين، حيث أنّ المنظمات التي حققت أعلى النجاحات في إدارة المعرفة هي التي قامت بتعيين مدير تنفيذي عالي المستوى ليكون بمثابة المرجع الكامل لإدارة المعرفة.

الاتصال: حسب الكثيرين من المستشارين والخبراء فإنّ الجزء الأكبر لسبب فشل المنظمات في تنفيذ الاستراتيجيات هو القصور في عملية الاتصالات، حيث أنّ أهداف أي منظمة يمكن تحقيقها فقط من خلال الجهود التي يقوم بها هؤلاء الأفراد، فهم يحتاجون إلى حافز قد يختلف من فرد لآخر، لذا فأهم القضايا التي تواجه إدارة المعرفة هي عملية وضع الحافز المناسب من أجل مشاركة وتطبيق المعرفة بين الأفراد، وعلى المسئول الإجابة على ما إذا يتلقى العامل إشارات تشجعه على مشاركة المعرفة؟ وما هي المعايير المستخدمة للترقية؟

أهمية الوقت: فتسخير الوقت والفرص من أجل تدريب وتعليم الأفراد من العوامل المهمة أيضا، لأنّ افتقار الوقت يجعل من عملية تبادل ونشر المعرفة تتم في نطاق ضيق.

التقييم: من المهم تأسيس نظام من أجل تقييم المحاولات والممارسات المصاحبة لاستخدام إدارة المعرفة، حيث يحتوي نظام التقييم على:

• محاولات غير رسمية تتضمن التحدث مع الأفراد حول كيفية مشاركة أفضل الاستخدامات والتطبيقات العملية في الشركة.

• أو استخدام أدوات متقدمة من أجل قياس النتائج والمخرجات.

وفي نطاق أكثر تفصيل تشترك نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج المعرفة في المؤسسة والحفاظ عليها وتطويرها، فالتوظيف (كمصدر داخلي) والتدريب (كمصدر خارجي) يعتبران من مصادر تكوين المعرفة، كما يساهم نشاط التدريب والوصاية في الحفاظ وتنمية المعرفة المكتسبة من أجل استعمالها وفق الاحتياجات الوظيفية، ويخضع هذا الاستغلال لنشاط آخر يتمثل في التقييم الذي يهدف إلى مراقبة المعارف المكتسبة ومدى تناسبها مع مواصفات المنتج أو الخدمة المبنية أساسا على إرضاء احتياجا الزبون.

7. المعرفة والكفاءة:

اعتبر (KROGH & ROOS, 1995) أنّ المعرفة هي أساس تكوّن الكفاءة، بحيث يعرفان هذه الأخيرة على أنّها معرفة في سياق مهام معيّنة، فإنتاج واستغلال المعرفة يستلزم تطوير الكفاءات، حيث تلعب الدور الرئيسي في بناء ورفع الكفاءة التنظيمية.

وهناك من يرى أنّ الكفاءة هي مزيج بين الذاكرة والمعرفة، فيوجد ما يسمى بذاكرة المدى القصير التي تتوافق وحجم المعلومات المستمدة من المحيط والممكن تخزينها مرحليا لكن قدرتها محدودة، النوع الثاني

هو ذاكرة العمل التي تتميز بعدم التوافق بين حجمها وقدراتها على معالجة المعلومات (بعبارة أخرى كلما زاد نشاطها قلت سرعة تخزينها)، كما أنّ وصول معلومات جديدة يؤدي لفقدان القديمة، وسرعة استرجاعها مرتبط بحجم المعلومات المخزنة، أمّا النوع الثالث فيتمثل في ذاكرة المدى الطويل وهي التي تحوي معارف العامل (الصريحة والضمنية)، يكون فيها التسيير ديناميكي لكن يخضع للميول، وأخيراً الذاكرة الإجرائية وهي نتاج تنشيط ذاكرة المدى الطويل من طرف ذاكرة العمل، وعلى هذا الأساس، كان مصدر الكفاءة هو الخبرة المكتسبة من استغلال المعارف في العمل، على مستويات المراقبة المختلفة (مراقبة العناصر التالية: العمل، هامش الخطأ المسموح به، المعارف المتوالية، العمل الأمثل والمراقبة المرتبطة بتعبئة الخبرة).

من خلال ما سبق، يظهر أنّ مفهوم المعرفة متعدد المراجع، من الاقتصاد (التعلم بالعمل، اكتساب المعرفة) مروراً بعلم الاجتماع (الهيكل التنظيمي، شبكات ومجتمعات الممارسة وتأثير الوقائع والظروف الاجتماعية على إدارة المعرفة)، ووصولاً لعلم النفس (العمليات الإدراكية والتحفيز في العمل الإدراكي)، فهو مصطلح متعدد الأبعاد يهدف إلى تحقيق نجاح المؤسسة ككل، أمّا مفهوم الكفاءة يرتكز على كيفية إتقان وأداء العمل.

في تحليله لتصميم مناهج مشروع إدارة الموارد البشرية، استخرج R.THACKER مجموعة من الكفاءات المطلوبة ذات أساس معرفي، أهمها (THACKER, 2002):

- إدارة المخاطر: القدرة على تحديد الوضعيات والأهداف القيادية، العمل في الظروف غير المؤكدة والقدرة على اتخاذ القرار حتى عند عدم توفر المعلومة الكاملة.
- القدرة على تشخيص وحل مشاكل العمل: التمييز بين الأعراض والأسباب الكامنة، تحديد البدائل والحلول الممكنة والقدرة على تحليل العمليات.
- المهارات المسهلة: معرفة وفهم التقنيات الممكنة للتغيير التنظيمي وتقديم المبررات الواضحة والمبينة لضرورة التغيير.
- المهارات الاستشارية: مساعدة الآخرين على فهم مشاكل العمل الحالية وفهم الانطباعات الذاتية المصاحبة للمشاكل التنظيمية.
- المهارات الاتصالية: الاستماع الإيجابي وإيصال المعلومة بفعالية.
- الفطنة المالية: فهم الوضعية المالية للمنظمة وإعداد الميزانية بصفة جماعية.

