

المقاربة المبنية على المعرفة كدعامة للممارسات المناجيرية للموارد البشرية

طرفة محمد *

تاريخ الإرسال: 2019/07/08

تاريخ القبول: 2019/10/04

تاريخ النشر: 2019/12/31

ملخص:

تستهدف هذه الدراسة القيام ببلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع وعمليات المعرفة، المقاربة المبنية على المعرفة، إدارة المعرفة، والتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة المعرفة ومناجنت الموارد البشرية) في بلورة ابعاد المنهجية التي ترمي الى تحقيق أهداف الدراسة عموماً، وهدفها الرئيس والمجسد في "تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة ومناجنت الموارد البشرية في المنظمات"

الكلمات المفتاحية: المعرفة، المقاربة المبنية على المعرفة، إدارة المعرفة، الموارد البشرية، مناجنت الموارد البشرية.

Abstract:

The objective of this study is develop a frame of mind to concepts, types, Processes to knowledge, Knowledge-based view (KBV), Knowledge Management (KM), to employ the available of accumulated knowledge of the two main variables of the study (Knowledge Management, Human Resource Management (HRM)) to put forth the range of discipline to attain the objective of this study. The main objective is diagnosis the relationship between Knowledge Management & Human Resource Management.

Key words: knowledge, Knowledge-based view (KBV), knowledge management (KM), Human Resource (HR), Human Resource Management (HRM)

* أستاذ إدارة أعمال وموارد بشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، terfa.mohammed@univ-alger3.dz

مقدمة:

من منظور كل من (Shu-Hsien Liao et al., 2012) أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)) هي أول من اقترح مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة في عام 1996، حيث أن المنافسة بين المنظمات قد تحولت من الأراضي والعمالة ورأس المال في الماضي إلى المعرفة اليوم كمورد إدخال، حيث في القرن الحادي والعشرين ومع زيادة التخصص والطابع الفردي، والتغيرات في الصناعة والتكنولوجيا أصبحت المعرفة أكثر أهمية،ⁱ ويرى (Gonzalez, R. V. D. et al., 2017) أن المعرفة التنظيمية تعتبر في الوقت الحاضر أحد الأصول التي على الرغم من أنها غير مادية، إلا أنها تولد ميزة تنافسية للمنظمة،ⁱⁱ أصبح من الواضح أن المعرفة تلعب دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز، وهي أحدث عوامل الانتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثورة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، وتعتبر مختلفة عن الموارد الأخرى، ولكن تتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد، كما يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية، وتمثل هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، وتعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري، ومن أبرزها إدارة المعرفة.ⁱⁱⁱ

- مشكلة الدراسة:

إدارة المعرفة قد أعتُرف بها على نطاق واسع وهي تمارس في كثير من المنظمات وفي جميع أنحاء العالم، وتضم مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات لتحديد، خلق، التقاط، توزيع، تبادل، تعاون، وتمكين اعتماد الأفكار والخبرات، سواء من جانب الأفراد أو المنظمة، وحسب (Mohd Sazili Shahibi et al., 2016) أن العالم يتحرك نحو "الاقتصاد القائم على المعرفة"، ويرى أن المعرفة مهمة جداً لأنها واحدة من الأصول التنظيمية التي يجب أن تشعر بالقلق إزاءها جميع المنظمات، كما أن الاقتصاد العالمي اليوم يعتبر المعرفة كمورد استراتيجي وتنافسي رئيسي من قبل المنظمات، وأن الإدارة الفعالة للمعرفة الفردية داخل مكان العمل قد أصبح حاسماً لنجاح الأعمال التجارية، كما أنه قد أدركت العديد من المنظمات أن أهمية إدارة المعرفة وفوائدها تكمن نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.^{iv}

تدور إشكالية هذا البحث حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يُمكن للمقاربة المبنية على المعرفة التأثير على مناجمت الموارد البشرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية المعرفة؟

- ماهية إدارة المعرفة؟ وما أهميتها؟

- ماهية العلاقة بين إدارة المعرفة ومناجمت الموارد البشرية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذا الدراسة في ضوء مشكلتها وأهميتها إلى الآتي :

- صياغة تأطير مفاهيمي أكثر وضوحاً لمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة KM.
- تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة ومناجنت الموارد البشرية

أهمية الدراسة:

زاد اهتمام المنظمات في العقود الماضية بمواضيع مثل إدارة المعرفة (knowledge management)، ومجتمع المعلومات (society information)، وأصول المعرفة (assets learning)، ورأس المال الفكري (capital knowledge)، كما تعتبر إدارة المعرفة كآلية التي تمكن المنظمات من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة وخلق أفكار جديدة وترتيبها ونشرها وتطبيقها، كما أن تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات المختلفة لا يتحقق إلا بتبني نموذج إدارة المعرفة.

تقسيمات البحث:

في بحثنا هذا قمنا بتقسيمه إلى أربعة (04) محاور حيث قمنا في المحور الأول بتعريف المعرفة وذكر أنواعها وخصائصها، أما المحور الثاني يتحدث عن نموذج إدارة المعرفة ونظام إدارة المعرفة، والمحور الثالث

المحور الأول: الاطار المفاهيمي للمعرفة

أشار (Maris G. M et al., 2017) أن المعرفة تعتبر عادة كمورد هام للمنظمة، وإدارتها الفعالة هي مفتاح النجاح للمنظمات التي ترغب في تعزيز إنتاجية الموظف وتقليل التكرار المرتبط بإعادة إنشاء المعارف مراراً وتكراراً،^v يرى (Vanessa Chang and Amanda Tan, 2013) المنظمات اليوم هي كيانات قائمة على المعرفة حيث إدارة المعرفة استباقية وأمر حيوي لتحقيق القدرة على المنافسة، كما أكد على أن المعرفة تمثل رصيذاً استراتيجياً للمنظمات التي أصبحت تبحث عن "المورد بدلاً من موارد"، ونتيجة لذلك إدارة المعرفة دالة لا تتجزأ من الأعمال التجارية، لنذكر أن القدرة التنافسية تتوقف على الإدارة الفعالة للموارد الفكرية،^{vi} وفي نفس السياق يرى أيضاً (Krishna. V and Hugh. W, 2017) أنه عموماً تظهر الابتكارات في المنظمات من خلق المعارف وتقاسمها واستخدام الشبكات الاجتماعية القوية،^{vii} وأيضاً نوه (Maris G. M et al., 2017) أنه وفي الواقع ومن المسلم به أن المعرفة طريق لتحقيق للميزة التنافسية.^{viii}

1- مفهوم المعرفة:

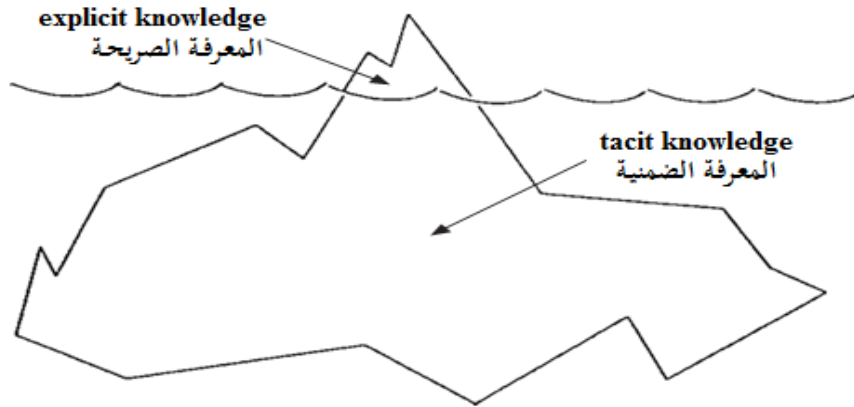
أشار (William R. King, 2009) أن المعرفة غالباً ما تعرف بأنها "اعتقاد شخصي له ما يبرره"، وهناك العديد من التصنيفات التي تحدد أنواع مختلفة من المعرفة، التمييز الأكثر إشاعة أنه توجد نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية والمعرفة صريحة، المعرفة الضمنية تعيش في أذهان الأفراد وهي إما مستحيلة أو صعبة، وأن معظم المعارف ضمنية في البداية توجد في الطبيعة تم تطويرها على مدى فترة طويلة من الزمن من خلال التجربة والخطأ، يتم استخدام بعض المعرفة في

