



Global Proceedings Repository

American Research Foundation

ISSN 2476-017X

شبكة المؤتمرات العربية

<http://arab.kmshare.net/>

Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

The 11th International Scientific Conference

Under the Title

“The role of humanities, social and natural sciences in supporting sustainable development”

المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر

تحت عنوان " دور العلوم الانسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة"

10 - 09 ديسمبر - 2020 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2020/>

The Role of Knowledge Management Strategy in Developing Human Competencies in Higher Education Institutions: A Modern Knowledgeable Vision

Mr. Asaad Nafaa Al-Sulami¹, Prof. Dr. Mohamed Amin Marghalani², Dr. Othman Mousa ageeli³

^{1,2,3}Department of Information Science, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

as.n.so@hotmail.com

mmarghL4004@yahoo.com

alageeli@hotmail.com

Abstract

As knowledge has a vital and effective role in the success of organizations, as well as, it is one of the most important components for the success and the development of humans, therefore, many studies and researches emphasized the importance of applying Knowledge Management Strategy in educational institutions to improve their capabilities and to develop their performance as to increase efficiency, effectiveness and reduce costs, in addition to improving the Decision-making Process. The reason is to increase awareness of all activities of the organization. That is what is happening within it by working to discover and correct deviations, and achieving competitive advantages for developing creativity and innovation; as we find in the study of Tashkandi (2007), Al-Zaidi (2008) and Al-Ghamdi



(2008). However, this study aimed to identify the role of applying Knowledge Management Strategy to develop human competencies in higher education institutions as a Modern Knowledgeable Vision.

In order to achieve the objectives of this research, the researchers relied on the methodology of studying and analyzing documents in order to examine the documents, studies and sources that dealt with Knowledge Management Strategy for developing human competencies in educational institutions. The main goal of analyzing them and arriving at a set of results and recommendations that help in extracting the components of the topic of Knowledge Management Strategy and developing human competencies in educational institutions, lies in this study as it ends with a number of recommendations.

Key Words: Knowledge Management Strategy, Human Capacity Development, Institutions of Higher Education

دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي: رؤية معرفية حديثة

أ. أسعد نفاع السلمي أ.د. محمد أمين مرغلاني د. عثمان موسى عقيلي

قسم علم المعلومات - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

as.n.so@hotmail.com

mmarghL4004@yahoo.com

alageeli@hotmail.com

المستخلص

نظراً لما للمعرفة من دور حيويّ وفعال في نجاح المنظمات، حيث تعد المعرفة من أهم مكونات نجاح وتطور العنصر البشري لذا أكدت العديد من الدراسات والبحوث على أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية لتحسين قدراتها وتطوير أدائها والعمل على زيادة الكفاءة والفعالية وخفض التكاليف، إضافة إلى تحسين عملية صناعة اتخاذ القرارات وزيادة الوعي بجميع أنشطة المنظمة وما يحدث داخلها والعمل على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وتحقيق الميزة التنافسية وتنمية الإبداع والابتكار، كدراسة طاشكندي



(2007م) والزايدي (2008م) والغامدي (2008م). حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي كروية معرفية حديثة. ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثون على منهج دراسة وتحليل الوثائق من أجل فحص الوثائق والدراسات والمصادر التي تناولت استراتيجية إدارة المعرفة لتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم بهدف تحليلها ووصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد على استخلاص مكونات موضوع استراتيجية إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم وقد قدمت هذه الدراسة عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية

استراتيجية إدارة المعرفة، تنمية الكفاءات البشرية، مؤسسات التعليم العالي

المقدمة:

إن رؤية المملكة 2030 تمثل إطاراً للتحويل والتغيير إلى مجتمع قائم على المعرفة . وهذا يستدعي مشاركة التعليم العالي في ظل هذه الرؤية الحديثة حيث تعمل مؤسسات التعليم العالي اليوم في ظل اقتصاد المعرفة على التأكيد على أهمية دور الجامعات كأحد أركان المنظومة التعليمية في تحقيق المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر هو واحد من المحاور الرئيسية في رؤية المملكة 2030 والمتمثلة في نظام الجامعات الجديد والذي يركز على توفير الفرص للجميع عبر منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل وكذلك رفع قيمة رأس المال البشري واستدامته بتطوير القدرات البحثية وتحسين مخرجات البحث العلمي في المملكة. ويعمل نظام الجامعات الجديد وفق نظام حكومة تربط بين الاستقلالية والأداء والحوافز والمسائلة، في ظل تنافسية بحثية، بمناهج وبرامج وتخصصات توائم احتياجات سوق العمل، وتلبي الأولويات البحثية التي تتناسب ورؤية المملكة 2030 ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وتمكن الجامعات من إنشاء حاضنات ومسرعات ومراكز لريادة الأعمال لرفع عدد الشركات الناشئة المملوكة للطلاب، وتأهيل القادة التنفيذيين للمستقبل.

فاستراتيجية إدارة المعرفة تتوافق مع توجهات الدولة ورؤيتها الحديثة في الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي والجامعات بصورة خاصة نحو الابداع ومواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي. فالاستراتيجية المعرفية تهدف إلى حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المنظمة وجعلها متاحة للاستخدام وتطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة وتوفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة ونشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين ووضع خطة لإدارة المخاطر



التي تتعرض لها الاصول والموجودات المعرفية داخل المؤسسة وتطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يسهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها. (مؤسسة الإقراض، 2010:9) وتتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ومواردها البشرية من خلال سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر ايجابية، وزيادة ولائها للمنظمة توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ورفع معنويات الموارد البشرية مما يعود ايجاباً على المنظمة، ويحقق رضاء زبائنهم واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الاجراءات المناسبة لتدارك الوضع. Simon (L.Dolan,2008:260-261).

مشكلة الدراسة:

تعد المعرفة من أهم مكونات نجاح وتطور العنصر البشري والمنظمات وخصوصاً عن الاخذ بعين الاعتبار الأسس الفكرية والمنطقية لها والتي يستخدمها الأشخاص في التفكير والقدرة على الابتكار وخلق القيم المضافة للمنظمة وقدرتها على المنافسة فالتحديات التي يشهدها العالم اليوم والتي تتسم بالسرعة أوجبت أن يكون التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو والتطور وبذلك برز الاهتمام بالكفاءات البشرية في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والتطور المعرفي لتلك الكفاءات. ومما سبق يتبين أن استراتيجية إدارة المعرفة سوف تؤدي دوراً مهماً في بناء وتنمية الكفاءات البشرية، إذ ستختلف المسارات تبعاً لاستراتيجية إدارة المعرفة لذا يجب أن تكون المنظمة أولاً قادرة ومتمكنة من تشخيص نوع الاستراتيجية ودورها في تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات تمثل المعرفة ونتاجها ونشرها وادارتها في الوقت الحاضر القوة الحقيقية لأي جامعة، وتعتبر الجامعة موردا معرفيا للمجتمع ، حيث ان المعرفة اصبحت تمثل المصدر الاستراتيجي الاكثر اهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات ، بل اصبحت العامل الاقوى والاكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمات او فشلها.

لذا اكدت العديد من الدراسات والبحوث على اهمية تطبيق استراتيجية ادارته المعرفة في المؤسسات التعليمية لتحسين قدراتها وتطوير ادائها، والعمل على زيادة الكفاءة والفعالية وخفض التكاليف، اضافة الى تحسين عملية صناعة اتخاذ القرارات وزيادة الوعي بجميع أنشطة المنظمة وما يحدث داخلها والعمل على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وتحقيق الميزة التنافسية وتنمية الابداع والابتكار، كدراسة طاشكندي (2007م) والزايدي (2008م) والغامدي (2008م). وبالرغم من اهمية تبني ادارة المعرفة في الجامعات السعودية ، الا ان المتبع للدراسات المحلية التي تناولت ادارة المعرفة يجد انها تشير الى ان الجامعات السعودية لا تعطي الاولوية والاهمية لاستراتيجية ادارة المعرفة ، اضافة الى ضعف تداول مصطلح ادارة المعرفة بشكل واضح كدراسة العتيبي (1427هـ)، ودراسة (العنزي، الحربي، 2015) التي اوضحت بأن الجامعات السعودية لا تهتم بإدارة المعرفة ، ولا تتبع استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة ، وهناك ضعف في دعم بيئة العمل التي تواجه الجامعات نحو تطبيق إدارة المعرفة ، كما اشارت نتائج العديد من الدراسات كدراسة الزهراني (1418هـ) والشايع