- المهارات التصورات الإستراتيجية: فهم رؤية ومهام وأهداف المنظمة وتحديد دور وظيفة الموارد البشرية من أجل تعزيز النشاطات والأعمال الأساسية.
 - نظام المعرفة: فهم وتحديد أنظمة المعلومات وتطبيقاتها.
 - التشخيص الذاتي: معرفة الذات ومكامن القوة والضعف في الشخصية.
 - مهارات الفريق: القدرة على المشاركة بفعالية كعضو في فريق والعمل على تحقيق أهدافه وتقديمه بدقة لفرق العمل الأخرى مع القدرة على القيادة.
 - المهارات التقنية: المتعلقة بالتحكم في تكنولوجيات العلام والاتصال.
- عموما، تعرف الكفاءة على أنها مزيج من المعرفة، التجربة وعوامل التحفيز التي تمكن الفرد من أداء مهامه بنجاح، في هذا السياق فالكفاءة هي القدرة على أداء المهام بشكل صحيح، بفعالية ونوعية عالية وبمختلف الشروط من أجل الوصول لرضا الزبون، وهذا ما يتطلبه أكثر فأكثر التطبيق الناجح للمعرفة.
- فالفرد أو الفريق الكفاء هو الذي يملك صفات وقدرات تتعلق بـ:
- مجال المعرفة العلمي والتجريبي.
 - الخبرة في التطبيق (معرفة ما يعمله) في مختلف السياقات.
 - الدافع والحافز لتحقيق الأهداف ومواصلة مسار التحسين والمهارة في العمل.
 - القدرة على التكيف في الظروف المتغيرة بخلق الخبرة الجديدة.
 - القدرة على أداء المهام الضرورية بكفاءة وتقليل خسارة الموارد الطبيعية والافتراضية.
 - القدرة على التعرف على رغبات الزبون وتلبيتها بنوعية عالية.

8. تقييم الكفاءة على الأسس المعرفية:

يوفر تقييم الكفاءة منظور متكامل على الكفاءة في سياق معين، من خلال تمكين أصحاب العمل من قياس وتحليل العوامل الحرجة المدرجة في هذا الإطار، مثلما تشير إليه منهجية Analysis Weighed Factors (WEFA).

الأهداف القيادية:

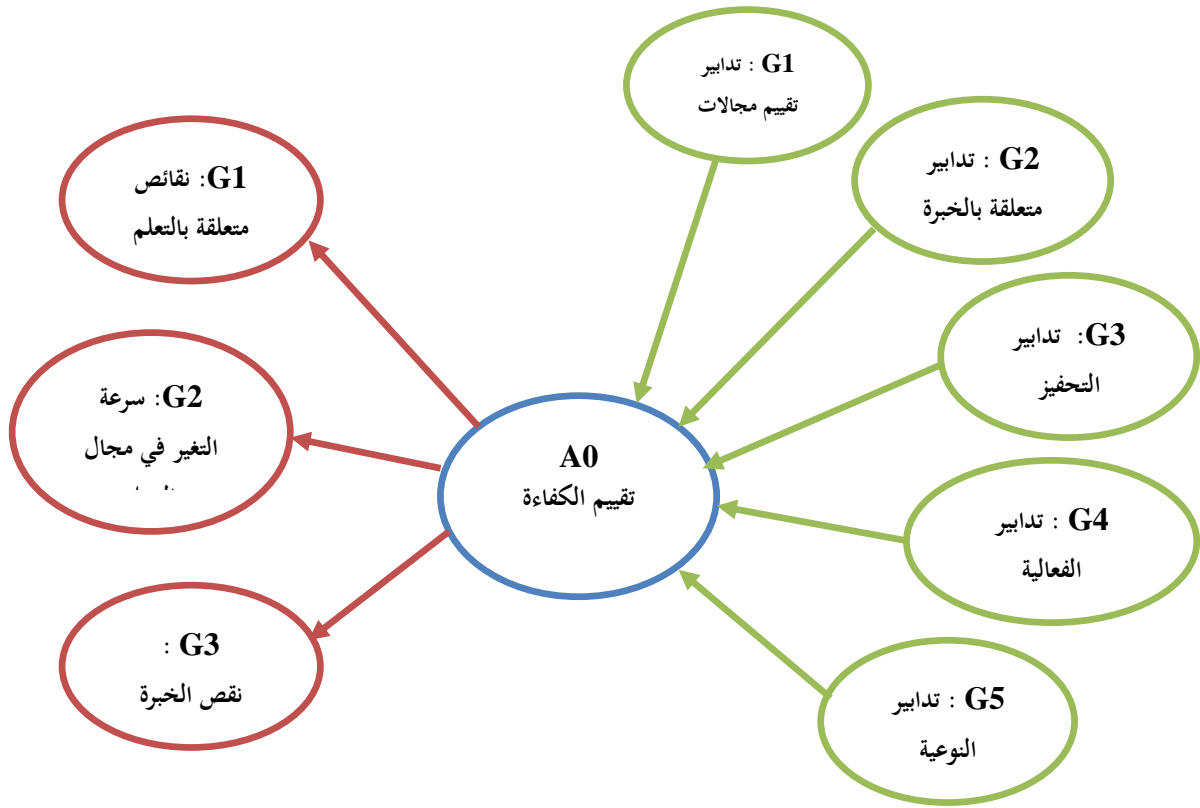
تعتبر تدابير تقييم مجالات المعرفة من الأطر الأساسية لتكوين المعرفة والتي تشكل الهدف الأول، ثم يتم دعم الخبرة المتعلقة بها في سياق معين كما هو مبين في الهدف 2، واعتماد درجة الدافع والتحفيز

من أجل تحديد الموانع وزيادة الدافعية G3، ثم يأتي دور تنفيذ المهام وتجنب هدر الموارد مثلما يوضحه الهدف G4، على أن يكون الأداء ذو نوعية راقية G5.