العمليات التجارية والأنشطة والعلاقات التي تم إنشاؤها على مر الزمن من خلال تنفيذ سلسلة متواصلة من التحسينات، أما المعرفة الصريحة توجد في شكل كلمات وجمل، وثائق وبيانات المنظمة، برامج الكمبيوتر، وفي أشكال أخرى صريحة.^{ix} وللمعرفة مصادر عديدة منها: الانسان أو الفرد، والذي يتمثل في العامل الذي لديه خبرة ومعارف في كيفية انجاز الاعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب ابداعاً في العمل كمصدر مهم من مصادر المعرفة، وفرق العمل وهم يمثلون مجموعة من العاملين الذين يتمتعون بقدرات ابتكارية مختلفة في مجال عملهم، وكذلك تقييم البحوث والدراسات في المجالات المتعددة في التسويق وتطوير المنتجات وبحوث أخرى مصدراً مهماً لانتاج المعرفة، كما تعتبر المشاركة في الندوات والمؤتمرات المتقدمة مجالاً مهماً لانتاج المعرفة، كذلك متابعة الصحف والمجالات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات الانترنت، كما أن بناء علاقات شراكة بين المؤسسات والشركات المتعددة من المصادر المهمة للمعرفة اذ تؤدي الى تعلم الكثير من المهارات والخبرات.^x

2- أنواع المعرفة:

أشار (Krishna Venkitachalam and Hugh Willmott, 2013) توجد نوعين من المعرفة الصريحة والضمنية، فالمعرفة الصريحة توجد بوضوح في أشكال مثل الكتب والتقارير، وكتيبات وما إلى ذلك، يتم تفسير المعرفة الضمنية (أو شخصية) في أشكال أقل رسمية مثل البديهيات والمنظورات، والمعتقدات والقيم التي تتطور من تجربة،^{xi} حيث شبه الخبير الاقتصادي والفيلسوف (Michael Polanyi) المعرفة الظاهرة والضمنية بـ (الجل الجليدي Iceberg) كما هو موضح في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة حسب وجهة نظر Michael Polanyi



Source: Roelof P. uis Beijerse (1999), **questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon**, Journal of Knowledge Management, Volume 3, Number 2, 1999, P 100.

فالجزء الأول والذي يمثل قمة الجبل الجليدي والتي تمثل المعرفة الظاهرة أو الصريحة والتي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام، أما الجزء الغاطس من الجبل والذي يعبر عنه بالمعرفة الشخصية أو الضمنية وهي بالغ الأهمية للإدراك البشري، فلا يمكن مشاهدتها والتي تشكل الجزء الأكبر والأهم فهي كل ما يقع تحت قمة الجبل العالي، والمقصود به أن المعرفة الموجودة في عقول البشر والتي تمثل المعرفة الضمنية أكبر بكثير من المعرفة المرئية والتي تمثل المعرفة الظاهرة أو الصريحة.^{xii}

3- سمات وخصائص المعرفة:

المعرفة هي سلعة اقتصادية خاصة، لها خصائص تختلف بشكل ملموس عن تلك التي تتميز السلع ذات الطبيعة المادية، ومن بين هذه الخصائص:^{xiii}

- ✓ المعرفة سلعة غير مادية أي غير ملموسة، فهي فعل انساني ناتج عن التفكير؛
- ✓ تتصف المعرفة بالدقة واليقين، وهو ما يعني التعبير عن الحقائق بالإعتماد على أدلة مقنعة؛
- ✓ تتميز المعرفة بالشمولية، حيث لها القدرة على تخطي المسافات والحدود للانتقال إلى كل الناس خاصة إذا كانت مرقمة؛
- ✓ المعرفة سلعة تراكمية وغير قابلة للنضوب، فهي تتجدد، تزداد وتتراكم، من حيث أنّ كل معرفة قد تكون العامل الأساسي في إنتاج معارف جديدة؛
- ✓ المعرفة تتعرض للتغيير السريع والمستمر، أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغيير المعلومات التي تتصل بها، كما أن تكاليف تجديدها قد تكون مرتفعة؛

المحور الثاني: إدارة المعرفة:

1- المقاربة المبنية على المعرفة: Knowledge-based view (KBV)

اعتبر (Colin Ting Si Xue, 2017) المعرفة كمركز التحول في الاقتصاد العالمي، وعلاوة على ذلك أن المعرفة مصدر هام للثروة ومفتاح للمنظمات للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال التجارية،^{xiv} يرى أصحاب المقاربة قائمة على المعرفة أنها تشير إلى أن الموارد الفكرية هي أصول تنظيمية رئيسية التي تمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وعلى هذا الضوء أصبحت المعرفة مورد رئيسي في منظمة،^{xv} حيث يرى (Mariusz Szuster and Maciej Szymczak, 2016) أن هناك علاقة قوية بين الابتكار واستيعاب المعرفة وأن المقاربة المبنية على المعرفة KBV تقوم بربط المعرفة بتفوق أداء المنظمات والنظر إلى المعرفة كأهم مورد استراتيجي وهي الأساس الجوهرية للقدرة على الابتكار والميزة التنافسية^{xvi}، ويعتبر (Barney, 1991) أن هذه المعارف هي موارد محددة من حيث، القيمة، النادرة، والصعبة التقليد والغير قابلة للتبديل، ومن ثم يتحسن أداء المنظمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة^{xvii}، أيضا يرى (Spender, 1996) أن المعرفة التي تمثل مورد إستراتيجي وأكثر أهمية للمنظمة هي المعرفة التي تخضع للتفاعلات الاجتماعية المستمرة بين أعضاء المنظمة والوحدات والمنظمات، بدلاً من تلك المعرفة المقيمة في عقول الأفراد أو في قواعد البيانات، وأن المفاهيم النفسية الاجتماعية مثل الاتصالات، والتعاون، والثقة، فهي عناصر محورية للمقاربة المبنية على المعرفة^{xviii}، إن المقاربة المبنية على المعرفة KBV هي مكمل للمقاربة المبنية على الموارد، وفي هذا السياق، الأصول غير الملموسة ذات قيمة عالية، كما ترى المقاربة المبنية على المعرفة KBV أن المنظمات كيانات غير متجانسة ومحملة بالمعرفة، كما أن هذه الأخيرة تتسم بميزة خاصة لضمان تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وأيضاً يصعب تقليدها فهي أساس للتمييز المستدام،^{xix} كما أن أحد ركائز المقاربة قائمة على المعرفة ترى أن المنظمات التي تسعى إلى خلق وصيانة، وتطبيق قواعد المعرفة تعد كوسائل للتنافس من خلال تحقيق الإبداع والابتكار،^{xx} وفي نفس السياق المقاربة المبنية على المعرفة تدعم أيضاً العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية من خلال التأكيد على أن قدرة المنظمة على دمج وتطبيق المعرفة المكتسبة (في شكل أكثر أهمية أو مبتكرة) عامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية^{xxi}

2- مفهوم إدارة المعرفة:

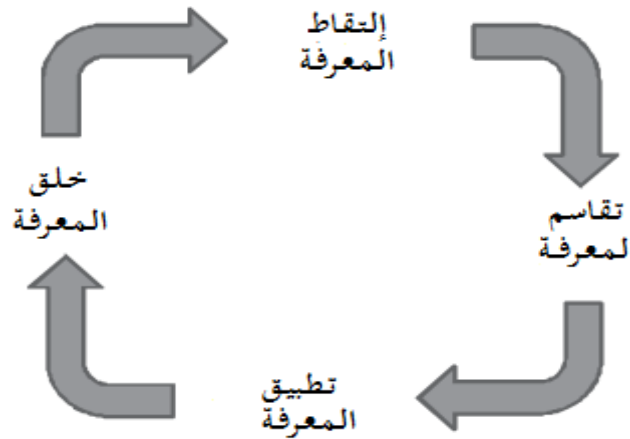
إدارة المعرفة تضم مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات المستخدمة في المنظمة لتحديد وخلق، وتمثيل، وتوزيع، وتمكين اعتماد الأفكار والخبرات، حيث مثل هذه الأفكار والخبرات تشمل المعارف المجسدة في الأفراد أو جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية أو الممارسات،^{xxii} ويرى (Jaroslaw Piotr Lendzion, 2015) أن إدارة المعرفة عملية لخلق واستخدام المعرفة لتحسين فعالية أنشطة المنظمة، كما أن إدارة المعرفة تعمل على المعلومات والمعارف والخبرة المتاحة في المنظمة وهي: خلق، تجميع، وتخزين، وإتاحة والاستخدام المعارف التي تهدف إلى ضمان تنمية مستقبلية للمنظمة استناداً على الموارد القائمة، كما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز الموظفين على تبادل المعرفة من خلال خلق بيئة عمل مناسبة، ونظم نقل المعرفة في المنظمة ككل،^{xxiii} وفي نفس السياق يرى (Bhojaraju G, 2005) إدارة المعرفة (KM) هي عملية جمع وإدارة وتقاسم رأس المال المعرفي للموظفين في جميع أنحاء المنظمة، أيضاً هي تقاسم المعرفة والمشاركة بها في جميع أنحاء المنظمة، وتعزز أيضاً عمليات الأعمال التنظيمية القائمة على أكثر كفاءة وفعالية للعمليات التجارية، كما تنزل عمليات زائدة عن الحاجة. وهي المقاربة التي تشجع اتباع نظام تعاوني ومتكامل لخلق والتقاط، وتنظيم، الوصول واستخدام الأصول المعرفية للمؤسسة، كما أصبحت إدارة المعرفة الآن إحدى الأولويات الرئيسية للمنظمات مع جميع الأحجام^{xxiv}

ويرى (Md. Aftab Uddin et al., 2017) أن إدارة المعرفة ضرورية للحفاظ على المنظمة للتحديث والوصول إلى البقاء خارج المنافسين، إدارة المعرفة هي جميع الأنشطة الإدارية التي تساعد الموظف على خلق معرفة جديدة ومشاركة هذه المعرفة مع موظفين آخرين لتحسين الأداء التنظيمي والفردية في المؤسسة، كما أن مجموعة كبيرة من البحوث خلصت إلى أن إدارة المعرفة تساهم في جهود الابتكار، ومما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي،^{xxv} وأشار كل من (Manoucher Ansari et al., 2012) أن إدارة المعرفة تحاول استكشاف الخصائص المخفية في اعتبار الأفراد ونقل هذا "الكنز المدفون" إلى الأصول التنظيمية التي يمكن الوصول إليها واستعمالها على نطاق واسع من الأفراد الذين هم المسؤولين عن صنع القرار التنظيمي، ويقول أن سر نجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين في التنفيذ الملائم والناجح لإدارة المعرفة والتي تشمل إعادة استخدام المعارف القائمة ومنع من تكرار النفقات لحل المشاكل ذاتها، إدارة المعرفة تقلل الفترة الزمنية من إعلان المشكلة إلى غاية حل المشكلة، وإنها تؤدي أيضاً إلى تعزيز استراتيجية المنظمة المبتكرة، وتحقيق أقصى قدر من الأداء الداخلي، والتنسيق، وخدمة العملاء وأرباح العامة، وأخيراً خلق القيمة والإبداع.^{xxvi}

3- عمليات إدارة المعرفة: يرى (Brian E. Dixon et al., 2009) أن عمليات إدارة المعرفة في جوهرها تشمل

الإجراءات الرئيسية الأربعة: التقاط المعرفة، تبادل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وخلق المعرفة،^{xxvii} والشكل رقم (02) يبين ذلك:

الشكل رقم (00): عمليات إدارة المعرفة



Source: Brian E. Dixon et al., (2009), **Knowledge sharing using codification and collaboration technologies to improve health care: lessons from the public sector**, Knowledge Management Research & Practice (2009) 7, P 250.

3-1- التقاط المعرفة: عملية اتقاط المعرفة تنطوي على عدة خطوات، أولاً يجب تحديد المعارف، هذه الخطوة عادة ما تنطوي على الخبراء، البشر أو النظم الخبيرة، ثانياً تحديد المعارف المطلوبة في حالة استخدام معين، كما أن عملية التقاط المعرفة في بعض الأحيان يتم استخراجها و ثم تخزينها، أيضاً إن عملية التقاط المعرفة يعود تاريخها إلى العصور القديمة على الرغم من أن الأدب الأمريكي الحديث غالباً ما يشدد على الوسائل الكهربائية مثل التخزين في قواعد البيانات.^{xxviii}

3-2- تقاسم المعرفة:

أشار (Brian E. Dixon et al..., 2009) تقاسم المعرفة تربط الأفراد الذين يسعون إلى المعرفة التي هي الأكثر صلة بالموضوع، هذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة غالباً ما تنطوي على إعادة استخدام النظم الإلكترونية لتحديد واسترجاع المعارف، وعلى سبيل المثال الشبكات الخارجية (الاكسترنات) والتي يمكن من خلالها البحث والوصول إلى المعرفة^{xxix}.

3-3- تطبيق المعرفة:

يرى (Ignacio Cepeda-Carrion et al..., 2016) أن هذه العملية ذات أهمية خاصة، حيث لا يوجد أساس المزايا التنافسية التنظيمية في المعرفة ذاتها بل في تطبيقها،^{xxx} نغني بها قيمة المعرفة فقط إذا كانت بإمكانها أن تساعدك على تحقيق هدفك،^{xxxi} كما أنه إذا ما أرادت المنظمة الاستفادة من المعرفة التي تمتلكها فإنه يجب على المنظمة أن تفهم كيف يتم خلق المعرفة، تشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة^{xxxii}.

3-4- خلق المعرفة:

أشار (Ganesh D. Bhatt, 2001) خلق المعرفة تشير إلى قدرة المنظمة على وضع المعلومات والأفكار المفيدة والحلول، وذلك بإعادة تشكيل وإعادة تجميع المعارف الأمامية والخلفية من خلال مجموعات مختلفة من التفاعلات،^{xxxiii} وأشار المفكرين (Ram Naresh Kumar Vangala and Asim Banerjee, 2016) أن اكتساب وخلق المعرفة هي عملية معقدة ومتعددة الأبعاد ودينامكية، فإنها تنطوي على تطوير محتوى جديد أو تحديث المحتوى الموجود مع المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة حول كيفية الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية،^{xxxiv} وتتمثل المصادر

الداخلية في: الحوارات والتجمعات، أفضل الممارسات، أما المصادر الخارجية تتمثل في الاندماج في المجتمعات، تفعيل الاستخبارات،^{xxxv} والقصد بخلق المعرفة هو خلق وإنتاج معرفة وأفكار ومهارات جديدة غير معروفة لدى المؤسسة من قبل.^{xxxvi}

4- أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة، ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:^{xxxvii}

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق المعرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوفير المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- خلق المعارف الجديدة (التحسين المستمر، البحث، والتنمية)؛^{xxxviii}
- التحفيز على التغير الثقافي وتحقيق الابتكار؛^{xxxix}

وفي نفس السياق يرى (Yuri Zelenkov, 2016) يتم استخدام المعرفة لتحقيق ثلاثة أغراض مختلفة ولكنها تكمل بعضها البعض: جعل الشعور متعلق بالتغيير في البيئة، خلق المعرفة الجديدة للابتكار، واتخاذ قرارات حول مسارات العمل.^{xl}