(2011م) الى وجود العديد من جوانب القصور في تطبيقات ادارة المعرفة مثل غياب استراتيجيات البحث العلمي والتنسيق بين الجامعات ، اضافة ضعف الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ، وضعف الكفاءات الداخلية والخارجية ، وتلبية احتياجات التنمية في المجتمع . وتعتبر الجامعات اكثر توجهها نحو التطوير والابداع فقد عرف عنها الكثير من المبادرات التطويرية التي تم تنفيذها وتتوجه نحو تحديث وتدعيم برامجها التعليمية والبحثية من خلال مركز استراتيجي لتحقيق رؤية المملكة 2030 ومن أهم أهدافه المساهمة في تحقيق رؤية المملكة، الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالجامعة للوصول إلى التميز في تنفيذ مبادرات البرامج المحققة لرؤية المملكة، العمل على بناء القدرات الذاتية لمنسوبي الجامعة في مجال رؤية المملكة وبرامج التحول الوطني ومجالات التخطيط الاستراتيجي المختلفة، إعداد الدراسات الاستشرافية ، ولا شك ان هذا التوجه يتطلب من الجامعة ان تكون متمتعة بالكفاءات البشرية الداخلية في وحداتها ومراكزها وادارتها وذلك حتى تستطيع ان تؤدي أدوارها بفعالية في استمرار جهود التطوير والتحديث بالجامعة.

مما سبق يتضح لنا ان الجامعات السعودية تسعى جاهدة لتطبيق استراتيجية ادارة المعرفة لتطوير أدائها، ومواكبة التغيرات، وتحقيق الميزة التنافسية بما يتماشى مع رؤية 2030، لذا فإن الحاجة ملحة الى اجراء دراسة علمية تسعى لإيجاد استراتيجية مقترحة لإدارة المعرفة لتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، والصعوبات التي تواجه تطبيقها ومقوماتها، وتقديم المقترحات التي يمكن ان تسهم في تطبيق ادارة المعرفة وزيادة الوعي بها. وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في السؤال الجوهرى الآتي:

ما هو دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي : كروية معرفية

حديثه؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في انها أحد الجهود الرامية إلى دراسة واقع تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. حيث يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة نظرا لارتباط المعرفة بأداء المنظمات المعاصرة، على اعتبار انها هي المورد الوحيد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة يصعب نسخها أو تقليدها. كما أن موضوع إدارة المعرفة لم ينل الاهتمام الكافي من قبل المنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة، على الرغم من أن المعرفة هي مفتاح نجاحها حاضراً ومستقبلاً حيث تعد ادارة المعرفة احدى الوسائل الاساسية التي تمكن المؤسسات الجامعية من الوصول الى مرحلة التميز في تحقيق اهدافها ورفع جودة مخرجاتها والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبيها واستقطاب افضل الكفاءات القادرة على نقل المعرفة وتطبيق افضل الممارسات الادارية وذلك تماشياً مع رؤية 2030. وفي ضوء ما سبق حيث تتضح أهمية الدراسة الحالية في الجوانب التالية:



- كون هذه الدراسة على المستوى العلمي تتطرق لاستراتيجية إدارة المعرفة ومتطلباتها، وبيان أثرها ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات السعودية.
- وعلى المستوى التطبيقي، فإن الأجدد بالجامعات أن تعطي اهتماماً أكبر لإدارة المعرفة فيها لأنها المورد الأكثر وفرة نسبياً من الموجودات المادية. حيث تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تساعد المسؤولين عن وزارة التعليم في المملكة من خلال التعرف على مواطن القوة او الضعف في تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، والعمل على تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف فيها، كما تساعد هذه الدراسة أيضا في إيجاد حلول لبعض الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة من وجهة نظر. وكما تتضح أهمية هذه الدراسة في استراتيجيتها المقترحة الذي يتوقع ان تسهم في وضع آليات لتفعيل استخدام استراتيجية ادارة المعرفة وتطوير واقعها في الجامعات السعودية.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى بيان دور الجامعات السعودية في ظل نظام الجامعات الجديد والذي يتماشى مع رؤية المملكة 2030 وذلك من خلال تحسين فاعلية اداء المؤسسات الجامعية لأنشطتها المختلفة. أحد اوجه هذا التحسين هو تطبيق استراتيجية لإدارة المعرفة لتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي بما يحقق الاستثمار في التعليم العالي ويرفع من كفاءه الموارد البشرية ويعمل على تحسين مخرجات التعليم بما يحقق اهداف رؤية 2030. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