موانع الأهداف:

التي تتمثل في أسباب سلبية لتحقيق تقييم جدي للكفاءة ونخص بالذكر النقائص المتعلقة بعدم استيعاب الفرد للمعارف الجديدة، سرعة التغير في العمل والذي من شأنه إحداث اختلال في مردود الفرد الذي يستغرق وقت أكثر في إنجاز مهامه، وأخيرا نقص الخبرة لدى المبتدئين وبالتالي تراجع مردودهم في العمل.

الشكل 35. تقييم الكفاءات (Hessami & Moore, 2007)



يضم هذا المفهوم أيضا عدة مصطلحات متفرعة نذكر منها:

الكفاءة الفردية Individual Competence: تعتبر المهارات وعنصر التحفيز عوامل إستراتيجية في تحقيق الأهداف التنظيمية، ولاستخلاص أقصى منفعة ممكنة من الكفاءات الجوهرية كان من المهم الاعتراف بخبرات ومهارات الأفراد وكذلك الاهتمام بالدوافع الكامنة وخصائص الفرد، التي تمثل ما يسمى بالكفاءات الفردية المتعلقة بالجوانب الشخصية المتأصلة في الممارسات والمهام، حيث تشمل القيم والمعايير

ووجهات النظر على الذات وعلى الآخرين، وعلى النقيض من المهارات، فهذه الجوانب من الصعب اكتسابها بالتدريب والتعلم.

الكفاءة الجوهرية core competence: أول من تحدث عنها هما (PRAHALAD & HAMEL, 1990)، اللذان يعرفانها على أنّها التعلم الجماعي في المؤسسة وخاصة التنسيق بين مختلف مهارات

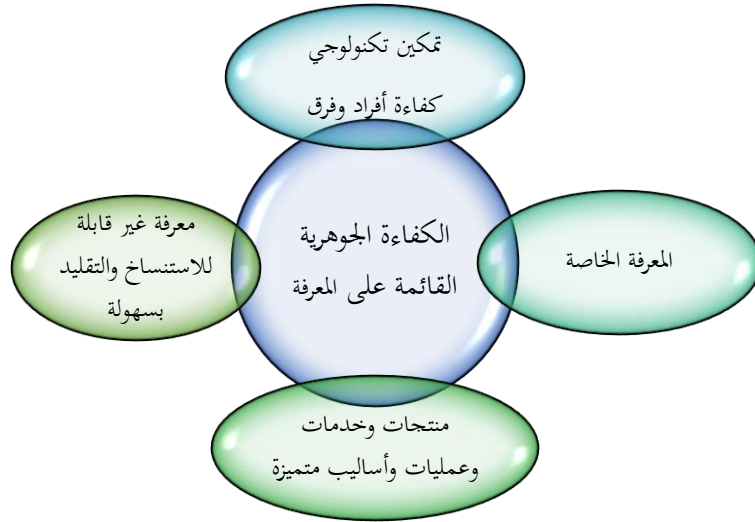
الإنتاج وإدماج مختلف الوسائل التكنولوجية.

فالكفاءات الجوهرية للمنظمة هي مزيج من التخصص في الأعمال والمهارات البشرية التي تُكوّن الطابع النموذجي للمنظمة من خلال تضافر الموارد، على غرار التحفيز، جهود الأفراد، الخبرات التقنية والمهنية، التعاون ومستوى الإدارة، حيث أنّ العمل المنهجي والمهيكل بالكفاءات الجوهرية يمنح للمنظمة قوة إستراتيجية وميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليديها.

من هذا المنطلق، تتجسد الكفاءة الجوهرية فيما يلي:

- التعلم الجماعي في المنظمة، فهي المعرفة المجربة أو المختبرة التي تكتسبها في عملية تأدية وتعلم أعمالها.
 - مهارات التنسيق لمختلف العمليات، التكنولوجيات والعلاقات مع الزبون.
 - الفهم المتقاسم لحاجات الزبون حتى قبل أن يصبح هذه الحاجات صريحة.
 - الفهم العميق لإمكانات المنتج والسوق وتكون متلازمة مع قاعدة المعرفة التكنولوجية.
 - اللاملموسات مثل ثقافة العمل التي تستخدم في عملية المزج لمختلف أعمال المنظمة.
- من خلال هذه الميزات تتبين العلاقة بين الكفاءة الجوهرية والمعرفة على النحو المقدم في الشكل التالي.