5- ممارسات إدارة المعرفة:

أشار (Daniel Palacios Marqués and Fernando José Garrigós Simón, 2006) أنه توجد عدة

ممارسات لبرنامج إدارة المعرفة نذكرها فيما يلي:^{xli}

- ✓ التوجه نحو تطوير ونقل وحماية المعارف؛
- ✓ مواصلة التعلم في المنظمة؛
- ✓ فهم المنظمة كنظام شامل؛
- ✓ تنمية ثقافة مبتكرة لتشجيع المشاريع البحث والتطوير؛
- ✓ بناء مقارنة مبنية على عقول الأفراد؛
- ✓ تنمية الكفاءات والإدارة استناداً على التخصصات؛
- ✓ تدوين المعارف وتحديد الفجوات في المعرفة؛^{xlii}
- ✓ الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) وتطوير المعرفة على أساس استراتيجيات؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ✓ تغيير الهياكل التنظيمية؛

✓ تطوير طرق جديدة لتشجيع الابتكار والإبداع بين الموظفين؛

✓ وضع مقارنة جديدة لفريق العمل وإعادة تحديد دور الإدارة؛

المحور الثالث: مناجمت الموارد البشرية

يرى (Serge Mandiefe Piabuo et al., 2017) أنه لا مجال للجدل حول فكرة أن "الأفراد" هم أحد الأصول الأساسية في تحديد نجاح أو فشل المنظمة، ومن ثم أهمية المعرفة، والمهارات والمواقف والسلوكيات هي من هؤلاء الأفراد لتحسين المنظمة، فالموارد البشرية هي الأصول الرئيسية القادرة على تحقيق النمو والتنمية في المنظمة،^{xliii} ويرى كل من (Abdul Razif Abdul Razak et al., 2015) أن الموارد الخاصة بالمنظمات الغير الملموسة مثل رأس المال البشري والخبرة تسمح للمنظمات بزيادة القيمة المرتبطة بعوامل الإنتاج وبالتالي خلق ميزة تنافسية للمنظمة،^{xliv} وأشار كل من (Jose Benitez-Amado et al..., 2015) أن الموارد البشرية (HR) والبيئة هي الأنشطة الأساسية في تنفيذ العمليات الإستراتيجية لزيادة أداء المنظمات^{xlv}

1- الموارد البشرية

أشار (Wan K bin Wan Ismail, 2008) أن الموارد البشرية تبرز كمفهوم رئيسي في تقييم أصول المؤسسات التنافسية،^{xlvi} وأشار (Sun Wenyuan and Du Xiuhong, 2013) أن المفكر خبير الدراسات الإدارية **Peter Drucker** قد اقترح مصطلح "الموارد البشرية" في عام 1954، ووفقاً لما جاء به أن الموارد البشرية تختلف عن أشكال أخرى من الموارد حيث أنها تشير إلى الأفراد، الموارد البشرية تشير إلى جميع الشعوب التي تساهم في بناء المجتمع، وتساعد على النهوض بالتقدم الاجتماعي، وإدارته عملياً بمجموعة من السياسات الإدارية واللوائح التي قد تمارس في التأثير على سلوك العام للموظفين والمواقف،^{xlvii} ويمثل المورد البشري جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة من رؤساء ومرووسين الذين تم توظيفهم لأداء كافة وظائف وأعمال المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية، فالموارد البشري يقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وجهد، ويتلقى مقابل ذلك تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة،^{xlviii} وفي المقابل أشار (Jeanette N. Cleveland et al..., 2015) أن علماء النفس يعتبرون الفرد أو الشخص كنقطة انطلاق،^{xlix} ويرى (Otilia-Maria BORDEIANU and Simona BUTA, 2015) على أن الاقتصاد الحالي يؤشر على وجود مقارنة جديدة لإدارة الموارد البشرية، كي تكون قادرة على التعامل مع أنواع عديدة من التحديات، كما أن الموارد الأكثر صلة بالموضوع في إطار اقتصاديات المعرفة هي المعرفة ورأس المال الفكري، كونها المصدر الوحيد التي لديها القدرة على التفكير وتنفيذ أفكار جديدة، الأفراد تحتل مكانة مركزية داخل المنظمات، كما أن الأفراد يعتبروا المصدر الحقيقي والوحيد للميزة التنافسية المستدامة. لأن المعرفة تنتمي ومتواجدة داخل الموظفين، أي نشاط يتعلق بالموظفين سوف يؤثر على إدارة المعرفة. إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعمل على تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة لإضافة قيمة، كما أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات جديدة والمتغيرة في توظيف واستبقاء أفضل المواهب، واعتناق مهارة جديدة لإضافة المزيد من القيمة، أيضاً إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تختلف عن إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية.¹

2- خصائص الموارد البشرية:

أشار (Abdul Razif Abdul Razak et al., 2015) أن الموارد الخاصة بالمنظمات غير الملموسة مثل رأس المال البشري والخبرة تسمح بالمنظمات بزيادة القيمة المرتبطة بعوامل الإنتاج وبالتالي خلق ميزة تنافسية للشركة،^{li} وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد،^{lii} وكشف أيضاً (Irena Figurska, 2009) أنه يمكن اعتبار الموارد البشرية من ناحية الكمية (عدد الموظفين في منظمة) والجوانب النوعية، حيث تعتبر هذه الموارد في مجمل خصائصها والخصائص المتجسدة فيها، والتي تمكن من خدمة أدوار مختلفة داخل المنظمة، كما أن دافع المعرفة والجدارة، والصحة، والموقف، القيم الموظفين من أهم عناصر هذا المورد.^{liii}

5- الاختلاف حول تمييز بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية

يرى (Valerie Anderson, 2017) الاختلاف حول تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، وأن الحدود الفاصلة بين الإثنين التي لا تزال غامضة ومثيرة للجدل،^{liv} حيث يرى (Jon M. Werner, 2014) أن "تنمية الموارد البشرية تتجاوز التعلم، وتتضمن في حد ذاتها التعاون مع الممارسات التقليدية في إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي"، بينما عامة الأفراد غالباً ما يميز قليلاً بين تنمية الموارد البشرية (HRD)، وإدارة الموارد البشرية (HRM)، حاول العديد من داخل الأوساط الأكاديمية التمييز بين هذه المصطلحات، كما يرى أن تنمية الموارد البشرية تتضمن ثلاثة أجزاء أساسية: التدريب والتطوير الوظيفي وتنمية المنظمة،^{lv} ومن جهة أخرى يرى (Preeti Bharti and Kapila Mahindra, 2014) أن وظيفة إدارة الموارد البشرية قد تشارك في التطوير التنظيمي وإدارة التغيير،^{lvi} أيضاً يرى (Nathalie Delobbe et al., 2014) إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الشاملة لتحديد الهوية، وتحديد الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، والتنمية والاعتراف بكفاءات الموظفين،^{lvii} أيضاً معهد الموارد البشرية لإصدار الشهادات (Human Resource Certification Institute (HRCI)) والذي يوفر العديد من أكبر الشهادات وأكثرها شيوعاً هو محترف في مجال الموارد البشرية **Professional in Human Resources, or PHR** والذي يقسم إدارة الموارد البشرية إلى ستة مجالات وهي المواضيع الرئيسية: إدارة الأعمال والاستراتيجية، وتخطيط القوى العاملة والعمالة، وتنمية الموارد البشرية، التعويض ومستحقات الموظفين، علاقات العمل، وإدارة المخاطر،^{lviii} أيضاً تنمية الموارد البشرية هي عملية التي لديها القدرة على زيادة وتعزيز معارف الموظفين بغض النظر إن كانت العملية قصيرة أو طويلة الأجل.^{lix}