1. التعرف على الأسس النظرية والفلسفية لتطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
2. التعرف على الأسس النظرية والفلسفية لتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
3. التعرف عن دور استراتيجية ادارة المعرفة لتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ماهي الأسس النظرية والفلسفية لتطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟
2. ماهي على الأسس النظرية والفلسفية لتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟
3. ما دور استراتيجية ادارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟

منهج الدراسة:



استخدم الباحثون المنهج الوثائقي الذي يهتم بدراسة وتحليل الوثائق والذي يتناسب وطبيعة هذه الدراسة ، والذي يقوم على فحص الوثائق والدراسات والمصادر التي تناولت موضوع استراتيجية ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. وقد استعان الباحثون بالاتي :

1. بناء إطار نظري للموضوع بما يحقق أهداف الدراسة.
2. حصر الوثائق والدراسات والمصادر من (كتب و دوريات وبحوث ودراسات ورسائل جامعية ومؤتمرات وورش عمل) التي تناولت استراتيجية ادارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي ، من خلال الاطلاع على قوائم الإنتاج الفكري والأدلة البليوجرافية المختلفة وما هو متاح في محركات البحث على شبكة الانترنت وقواعد البيانات المختلفة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على الوثائق التي تناولت استراتيجية ادارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

الحدود النوعية: ركزت الدراسة على فحص ودراسة وتحليل جميع أنواع الوثائق التي تم الوصول اليها في المجال سواء كانت في شكلها التقليدي او الالكتروني.

الحدود المكانية: يتناول البحث الوثائق والدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية ادارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الوثائق في الفترة الزمنية من عام 2007 م - 2020 م.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها : "مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية على قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات عبر الملموسة بالدرجة الأساس". (البغدادي والعبادي، 2010م، ص250).

ويقصد الباحث بإدارة المعرفة في هذه الدراسة (تعريف إجرائي):



عملية مستمرة تساعد جامعة الملك عبد العزيز على انتاج المعرفة وتطويرها والبحث عن مصادرها المختلفة من اجل استخدامها الاستخدام الامثل واستثمارها في مختلف الانشطة الادارية وحل المشكلات وتحقيق رسالة واهداف الجامعة

استراتيجية إدارة المعرفة

وتعرّف استراتيجية إدارة المعرفة بأنها "الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات والمنظمات في المستقبل، وهي أيضاً تُعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية سواء داخل المؤسسات والمنظمات أو خارج المؤسسات المنافسة لها" (الهزاني، 2012م).

ويقصد الباحث استراتيجية إدارة المعرفة في هذه الدراسة (تعريف إجرائي):

تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة خطة لترتيب واستعمال المعرفة في المنظمة، حيث تعمل على توجيه اعمال المنظمة إلى أن تكون قائمة على المعرفة بالدرجة الاولى، واستغلالها أحسن استغلال وادارتها بشكل فعال لتحليل وسد الفجوة المعرفية بين المعرفة المتاحة أي ما تعرفه المنظمة، والمعرفة المستهدفة أي ما يجب ان تعرفه المنظمة لتحقيق أهدافها.

تنمية الكفاءات البشرية

عرف ولوليام تراسي (Willian R. Tracey) تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الانشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات مواردها البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية. ويقصد الباحث بتنمية الكفاءات البشرية في هذه الدراسة (تعريف إجرائي):

زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للكفاءات البشرية بما يحقق الأهداف المنشودة ويطور إداء المنظمة وتتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ومواردها البشرية من خلال سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر ايجابية، وزيادة ولائها للمنظمة توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ورفع معنويات الموارد البشرية مما يعود ايجاباً على المنظمة، ويحقق رضاء زبائنها واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الاجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

مخطط البحث

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً من المنظمات، التي تسعى إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، ويسير الإطار النظري البحث الحالي وفق المحاور التالية :

● المحور الأول: الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل استراتيجية إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية.