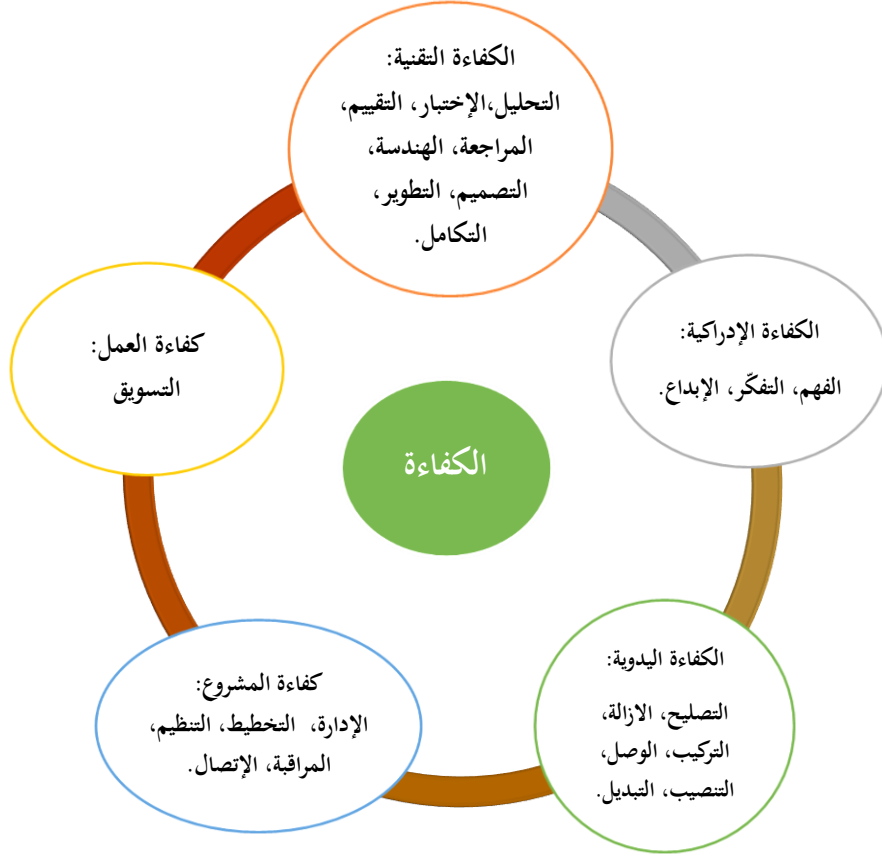
الشكل 36. الأبعاد الخمسة للكفاءة الجوهرية القائمة على المعرفة (عبود نجم, 2008)



تسيير الكفاءة القاعدية Competence-based management: يعتبر هذا المفهوم أكثر شمولية وديناميكية في تحديد شكل معين لمواجهة المنافسة، ففي الاقتصاد المستقر أين تكون المنتجات واحتياجات الزبائن ثابتة تكون المنافسة حول المواقع لزيادة حصة السوق لطرف معين على حساب طرف آخر، ولكن في الاقتصاد الحالي حيث معالم النجاح مرتبطة بالتنبؤ باتجاهات السوق، والاستجابة السريعة لحاجات الزبون، يكون نجاح المؤسسة مرتبط بسلوكها الديناميكي في الاستجابة وليس في هيكل منتجاتها أو أسواقها.

القدرة القاعدية Capabilities-based: يتجاوز هذا المفهوم عوامل المنتجات والزبائن ليشمل تدعيم سياسة التسويق وإدارة الخدمات.

الشكل 37 . تنوع الكفاءة في مراحل مشروع المؤسسة (DE VASCONCELO & al, 2009)



الكفاءات المبيّنة في الشكل (36) ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل تشترك في المساهمة في نجاح مشروع المؤسسة، حيث تحتاج هذه الأخيرة في بداية نشاطها إلى كفاءة تقنية مثل تحليل المنتج أو الخدمة المقدمة، اختبار الفعالية والتطوير عند اقتضاء الأمر، وهذا يتطلب الكفاءة الإدراكية التي تشمل الفهم، التصور والإبداع في المنتج أو الخدمة محل النشاط، عند الانتقال إلى مرحلة الإنتاج تتوجه الحاجة نحو كفاءة يدوية من تركيب وتصليح وتبديل، أي هي مراحل تتم داخل المؤسسة وتحتاج لكفاءة المشروع المشتملة على إدارة وتخطيط وتنظيم ومراقبة والاتصال من أجل التنسيق بين المراحل السابقة، ثم تأتي عملية التسويق وأول احتكاك المؤسسة بالبيئة الخارجية التي تعتمد على كفاءة العمل من أجل ضمان أكبر حصة في السوق مع الأخذ بعين الاعتبار سياسات الموردين وحاجات الزبائن.

9. التطور المشترك لإدارة المعرفة والكفاءة: تجاوز نظرة الشروة الأساسية

بعدها كان تصور هيكل الصناعة الشغل الشاغل لنظرية الإدارة الإستراتيجية في السبعينات ثم منظور المؤسسة كمصدر للثروات في الثمانينات، أصبح تصور وتحليل الكفاءات نقطة تركيز التفكير الإداري في التسعينيات.

هذه الفترة كانت أيضا نقطة بداية التفكير في بناء نموذج للمعرفة، فمثلا Nonaka&Takeuchi تحدثا عن البيئة الداخلية لإنشاء المعرفة ونقصد بذلك عمال المعرفة knowledge worker الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، خزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات المتعلقة بالموارد المعرفية الخام، وتضاف إلى هذه النظرة، البيئة الخارجية كأهم مصادر المعرفة التنافسية المؤثرة في نمو المؤسسة، من خلال الزبائن (المصدر الحيوي لمعرفة الحاجات التي تبني من خلالها المؤسسة تصور عن المنتجات والخدمات القابلة للتسويق)، الموردون (مصدر لمعرفة مواصفات المواد وتأثيراتها على جودة المنتجات)، المنافسون (مصدر المعرفة عن مواصفات منتجاتهم والسياسة المعتمدة من طرفهم في السوق)، الشركاء (وهم مصدر مهم في إكساب المؤسسة معرفة جديدة عند اندماجها مع مؤسسة أخرى).