المحور الرابع: إدارة المعرفة كدعامة للممارسات مناجمت الموارد البشرية

1- تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة ومناجمت الموارد البشرية

يرى (Jie Yang, 2010) أنه عندما يتم دمج المعرفة في عمليات فريدة من نوعها على مستوى المنظمة، يترتب عن ذلك تطوير الكفاءات الأساسية، مما يشير إلى ميزة تنافسية مستدامة قائمة على المعرفة،^{lx} وفي نفس السياق أشار أيضاً (Mario J. Donate and Fátima Guadamillas, 2015) أنه في السنوات الأخيرة اعترف بإدارة المعرفة من طرف الأكاديميين والممارسين كأداة رئيسية لتحسين الفعالية التنظيمية والأداء، كما أن المعرفة التي تعتبر أهم

مورد استراتيجي لميزة تنافسية، إدارة المعرفة يمكن أن تفهم كأداة لاستكشاف واستغلال المعرفة التنظيمية، والاستجابة بسرعة ومرونتها للتغيرات البيئية وتطوير الفرص التجارية الجديدة، ونتيجة لذلك نمت أهمية إدارة المعرفة داخل المنظمات بسبب عوامل مثل العولمة، وتسارع معدل التغير التكنولوجي، وبما أن الالتزام والحوافز للموظفين أمراً ذا أهمية قصوى للحصول على نتائج مثلى للاستثمار في إدارة المعرفة، وعلاوة على ذلك يمكن اعتبار المعرفة الجماعية للموظفين مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة، وأن وظيفة إدارة الموارد البشرية قادرة على ضمان النجاح لبرامج إدارة المعرفة التي تستهدف الاستيلاء على استخدام وإعادة استخدام المعارف الموظفين، وبالتالي أن العلاقات بين ممارسات إدارة المعرفة والموارد البشرية أساسية لأي منظمة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال استكشاف واستغلال المعارف،^{lxi} ويعتقد (O. M. Alageeli and A. M. A. Aalyateem, 2015) أن الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيل الأفراد بما يناسب العصر الحديث هو السبيل الوحيد الذي يجعل الأفراد دائماً في الجزء العلوي، ولمواجهة هذه التحديات التي تتمثل في التقدم العلمي والتسارع التكنولوجي وتحسين الأداء، أن تطبيق إدارة المعرفة هي أفضل طريقة تجعل المنظمات والمؤسسات تلتزم مساعدتها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تعليم وتدريب القوى عاملة، بناء إدارة المعارف وبناء القاعدة المعرفية للمنظمات، ويتم كل هذا في المنظمات الكبيرة من خلال قيادة تهم بجمع ونشر المعرفة في جميع المستويات الإدارية، والمضي قدماً نحو الاستثمار في تحقيق معرفة جديدة، واستخدام هذه المعرفة في جميع السبل الممكنة لفعالية وكفاءة للوصول إلى المستوى التميز من خلال ما يسمى أفضل الممارسات، إلا أن إدارة المعرفة تُعد من أهم الأفكار الجديدة في عالمنا الحديث وذات تأثير فعال على نجاح الشركات والمؤسسات، إدارة المعرفة مبنية على فكرة أن مؤسسات المنظمة تستطيع الاستفادة من معارفها لإحداث تغييرات تؤدي إلى التنمية الموارد البشرية، وهي ثروة في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، أيضاً المؤسسات تسعى جاهدة لاستغلال مواردها البشرية من خلال تطويرها التي تؤدي في النهاية إلى أفضل أداء الأفراد لتحقيق الأهداف الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة.^{lxii}

كما تفترض النظرية المبنية على المعرفة للمنظمة أن السبب الرئيسي لوجود المنظمات هو خلق والتكامل، والاستفادة من المعارف، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار المعرفة أهم مورد استراتيجي لضمان البقاء الطويل الأجل للمنظمة والنجاح، أيضاً إدارة الموارد البشرية تتعلق بالسياسات والممارسات والأنظمة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة للتأثير على سلوك موظفيها والمواقف والأداء، وهكذا يبدو من الواضح أن إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة متكاملان لأن المعرفة جزءاً لا يتجزأ في أذهان العاملين ويمكن تطبيقها على المهام الإنتاجية، ويعتبر (Daokui Jiang and Tiqin Zhang, 2011) إدارة الموارد البشرية الطريق الرئيسي للبحث عن الموظفين ذوي المعارف والمهارات، بينما الموظفين هم أساساً حاملو المعرفة والمهارة، كما أن تنفيذ المعارف يعتمد على الإدارة يعني على عمل إدارة الموارد البشرية،^{lxiii} تعد الموارد البشرية الخلاقة والناقلة للمعرفة، كما أن الإنسان لعب دور حاسم في عملية ابتكار المعرفة،^{lxiv} يرى (Jie Yang, 2010) أنه عندما يتم دمج المعرفة في عمليات فريدة من نوعها على مستوى المنظمة، يترتب عن ذلك تطوير الكفاءات الأساسية، مما يشير إلى ميزة تنافسية مستدامة قائمة على المعرفة.^{lxv}

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

2- دور إدارة المعرفة ومناجنت الموارد البشرية في صناعة عمال المعرفة:

كتب (Ronald L. Jacobs, 2017) في مقاله أن مصطلح عمال المعرفة (Knowledge workers) يعود للمفكر (Peter Drucker, 1957) وهو فيلسوف وأب الإدارة، ومن المسلم به أن يكون أول من صاغ هذا المصطلح، وبصفة عامة يتطلب عمال المعرفة العاملين على استخدام قدراتهم الإدراكية، مثل ارتفاع مستوى حل المشكلات ومهارات التفكير الإبداعي بقدر أكبر مما كان عليه عند العمل، وقد اقترح أن العمل المعرفي يمثل العصر القادم من نشاط الأعمال، التي سبقتها أعمال اتسمت خلال عصر الزراعة وعصر النهضة الصناعية في الآونة الأخيرة، وأن ظهور عمال المعرفة قد أشارت إلى وفاة الرجل الصناعي، الذي أصبح الآن دوره ضئيل في النمط الاقتصادي العام للمجتمعات، كما تقبل معظم المفكرين الآن بأن المعرفة أساسية أمراً حاسماً لضمان استمرار النجاح التنظيمي، وفي الواقع اقترح بعض الكتاب أن العمل المعرفي يمثل أساساً معلومات تصورية تجريدية، التي يمكن أن تعتبر على المجال الضمني للخبراء، فإنه من الصعب جعل هذه المعلومات واضحة ومتاحة بسهولة للمعرفة من قبل الآخرين، كما أن عمال المعرفة عادة ما يشير إلى طبيعة العمل والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد في العمل، ومع ذلك عمال المعرفة مصطلح عادة ما يشير إلى الأفراد أنفسهم، الذين يفترض أن يكون لديهم مستويات عالية من التعليم أو يمتلكون بعض المسميات الوظيفية مثل عالم، مهندس أو طبيب، وللاشارة أول مفكر (Peter Drucker, 1957) تكلم وعرض مفهوم المعرفة كمورد اقتصادي لكل من المنظمات والجمعيات، ونتيجة لذلك بدأ استخدام مصطلح عمال المعرفة،^{lxvii} يرى (John Benson and Michelle Brown, 2007) عمال المعرفة مصطلح كثيراً ما يستخدم لوصف التحول من المهام التنفيذية الروتينية للعمل أكثر تنوعاً وتعقيداً، ويمكن رؤية هذا التغير حسب الاقتضاء إذا ما أرادت المنظمات تحسين قيمة الموظفين وحتى تطوير الميزة التنافسية والعالمية، أيضاً النمو في بعض المهن والوظائف وما يسمى بالاقتصاد الجديد يشار إلى القطاعات المالية وتكنولوجيا المعلومات كدليل النمو وأهمية أعمال المعرفة.^{lxviii}

أشار (M Šykir, 2008) حيث إذا ما أرادت المؤسسة أن تكون ناجحة فإنه يجب على المديرين معرفة بطريقة كفؤة وفعالة لإدارة العاملين في مجال المعرفة، عمال المعرفة يمتلكون المعارف المحددة التي تساعد المنظمة على تحقيق تلك الأهداف المتوقعة، والمعارف الأساسية التي تساعد في إنجاز العمليات بالمنظمة، وهي المعرفة (المخفية) أساساً الضمنية التي يتم تخزينها في ذاكرة العمال فقط، وليس من السهل الوصول إلى تلك المعارف وحتى نتحصل عليها وجب التفاعل

والتواصل ما بين العاملين، وأن الوصول إلى المعرفة يستوجب على المنظمة تحديد طريقة كفؤة وفعالة لإيجاد وإبقاء العاملين المؤهلين لخلق وتبادل واستخدام معارفهم لأداء وبنجاح الوظائف في المنظمة، في هذه الحالة تحتاج المنظمة إلى كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية (HRM) وهذه أثبتت ممارستها الخاصة من خلال:^{lxix} **تصميم الوظائف، التوظيف والاختيار والتوجيه، تحفيز الوظائف، والتعويض، التدريب والتنمية**

1.2- تصميم الوظائف: Job design

تصميم الوظيفة هي عملية تحديد المهام وتجميعها معاً لتشكيل الوظائف المعينة في المنظمة، ونظراً لكفاءة وفعالية إدارة العمال ومعارفهم في المنظمة من المهم تصميم الوظائف التي تلي احتياجات كل من المنظمة والعاملين، حيث أن تختلف الممارسات وحتى استخدامها تعمل على تطوير الموظفين في معارفهم ومهاراتهم، وقدراتهم وخبراتهم.^{lxx}

2.2- التوظيف والاختيار والتوجيه: Recruitment, selection and orientation

التوظيف هي عملية البحث عن المرشحين المناسبين للعمال المحتملة في المنظمة، والاختيار هي عملية تحديد هوية مقدم الطلب واختيار الموظفين على أساس أفضل المعارف المطلوبة، المهارات والقدرات والخبرات وسوف تكون مختصة لتنفيذ المهام بنجاح، والتوجيه هي العملية لتكييف الموظفين مع الظروف الجديدة وتوفير متطلباتهم في المنظمة. ونظراً لكفاءة وفعالية مناجمت الموارد البشرية ومعارفها في المنظمة، من المهم أثناء التوظيف والاختيار وتوجيه الموظفين الاهتمام بالسمات الشخصية للموظفين التي تكون قادرة ومستعدة للتعاون والتواصل وقبول الطريقة لتبادل المعارف والمهارات والقدرات والخبرات استناداً إلى مبدأ المعاملة بالمثل والسمعة والإيثار. المعاملة بالمثل تعني الممارسة الطوعية لتبادل المعارف الخاصة مقابل تلقي المعرفة إذا لزم الأمر، أما السمعة تعني الممارسة الطوعية لتبادل وتقاسم المعارف الذاتية مقابل جعل سمعة طيبة كعامل مؤهل، وأخيراً الإيثار تعني الممارسة الطوعية لتبادل وتقاسم المعارف الذاتية مقابل الإحساس بشئ هام ومفيد، وكل ما ذكرناه سلفاً يتطلب من مناجمت الموارد البشرية تقييم الخصائص الشخصية للمرشحين ويمكن أن نستخدم المقابلات أو الاختبارات النفسية أو مراكز التقييم، وكذلك تحديد قدرات ورغبات الموظفين على التعاون والتواصل لتقاسم المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات.^{lxxi}

3.2- تحفيز الوظائف: Motivating jobs

هي وظيفة تثير الإحساس بالفائدة والأهمية، والمسؤولية والتزامات، وتجعل من الممكن استخدام وتطوير الموظفين في المعارف والمهارات، والقدرات والخبرات، كما أن مناجمت الموارد البشرية تخلق الظروف اللازمة لإنشاء الطوعي والمبادل وتبادل واستخدام المعارف في المنظمة.^{lxxii}

4.2- التعويضات: Compensation

هي عملية تقديم التعويضات للعاملين مقابل الأعمال المنجزة، وتشمل التعويضات الحديثة نظام التعويضات النقدية (الأجور والمرتبات) والتعويضات غير النقدية (الترقية في العمل وتقديم الهدايا كأجهزة الكمبيوتر المحمولة، والهواتف النقالة، وأيضاً تقديم العطلات، والأنشطة الترفيهية، التدريب... إلخ). ونظراً لكفاءة وفعالية مناجمت الموارد البشرية ومعارفهم في المنظمة تعمل بطريقة عادلة ومحفزة للبحث عن والحفاظ على نظام التعويض المطبق لتشجيعهم على خلق وتقاسم

واستخدام تلك المعارف في المنظمة، بدلاً من تكديس المعرفة في عقول الموظفين وعدم الاستفادة منها وتطويرها، وتقديم التعويضات النقدية وغير النقدية ينبغي أيضاً تحفيز العاملين على التحسين الدائم والمنظم للأداء، والمعارف والمهارات، والقدرات والخبرات.^{lxxiii}

5.2- التدريب والتنمية: Training and development

هو عملية تعلم المعارف والمهارات، والقدرات والخبرات التي تمكن الموظفين لأداء وظائفهم بنجاح، أما التنمية هي عملية تعلم المعارف والمهارات، والقدرات والخبرات التي تمكن الموظفين لمواجهة التغييرات في الشروط ومتطلبات وظائفهم، كما أن عملية تدريب الموظفين والتنمية يجب أن تكون دائمة ومنظمة. ونظراً لكفاءة وفعالية إدارة المناجمت ومعارفها في المنظمة، من المهم تحفيز العاملين على التدريب الدائم والمنظم وتنمية المعارف والمهارات، والقدرات والخبرات، كما ينبغي أن يكون للموظفين الذين لديهم بعض المعرفة الخاصة أو المهارات، والقدرات في تجربة المشاركة في عملية تدريب وتنمية العاملين المحاضرين، وأنه يزيد الحافز للموظفين، فضلاً عن تحسن الظروف اللازمة للعمل الطوعي والمتبادل لتبادل واستخدام المعارف في المنظمة.^{lxxiv}

3- تحقيق مستويات أعلى في الابداع:

أشار (Nonaka, Quote from Alavi & Leidner, 1999) توجد علاقة إيجابية بين المعرفة والإبداع، وأنهم يعتقدون أن وجود الإبداع، ينبغي على المنظمة أن تقوم بتكريس الوقت الكثير للمعرفة،^{lxxv} وفي نفس السياق اقترح (Sternberg and Lubart, 1999) أن الإبداع يحتاج إلى دعم المعارف^{lxxvi}، ويرى المفكرين الرائدون في مجال إدارة المعرفة (Nonaka and Takeuchi, 1995) أن عملية تقاسم المعرفة هي عملية التفاعلات المتبادلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أن التفاعل بين مختلف المعارف ينتج عنه تنمية المعرفة والابتكار،^{lxxvii} ويرى (Fathian & et al., 2005) أن عملية اتخاذ القرارات بشأن عملية الإبداع تتوقف على المعرفة الضمنية، وبالتالي فالمعرفة الضمنية لها دور هام في جميع مراحل عملية الابتكار، فمن الواضح أن عملية (اكتشاف وتطوير الفكرة) تزيد في جميع مراحل الابتكار وغير مرئية، ولذلك فالمعرفة الضمنية دوراً هاماً في كل مرحلة من مراحل عملية الإبداع.^{lxxviii}