إنّ الاتجاه العام لكل من إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات يميل نحو التكتل والاندماج من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتجديد الذاتي للمؤسسة، وهو رهان يمكن تحقيقه بالجمع بينهما وفقا للإستراتيجية المتبعة، ففي سياق تبريرهم لتحول إدارة الموارد البشرية لتكون مصدرا للقيمة، اعتبر (SCHMITT, Ch. (2004) & autres) وآخرون أنّ تسيير الكفاءة والمعرفة كانت وراء توجه هذه الوظيفة نحو الإبداع.

إنّ تركيز إدارة المعرفة على تقنيات الإدارة المشتركة للمعرفة التنظيمية تساعد مجموعات العمل ومجتمعات الممارسة على تنسيق جهودهم في مختلف الوظائف والمهام مهما كانت سُلّمها التدريجي، فتطوير مجال عمل المستخدمين والرفع من كفاءاتهم يؤثر على قدرات إنتاج المعرفة في المؤسسة.

الشكل 38. الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات



ففي المؤسسات المكثفة معرفياً، أغلب المهام اليومية تتطلب ممارسات وقرارات مهنية وإدارة تركز بصورة كبيرة على المعرفة، ففي مثل هذه الوضعيات تتطلب إدارة الكفاءات طرق كمية ونوعية لتمييز وإحصاء الكفاءات التنظيمية.

من جهة أخرى فإنّ إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة لا تتوقف على الفرد فحسب، ولكن تقتضي أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أنّ الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية، بل هي تفاعلات تتم فيما بينها، وهو المفهوم الذي يشير إلى العلاقة $5=2+2$ ، أي أنّ اثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المترتبة على انفراد.

وبالتالي، كان تكوين الكفاءة المميّزة لنشاط المؤسسة عبارة عن مزيج من العلاقات التي تدمج المستوى التنظيمي (المؤسسة ككل)، المستوى الجماعي (فرق العمل) والمستوى الفردي (كفاءات الأفراد)، وتتداخل فيها عدة مجالات على غرار الإدارة الإستراتيجية، التنظيم، إدارة المعرفة ونظم الإعلام، حيث تمثل إدارة الموارد البشرية مركز القرار.

من هذا المنطلق يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية (بوحنية 2010):

التدريب والتطوير المستمر والتميز: فالمنظمات اليوم تبحث عن المعرفة بصورة أكبر، من خلال التدريب والتعلم المتواصل، وتخطيط المسار المهني مع رصد الميزانيات المخصصة لذلك، فالاستثمار في الأفراد لبناء التميز والكفاءة يعتبر من أفضل الاستثمارات، ويجب على إدارة الموارد البشرية إدماج الخبراء والأخصائيين في فرق عمل تساعد على الإنتاج والابتكار وتبادل المعلومات والأفكار.

المشاركة: وهو يضمن العديد من الجوانب منها مشاركة العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم، وكذلك منح الأفراد المتميزون الحرية في التفكير والعمل واتخاذ القرارات للحصول على نتائج مرضية.

قيادة الإبداع والابتكار: إنّ إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادة ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور والمواقف الحرجة، فالإبداع يعد اختراعاً في مرحلة التطبيق، أي أنّ الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الفكرة، أمّا الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة.

خلاصة:

تطورت إدارة الموارد البشرية بصورة جعلتها من أهم النشاطات التي تعتمد عليها المؤسسة في رسم سياساتها على المدى المتوسط والبعيد، وإن كان هذا الاعتماد مصدره تطور هذه الوظيفة عبر الأزمنة، فإنّ اتجاهها نحو الاهتمام بالمعرفة يشكل أحد نقاط قوتها.

فمن الواضح أنّ الفرق بين عهد تايلور وعهد نوناكا، هو الفرق الذي حسمته المعرفة لصالح الثاني، لأنّ الفرد في بداية القرن العشرين كان يُعامل على أنّه وسيلة إنتاج كغيرها من الوسائل الأخرى، لكن مع تطور النظريات في مجال إدارة الأعمال، بدأ التوجه شيئاً فشيئاً إلى الحديث عن التدريب، ثمّ الاستثمار في الرأسمال البشري، الكفاءة وأخيراً المعرفة التي شكلت آخر ما توصل إليه الباحثون في مجال تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، باعتبارها مصدر التميز في محيط يشهد تغيرات مستمرة للبيئة الخارجية.

وقد أوضحنا في ها الفصل مبدأ العلاقة التي تجمع إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، من خلال استعراض أهم المحطات التي شهدتها تطور النظريات نحو نموذج جديد من التطور في ظل اقتصاد المعرفة، حيث أنّ الاتجاه العام يميل نحو التكتل والاندماج من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتحديد الذاتي للمؤسسة، وهو رهان يمكن تحقيقه بالجمع بينهما وفقاً للإستراتيجية المتبعة، فكلاهما يدمج التدريب المستمر وتخطيط المسار المهني كأحد أوجه الاستثمار في الأفراد لتحقيق التميّز، خاصة بإدماج الخبراء والأخصائيين في فرق عمل تساعد على الإنتاج والابتكار وتبادل المعلومات والأفكار، كما يأخذ عنصر المشاركة حيزاً في جوانب مشاركة العقول البشرية في تحديد المعارف، ومنحهم الحرية في التفكير واتخاذ القرارات للحصول على النتائج المرجوة، ويساهم الإبداع في هذه المقاربة خاصة إذا وجد بيئة عمل تمنح استقلالية في الأداء.