ويشير (Wit & Meyer, 1998) أن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيون لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات المنظمة، واختيار الأكثر ابداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الافراد الابداع ومرونة التفكير،^{lxxix} ويرى أيضاً المفكر (Tatjana Stanovcic et al., 2015) أن ممارسات إدارة المعرفة يمكن أن تعزز الابتكار عامة، كما أنها تحسن مهارات المؤسسة في إدارة المشاريع والبحث والتطوير، وزيادة مخزون المعارف المتاحة، كما أن ممارسات إدارة المعرفة تعمل على تعزيز المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المنظمة التي تنتج فوائد من حيث الابتكار، وأشار إلى قدرات إدارة المعرفة عدة التي لا غنى عنها لتنمية الابتكار، مثل تنمية المهارات وإدارة تدفق المعرفة واكتساب المعرفة الداخلية، ونقل ونشر وتطبيق المعرفة المتراكمة وزيادة في مجموعة متنوعة الذاكرة التنظيمية الداخلية.^{lxxx}

الخاتمة:

وفي الأخير وبناءً على ما سبق أن الهدف الرئيسي من استعمال إدارة المعرفة حيث نستعين بكلام المفكر والخبير **Polanyi** أن الغاية من استعمال إدارة المعرفة هو من أجل زيادة فعالية رأس المال البشري من خلال تقاسم المعارف، وثانياً تحسين المرونة التنظيمية نحو التغيير والابتكار،^{lxxxi} كذلك يساهم نظام إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية وذلك من خلال الدور الذي تبرزه عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في توليد المعرفة والأفكار والمعارف الجديدة، وتخزينها بطرق تكنولوجية حديثة ونشر المعارف وتبادلها عن طريق التكنولوجيات الحديثة للمعلومات وأخيراً تجسيد هذه الأفكار والمعارف للحصول على أداء ذا كفاءة عالية والذي يدفع بالمنظمة للحصول على موقعاً تنافسياً فريداً يمكنها من مواجهة التحديات في العالم اليوم. على ضوء ما قدمناه يمكن اقتراح بعض توصيات:

- العمل على تكوين فرق العمل ورفع مستوى التشارك المعرفي.
- ضرورة ابتعاد الإدارة عن أسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة اللامركزية لتهيئة الاستقلالية للباحثين والمبدعين لتنمية إبداعاتهم.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي.
- خلق مناخ مناسب وتحفيز الموظفين على تقاسم المعارف مع الموظفين الآخرين
- ضرورة تطوير النظام التعليمي والذي يعتبر من أهم مقومات مجتمع المعلومات، بحيث يكون قادراً على تشجيع تنمية القدرات وحل المشكلات والإبداع والابتكار، أي خلق جيل قادر على إيجاد المعلومة وتنظيمها وإدارتها وتحويلها إلى معرفة.
- توسيع فكرة نقل التكنولوجيا لتشمل جميع الجوانب التي تؤدي إلى زيادة المعرفة الانسانية ، أي عدم الاكتفاء بالمعرفة المتخصصة في مجال معين، وإنما العمل على تنويع مصادرها.

الاحالات والمراجع:

ⁱ - Shu-Hsien Liao et al., 2012, **Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 1, January 2012, P 52

ⁱⁱ - Gonzalez, R. V. D. et al., (2017), **Knowledge Management Process: a theoretical conceptual research**, Gest. Prod., ahead of print Epub Jan 26, 2017, P 01

ⁱⁱⁱ - محمد ذيب مبيضين، أثر إدارة المعرفة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، من 22 إلى 25 أبريل 2013، ص 495

^{iv} - Mohd Sazili Shahibi et al..., (2016), **Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Enforcement Agency**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Volume 31, Issue 2 , 2016, P 01

- ^v - Maris G. Martinsons et al., (2017), **Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China**, International Journal of Information Management 37 (2017), P 327
- ^{vi} - Vanessa Chang and Amanda Tan (2013), **An Ecosystem Approach to Knowledge Management**, 7th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing, Springer Heidelberg New York Dordrecht London, P 25
- ^{vii} - Krishna Venkitachalama and Hugh Willmott, (2017), **Strategic knowledge management—Insights and pitfalls**, International Journal of Information Management 37 (2017), P 314
- ^{viii} - Maris G. Martinsons et al..., Op. Cit, P 327
- ^{ix} - William R. King (2009), **Knowledge Management and Organizational Learning**, Annals of Information Systems 4, © Springer Science+Business Media, LLC 2009, P P, 03-04
- ^x - سعد محمود الكواز والآخرين، المعرفة والعلوماتية الطريق نحو التنمية المستدامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد رقم 20140416، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك 2014 Special Issue، العراق، 2014، ص 232
- ^{xi} - Krishna Venkitachalam and Hugh Willmott, (2013), **Factors shaping organizational dynamics in strategic knowledge management**, Knowledge Management Research & Practice (2013), P 02
- ^{xii} - Roelof P. uis Beijerse (1999), **questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon**, Journal of Knowledge Management, Volume 3, Number 2, 1999, P 99
- ^{xiii} - فارس فضيل، فرطاس فتيحة، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في عصر الحديث - تداخل المفاهيم وتكامل العلاقة - مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 27، المجلد 1، جامعة الجزائر 3، 2013، ص ص، 86-87
- ^{xiv} - Colin Ting Si Xue (2017), **A Literature Review on Knowledge Management in Organizations**, Research in Business and Management, Vol 4, No 1, 2017, P 30
- ^{xv} - Christina Ling-hsing Chang and Tung-Ching Lin, Op.cit, P 433
- ^{xvi} - Mariusz Szuster and Maciej Szymczak (2016), **Innovation, knowledge and information management insupplychains**, Economics and Management, Volume 8, Issue 1, 2016, P28.
- ^{xvii} - BENABDERRAHMANE Yasmina, **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie**, Thèse De Doctorat de L'université Paul Valéry - Montpellier III, France, 2012, P105.
- ^{xviii} - Blomqvist Kirsimarja and Kianto Aino (2015), **Knowledge- Based View of the Firm – Theoretical Notions and Implications for Management**, Department of Business Administration and Technology Business Research Center Lappeenranta University of Technology, P08.
- ^{xix} - Carla Curado (2006), **The Knowledge Based-View Of The Firm: From Theoretical Origins To Future Implications**, Instituto Superior de Economia e Gestao (ISEG) – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, P05.
- ^{xx} - Robert k et al.(2012), **organizational learning, knowledge management and creativity**, chapter 21 Handbook of Organizational Creativity, © 2012 Elsevier Inc. All rights reserved, P 550
- ^{xxi} - Mariusz Szuster and Maciej Szymczak, Op. Cit, P 28
- ^{xxii} - Meng Huang and Jun Luo, (2012), **Research on Ontologies for Archives Knowledge Management**, 2012 International Conference on Information Technology

and Management Science (ICITMS 2012) Proceedings, Springer Heidelberg New York Dordrecht London, P 705

^{xxiii} -Jaroslaw Piotr Lenzion, Op. Cit, P 675

^{xxiv} - Bhojaraju G, (2005), **KNOWLEDGE MANAGEMENT: WHY DO WE NEED IT FOR CORPORATES**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 10, no.2, Dec 2005, P 37

^{xxv} - Md. Aftab Uddin et al., (2017), **A Study of The Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning, and Knowledge Management on Organizational Innovation**, Management Dynamics, Volume 16, Number 2 (2017), P 45

^{xxvi} - Manoucher Ansari et al..., (2012), **A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality**, Journal of Service Science and Management, 2012, 5, P 213

^{xxvii} - Brian E. Dixon et al..., (2009), **Knowledge sharing using codification and collaboration technologies to improve health care: lessons from the public sector**, Knowledge Management Research & Practice (2009) 7, P 250

^{xxviii} - Brian E. Dixon et al..., Op. Cit, P 251

^{xxix} - Brian E. Dixon et al..., Op. Cit, P 251

^{xxx} - Ignacio Cepeda-Carrion et al..., (2016), **Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value**, European Research on Management and Business Economics xxx (2016) xxx-xxx, P 03

^{xxxi} - Brian E. Dixon et al..., Op. Cit, P 251

^{xxxii} - Ignacio Cepeda-Carrion et al..., Op. Cit, P 03

^{xxxiii} - Ganesh D. Bhatt, (2001), **Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people**, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, Issue: 1, P 71

^{xxxiv} - Ram Naresh Kumar Vangala and Asim Banerjee, (2016), **Effect of ICT on Knowledge Management Process in Indian Milk Co-operatives: A Structural Equation Modeling Approach**, 2016 IEEE Region 10 Humanitarian Technology Conference (R10-HTC), Agra, India, 21-23 Dec. 2016, P 02

^{xxxv} - من إعداد الباحثين

^{xxxvi} - من إعداد الباحثين.

^{xxxvii} - فلاح مبارك بردان الفهداوي، إسراء علاء الدين نوري، إدارة المعرفة ودورها في التنمية البشرية المستدامة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 05، 2012، ص 101.

^{xxxviii} - Mihai Vărzaru and Anca Antoaneta Vărzaru (2013), **Knowledge Management and Organisational Structure Design Process**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 15(2), 2013, P 720

^{xxxix} - Sanath Sukumaran and Kanchana Chandran (2014), **Knowledge Management Systems – The End of the Road?: Position Paper**, Knowledge Management in Organizations, 9th International Conference, KMO 2014 Santiago, Chile, September 2–5, 2014 Proceedings, P 187

^{xl} - Yuri Zelenkov (2016), **Impact of Knowledge Management and Change Management on the Effectiveness of the Firm: Evidence from the Russian Companies**, The 11th International Knowledge Management in Organizations

Conference The changing face of Knowledge Management Impacting Society 25th - 28th July, 2015, Hagen, Germany, P 02

^{xli} - Daniel Palacios Marqués and Fernando José Garrigós Simón (2006), **The effect of knowledge management practices on firm performance**, Journal Of Knowledge Management, Vol. 10 No. 3 2006, P 144.

^{xlii} - Sue Brelade and Chris Harman (2003), Op. Cit, P 15

^{xliii} - Serge Mandiefe Piabuo et al., (2017), **The impact of ICT on the efficiency of HRM in Cameroonian enterprises: Case of the Mobiletelephoneindustry**, Piabuo et al. Journal of Global Entrepreneurship Research (2017) 7:7, P 02

^{xliv} - Abdul Razif Abdul Razak et al., (2015), **The relationships of human success factor, information technology, and procurement process coordination on operational performance in building construction industry – A Proposed Conceptual Framework**, International Accounting and Business Conference 2015, IABC 2015, Procedia Economics and Finance 31 (2015), P 355

^{xlvi} - Jose Benitez-Amado et al..., (2015), **IT impact on talent management and operational environmental sustainability**, information technology and management, Volume 16, [Issue 3](#), September 2015, P 13

^{xlvi} - Wan K bin Wan Ismail, (2008), **The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on the Manufacturing Companies in Malaysia**, The Journal of International Management Studies, Volume 3, Number 2, August, 2008, P 114

^{xlvi} - Sun Wenyuan and Du Xiuhong, (2013), **On Human Resource Management of Chinese Colleges: From the Perspective of Knowledge Management**, 2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, P 436

^{xlvi} - غيدة فلة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص

التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 02

^{xlvi} - Jeanette N. Cleveland et al..., (2015), **The future of HR is RH: Respect for humanity at work**, Human Resource Management Review xxx (2015) xxx–xxx, P 01

¹ - Otilia-Maria BORDEIANU and Simona BUTA, (2015), **Inking Human Resources Strategy With Knowledge Management Strategy To Drive Measurable Results**, The USV Annals of Economics and Public Administration, Volume 15, Issue 1(21), 2015, P 169

^{li} - Abdul Razif Abdul Razak et al., Op. Cit, P 355.

^{lii} - قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 07 - 08

^{liii} - Irena Figurska, (2009), **Knowledge Management As A Challenge For Human Resources Management**, Human Resources Management & Ergonomics, Volume III, 2/2009, P 04

^{liv} - Valerie Anderson, (2017), **HRD standards and standardization: where now for human resource development?**, Journal of Human Resource Development International, Volume 20, [Issue 4](#), 2017, P 02

- ^{lv} - Jon M. Werner, (2014), **Human Resource Development ≠ Human Resource Management: So What Is It?**, Human Resource Development Quarterly, vol.25, no.2, Summer 2014, PP, 127 - 128
- ^{lvi} - Bharti Preeti and Mahindra Kapila, (2014), **Impact of IT on Human Resource Management: A Study of Selected Indian Banks** (March 3, 2014). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2403690> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2403690> consulte le 29/06/2017
- ^{lvii} - Nathalie Delobbe et al... (2014), **Gérer des Compétences**, revue érudit.org, vol 69, n° 1, France, 2014, P 28
- ^{lviii} - Jon M. Werner, Op. Cit, P P 129 - 130
- ^{lix} - Faruk Ahmeti (2015), **Human Resources Development And Challenges Faced During Transition In Developing Economies**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.3, No.4, 2015, P 03
- ^{lx} - Jie Yang (2010), **The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis**, Int. J. Production Economics 125 (2010), P 217
- ^{lxi} - Mario J. Donate and Fátima Guadamillas, (2015), **An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation**, Knowledge Management Research & Practice (2015) 13, P P 134–135
- ^{lxii} - Othman Mousa Alageeli and Abdullah Mohamed Abdullah Aalyateem, (2015), **The role of the tacit knowledge in developing the human resources: Critical analytical study of the knowledge centre in the industrial commercial chamber in Jeddah, the Kingdom of Saudi Arabia**, International Conference on Communication, Management and Information Technology (ICCMIT 2015), Procedia Computer Science 65 (2015), P P 469 - 470
- ^{lxiii} - Daokui Jiang and Tiqin Zhang, (2011), **Research on Strategic Human Resource Management based on Knowledge Management**, 2011 2nd IEEE International Conference on Emergency Management and Management Sciences, P P 380-381
- ^{lxiv} - Qiang Li, (2012), **The Combination of Human Resource Management and Knowledge Management in E-commerce Environment**, 2011 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC), P 6432
- ^{lxv} - Jie Yang (2010), **The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis**, Int. J. Production Economics 125 (2010), P 217
- ^{lxvi} - بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة، الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص 138.
- ^{lxvii} - Ronald L. Jacobs, (2017), **Knowledge Work and Human Resource Development**, Human Resource Development Review 00(0), P P 02 - 03
- ^{lxviii} - John Benson and Michelle Brown, (2007), **Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away**, Work, employment and society Volume 21 , Number 1 , March 2007, P 124
- ^{lxix} - M Šykir, (2008), **HRM practices in managing knowledge workers**, 2nd Special Focus Symposium on ICESKS: Information, Communication and Economic Sciences in the Knowledge Society Zadar, November 13th to 14th, 2008, 04.

- lxx - M Šykir, Ibid, pp 04-05
 lxxi - M Šykir, Ibid, p 05
 lxxii - M Šykir, Ibid, p 05
 lxxiii - M Šykir, Ibid, p 06
 lxxiv - M Šykir, Ibid, p 06
 lxxv - Farzin Farahbod et al...(2012), **Relationship of Knowledge Management with Creativity of School Managers**, J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(10), 2012, P 0
 lxxvi - Chao-Sen Wu et al...(2012), Op. Cit, P 67
 lxxvii - Chao-Sen Wu et al...(2012), Op. Cit, P 67
 lxxviii - Farzin Farahbod et al..., Op. Cit, P 01
 lxxix - زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، المرجع السابق، ص 31
 lxxx - **Tatjana Stanovcic et al...(2015), The effect of knowledge management on environmental innovation: The empirical evidence from France**, Baltic Journal of Management, Volume: 10 [Issue: 4](#), 2015, P 414
 lxxxi - Martin Rahe (2009), **Subjectivity and Cognition in Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management, Vol. 13 Issue: 3, 2009, P 104