الخاتمة:

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

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

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

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

- ALANI, E., KAMARUDIN, S., ALRUBAIEE, L., & TAVAKOLI, R. (2019). A model of the relationship between strategic orientation and product innovation under the mediating effect of customer knowledge management. *Journal of International Studies*, 12(3).
- ALBERTI-ALHTAYBAT, L. V., AL-HTAYBAT, K., & HUTAIBAT, K. (2019). A knowledge management and sharing business model for dealing with disruption: The case of Aramex. *Journal of Business Research*, 94, 400-407.
- ATIKU, S. O. (2020). Knowledge Management for the Circular Economy. *Handbook of Research on Entrepreneurship Development and Opportunities in Circular Economy*, 520-537.
- ATTIA, A., & ELDIN, I. E. (2018). Organizational learning, knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Journal of Knowledge Management*.
- BANDERA, C., KESHTKAR, F., BARTOLACCI, M. R., NEERUDU, S., & PASSERINI, K. (2017). Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI). *International Journal of Innovation Studies*, 1(3), 163-174.
- BENNET, D. (2001). Exploring key relationships in the next generation knowledge organization, knowledge and innovation. *journal of the KMCI*, 91(2).
- CHRISTENSEN, C., & and al. (2011). The new M&A playbook. *Harvard Business Review*, 89(3).
- DUIZABO, S., & GUILLAUME, N. (1997). *Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, centre de recherches DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective*. paris: Université Paris Dauphine.
- EDVARDSSON, I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30(5).
- FELIN, T., & HESTERLY, W. (2007). The Knowledge-based view, heterogeneity, and the individual: Philosophical considerations on the locus of knowledge. , *Academy of Management Review*, 32(1).
- Fidalgo-Blanco, A., Sein-Echaluze, M. L., & García-Peñalvo, F. J. (2018). Ontological Flip Teaching: a Flip Teaching model based on knowledge management. *Universal Access in the Information Society*, 17(3), 475-489.
- HALDIN-HERRGARD, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 01(04).
- KIESSLING, T., RICHEY, R., MENG, J., & DABIC, M. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of World Business*(372).
- Lengnick-Hall , M., & Lengnick-Hall, C. (2002). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*, San Francisco. CA: Berrett-Koehler.
- LOWELL, B., & and al., (1999). *Race for the World*. Boston: Harvard Business School Press.
- PRAHALAD , C., & HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3).
- RIEGE, A. (2005). Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3).

- SPANOS, Y., & and al. (2002). The relationship between information and communication technologies adoption and management. *Information & Management*, 39(8).
- Wahdwani, S. (2001). *Do we Have a New Economy?* Bank of England Speech.
- WEN, Y.-F. (2009). An effectiveness measurement model for knowledge management. *Knowledge-Based systems*(22).
- ARMSTRONG, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22(6).
- Barclay , R., & Murray , P. (2002). what is Knowledge Management? *Knowledge Praxis*, 07.
- BENMESSAOUD, k. (2007). De la difficulté de l'évaluation de l'investissement immatériel : la formation. *Colloque international, Formation, production de compétences et GRH, quelles perspectives ?*
- BIN AHMAD, S., & MEZEAL MUSHRAF, A. (2011). The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry. *International Conference on Management and Artificial Intelligence*. IPEDR Bali.
- BIXLER, C. (2005). Developing a Foundation for a Successful Knowledge Management System. In *creating the discipline of knowledge management*. Elsevier.
- BOUFEDJI, A. (2003). L'économie du savoir, la globalisation et le travail. *Cahiers du CREAD*, 65.
- BOUTHILLIER , F., & SHEARER, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information Research*, 8(1).
- BUCK, J. (2003). *le management des connaissances et des compétences en pratique*. paris: organisation.
- CAHUC,, p., & ZYLBERBERG, A. (2003). *Micro économie du marché du travail*. Paris: La découverte.
- CAKAR, F., & and al. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2).
- CAPUL, J., & GARNIER, O. (1994). *dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Paris: HARTIER.
- CARTER, C., & SCARBROUGH, H. (2001). "Towards a second generation of KM? The people management challenge", *Education + Training*. 43(4).
- CHATZKEL, J. (2002). *Intellectual capital*. Oxford: Capstone Publishing.
- CHOO, C. (1998). *The knowing organization*. New York: Oxford University Press.
- CIAMPI, F., MARZI, G., DEMI, S., & FARAONI, M. (2020). The big data-business strategy interconnection: a grand challenge for knowledge management. A review and future perspectives. *Journal of Knowledge Management*.
- CLEGG , S., & CLARKE, T. (1999). *Intelligent organizations?*, *Global Management: Universal Theories and Local Realities*. London: Sage publications.
- CLERC, D. (1993). la théorie du capital humain. *problèmes économiques*(2).
- COHEN, W., & LEVINTHAL, D. (1990). Absorption capacity: A new perspective on learning and innovation administrative. *Science Quarterly*, 35(01).
- Commission européen . (2007). *Tableau de bord européen de l'innovation*. 7e édition.
- DAFT, R. (2001). *Organization Theory & Design*. South-Western Thomson Learning.
- DALKIR, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier.

- DAVENPORT, T., & VÖLPEL, S. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3).
- De BRÚN, C. (2005). *ABC of Knowledge Management*. NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library.
- DE VASCONCELO, J., & and al. (2009). A Knowledge-Engine Architecture for a Competence Management. *Information System*. Portugal: University of Fernando Pessoa.
- DEVAUX, F. (2010). *La boîte à outils du responsable RD*. paris: DUNOD.
- Doucouliafos, C. (1997). Human Capital Formation and US Economic Growth: A Causality Analysis. *Applied Economics Letters*, 4(5).
- DUFFY, J. (2000). Knowledge Management: To Be or Not to Be? *Information Management Journal*, 34(01).
- GAMBLIN, A. (2004). *images économiques du monde 2004*. Paris: Armand colin.
- GIARINI, O., & M.LIEDTKE, P. (2000). *Le plein emploi dans l'économie de service*. Paris: economica.
- GLOET, M. (2006). Knowledge Management and the Links to Human Capital Management: Leadership, Management Capabilities and Sustainability. *Management Research News*, 29(7).
- GOUDARZIPOUR, H., NABIZADEH, M., AKHAVAN, P., & RAJABION, L. (2017, September). National knowledge management: Developing a comprehensive model. In *Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2017), Spain* (pp. 7-8).
- GRUNDSTEIN, M. (2000). De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue. *Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel : « Vers l'articulation entre Compétences*. Nantes.
- Halimah, A., & MARZUKI, N. (s.d.). The Success of Malaysian Local Authorities: The Roles of Personality and Sharing Tacit Knowledge. *international conference on administrative development: towards excellence in public sector performance* (p. 2009). Al Riyad: The Institute Of Public Administration (IPA).
- HARMAN, C. (2007). *Managing Human Resources in the Knowledge Economy*. , 7th *Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government*. Vienna.
- Hessami, A., & Moore, M. (2007). Competence Matters More than Knowledge. *European Conference on Knowledge Management*. Consorci Escola Industrial de Barcelona: 2007.
- HONG, J., & and al., (2005). *Co-evolution of knowledge and competence management and its strategic implications*. Finland: Department of Business Administration, Lappeenranta University of Technology.
- HOUGHTON, J., & SHEEHAN, P. (2000). *A Primer on the Knowledge Economy*. Australia: Centre for Strategic Economic Studies.
- ENSSLIN, L., MUSSI, C. C., ENSSLIN, S. R., DUTRA, A., & FONTANA, L. P. B. (2020). Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of knowledge management*.
- KROGH, V., & ROOS, J. (1995). , A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personal Review*, 24(3).
- KROGH, V. (1998). *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge*. London: Sage Publications.

- KASSOU, I. (2019). Performance measurement for knowledge management project: model development and empirical validation. *Journal of Knowledge Management*.
- Lau, T., Chan, K., & Man, T. (1995). The Entrepreneurial and Managerial Competencies of Small Business Owner/ Manager in Hong Kong Conceptual and Methodological Considerations. *International Conference on Competence-based Management*.
- LOTH, D. (2010). Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication. *Revue internationale sur le travail et la société*, 8(1).
- Lucas, R. (1998). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22(01).
- MARQUARDT, M. (2002). *Building the Learning Organization*. U.S.A: Davis – Black publishing Company.
- MARQUES, J. M. R., LA FALCE, J. L., MARQUES, F. M. F. R., DE MUYLDER, C. F., & SILVA, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*.
- McGregor, J., Tweed, D., & Pech, R. (2004). Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain? *Journal of Intellectual Capital*, 5(1).
- MYLONI, B., & and al. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*, 25(6).
- NEMANI, R. (2010). The Role Of Computer Technologies In Knowledge Acquisition. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(03).
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University press.
- OSTERLOH, M., & FREY, B. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form. *Organization Science*, 11(05).
- POWELL, W., & SNELLMAN, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30.
- Rapport de bureau international du travail. (1999). Comment les nouvelles techniques changent-elles les règles du jeu. *Revue problèmes économiques*(2631).
- REGNIER, F. (1995). connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise. *Revue Française de Gestion*(105).
- ROWLEYM, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(02).
- SCARBROUGH, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5).
- SCHMITT, C., & et autres. (2004). GRH et valeur : une relation en perpétuelle construction. *Revue internationale des relations de travail*, 2(1).
- Sensuse, D. I., & Cahyaningsih, E. (2018). Knowledge management models: A summative review. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 10(1), 71-100.
- SMALE, A. (2008). Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. 37(2).
- SVETLIK, I., & STAVROU-COSTEA, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28(3).

- T.H , D., & PRUSAK, L. (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard School Press*.
- THACKER, R. (2002). Revising the HR curriculum: an academic/practitioner partnership. *Education + Training, 44(1)*.
- VATTEVILLE, E. (1985). *Mesure des sources humaines et gestion de l'entreprise*. Paris: économique.
- WIIG, K. (2002). Knowledge Management Foundation: thinking about thinking Arlington. *Schema Press*.
- WIIG,, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about how people and organizations create, represent, and use knowledge*. U.S.A: Schema Press.
- WRIGHT , P., & DYER, L. (2000). *People in the e-business, New challenges and new solutions*. New York: Working Paper, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- ZAIM, H., MUHAMMED, S., & TARIM, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice, 17(1)*, 24-38.
- السلمي, ع. (2000). إدارة الموارد البشرية بالمعرفة. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة.
- السلمي, ع. (2000). التحديات الأساسية للإدارة العربية وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة.
- العنزي, س. & علي, ص. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية.
- النعيمي, ر. (2010). الحفاظ على رأس المال الفكري في استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية تعزيزا للاقتصاد الوطني، المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاقتصاد الوطني. مسقط.
- أمية أبو الفتوح, م. (2010). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، القاهرة: وزارة التجارة والصناعة قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسط.
- بوحنية, بق. (2010). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- حسين يوسف, ع. (2005). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية. جامعة الزيتونة -الأردن.
- خضر مصباح اسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد.
- ستيوارت, ت. & ... , إصلاح, ت. ع. (2004). ، ثروة المعرفة -رأس المال الفكري. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- صلاح الدين الكبيسي . (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الستار العلي، و آخرون. (2006). ، المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة.
- علي عبد الله، و أحمد مصنوعة. (2007). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة. الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف.
- علي عبد الهادي مسلم . (2009). إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض.
- محمود علي الروسان، و محمود محمد العجلوني. (2010). ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2(2).
- نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات . عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- ينتر دركر. (2004). فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميداني. الرياض: دار العبيكان.
- حواجرة ك. (2010). دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (02).
- الحيالي, و. (2009). إدارة الموارد البشرية. كلية الإدارة والاقتصاد: الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- الطائي, ي. & , وآخرون. (2006). ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي كامل، الطبعة الأولى. عمان: الوراق للنشر و التوزيع.
- العطوي, ع. (2007). اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 1 ,

- الفضل، م. (2009). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (3)11، مطبعة جاد الرب، س. (2005). *إدارة الموارد الفكرية و المعرفة في منظمات الأعمال العصرية*. القاهرة: مطبعة العشري.
- حسام الدين، ل. (2011). أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية. *المجلة العربية للإدارة*.
- مخيمر، م. (2009). *أبحاث البنك الدولي، بناء اقتصاديات المعرفة: استراتيجيات تنموية متقدمة*. العين: دار الكتاب الجامعي.
- يحضيه، س. (2005). *أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية* مدخل الجودة والمعرفة. جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية

الفهرس

1	المقدمة:
2	الفصل الأول: مدخل لاقتصاد المعرفة.
3	تمهيد:
4	1. مفهوم اقتصاد المعرفة:
7	2. محاور اقتصاد المعرفة:
8	3. انعكاس اقتصاد المعرفة على بيئة المؤسسة:
9	4. واقع اقتصاد المعرفة:
9	1-4. تكنولوجيا الإعلام والاتصال:
9	1-1-4. سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال:
10	1-1-4. تأثير تكنولوجيا الإعلام على سوق العمل ونبروز اقتصاد الخدمات:
11	2-4. التعليم:
13	3-4. البحث والتطوير R&D:
14	خلاصة:
15	الفصل الثاني: إدارة المعرفة.
16	تمهيد:
17	1. مفهوم المعرفة:
18	2. أنواع المعرفة:
18	1-2. المعرفة الضمنية:
18	2-2. المعرفة الصريحة:
20	3. خصائص المعرفة:
20	4. مفهوم إدارة المعرفة:
25	5. النشاطات الأساسية لإدارة المعرفة:
25	1-5. إنتاج المعرفة:
26	2-5. ترميز وتخزين المعرفة:
26	3-5. مشاركة ونشر المعرفة:
28	4-5. توظيف المعرفة والاستفادة منها:
28	5-5. تحديث وتطوير المعرفة:
31	6. مبررات التحول نحو إدارة المعرفة:
32	7. عوامل نجاح إدارة المعرفة:
32	1-7. نتقاء فريق إدارة المعرفة:
33	2-7. تأسيس إستراتيجية لإدارة معرفة:

34.....	8. معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة:
36.....	خلاصة:
37.....	الفصل الثالث:
37.....	مقاربات تنمية المعرفة في المؤسسة.....
38.....	تمهيد:
39.....	1. نموذج Krogh&Roos:
40.....	2. نموذج Takeuchi Nonaka:
42.....	3. نموذج Choo :
44.....	4. نموذج إدارة المعرفة عند Wiig:
45.....	5. نموذج Marquardt:
45.....	6. نموذج Duffy:
46.....	7. نموذج BUCK:
48.....	8. النموذج الحديث لإدارة المعرفة.
49.....	الفصل الرابع: الاستثمار في الرأس المال البشري.....
49.....	ودوره في تنمية المعرفة.....
50.....	تمهيد:
51.....	1. مفهوم الرأس المال الفكري:
52.....	2. مكونات رأس المال الفكري:
52.....	1-2. الأصول البشرية (رأس المال البشري):
52.....	2-2. الأصول الفكرية:
53.....	2-3. رأس المال الهيكلي:
53.....	2-4. رأس مال العملاء:
53.....	2-5. الملكية الفكرية:
53.....	2-6. رأس مال العلاقات:
58.....	3 خصائص رأس المال الفكري:
58.....	4. رأس المال الفكري وخلق القيمة:
61.....	5 أبعاد رأس المال الفكري ودوره في خلق القيمة:
63.....	6 استراتيجيات الموارد البشرية في الحفاظ على رأس المال الفكري:
65.....	7 مفهوم نظرية الرأس المال البشري:
69.....	8. المتطلبات المعرفية للرأس المال البشري:
75.....	خلاصة:
76.....	الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية وتنمية المعرفة.....

إدارة المعرفة

77	تمهيد:
78	1. رؤية جديدة للمورد البشري:
78	1-1. مرحلة حركة الإدارة العلمية (نهاية القرن 19) :
78	1-2. مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920):
79	1-3. مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960):
79	1-4. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980):
80	1-5. مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000):
83	1-5-1. المشاركة الاستراتيجية للموارد البشرية:
86	1-5-2. جودة خدمات الموارد البشرية:
86	2. أثر التقدم في تكنولوجيات المعلومات على الموارد البشرية:
87	3. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة:
87	1-3. الميادين المشتركة:
89	2-3. المقتضيات المعرفية لدور إدارة الموارد البشرية:
89	1-2-1. خدمة رأس المال البشري:
89	2-2-2. مسهل المعرفة:
89	2-3-3. بناء العلاقة:
89	2-3-4. اختصاصية الانتشار السريع:
90	3-3. إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة:
92	4. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:
92	1-4. المورد البشري أساس إنتاج المعرفة:
95	2-4. مميزات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:
97	5. عمليات إدارة المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية:
98	6. حلول إدارة الموارد البشرية في تذليل عوائق تنمية المعرفة:
99	7. المعرفة والكفاءة:
101	8. تقييم الكفاءة على الأسس المعرفية:
106	9. التطور المشترك لإدارة المعرفة والكفاءة: تجاوز نظرة الثروة الأساسية:
109	خلاصة:
110	الخاتمة:

المراجع