● المحور الثاني: إدارة المعرفة مدخلاً لتنمية الرأس المال الفكري بالجامعات.

المحور الأول: الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل استراتيجية إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية .



مفهوم إدارة المعرفة.

عرفت إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية على قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات عبر الملموسة بالدرجة الأساس". (البغدادى والعبادي، 2010م، ص250).

وعرفت أيضا بأنها: "كل جهد أو نشاط مخطط يساهم في تحقيق التواصل والترابط المباشر بين الأصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية سواءً أكانت صريحة أو ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة". (الكبيسي، 2009م، ص576).

كما عرفت إدارة المعرفة بأنها: "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي". (الزيادات، 2008م، ص55).

ويتضح للباحثين أن كلاً من التعاريف المذكورة أخذت جانباً أو عدة جوانب من الجوانب الرئيسة لإدارة المعرفة، التي من الممكن تلخيصها في الفقرات التالية:

- 1) أنها تهدف على بناء رأس المال الفكري الذي يخدم مصالح المنظمة وأهدافها.
- 2) أنها عملية إدارية شاملة هدفها توليد المعرفة والكشف عن مواردها من مصادرها المختلفة وتوظيفها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.
- 3) اختبار المعرفة المطلوبة وتصنيفها وتنظيمها.
- 4) نشر المعرفة عن طريق الوسائل المتاحة.
- 5) تعتمد على الجهد الجماعي لأفراد المنظمة لتحقيق كفاءتها وأهدافها، وهذا لا يعني إلغاء الجهد المعرفي في الفردي المبدع.

يظهر مما سبق أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف مفهوم إدارة المعرفة، إلا أن هذه التعريفات وغيرها تدور في فلك المعرفة وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة والفرد نحو الارتقاء للأفضل.

أهمية إدارة المعرفة .

- هناك أهمية بالغة لإدارة المعرفة في المنظمات كما أجمل (الكبيسي، 2005:42) عدد منها في النقاط التالية :-
1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.



3. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
4. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمائها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
5. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
6. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
7. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
8. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

متطلبات إدارة المعرفة

يشير هلاي (2007م: 295-296). إلى ما طرحه دافينبورت من مجموعة متطلبات تقود مشروع إدارة المعرفة في أية منظمة للنجاح؛ وهي على النحو الآتي:

1. توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
2. هيكل معرفة قياسي من قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوافرة.
3. تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
4. تبني غاية - استراتيجية - واضحة، ولغة مفهومة لدفع العاملين للاستفادة من نظام المعرفة.
5. تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لتفعيل ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة.
6. ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كونه الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
7. دعم الإدارة العليا التام، وهذه أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

مفهوم الاستراتيجية:

بداية وقبل ان نبدأ الحديث عن استراتيجية إدارة المعرفة لابد وأن نتعرف إلى معرفة مفهوم الاستراتيجية وجذورها حتى يمكن التوصل الى مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة. فقد ذكر عدد من الباحثون عدة تعريفات نذكر منها:



فلقد عرف هاريسون (2009:144) الاستراتيجية بأنها: تحديد المنظمة أهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها.

وتعرّف أيضاً الاستراتيجية بأنها: الاهداف الرئيسة أو السياسات الاساسية أو الخطط الخاصة للوصول الى تحقيق تلك الاهداف. (العيساوي واخرون، 2014:39).

فالاستراتيجية كما عرفها ماهر (1999:20) تركز على عملية استغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، للوصول لأهداف المنظمة، وهي أسلوب التحرك لمواجهة التحديات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف للمنظمة سعياً لتحقيق أهدافها ورسالتها.

مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة .

تنوعت وتعددت التعريفات التي ذكرها الباحثون لاستراتيجية إدارة المعرفة بحسب المنظمة والنشاط التي تمارسه والتي كانت متقاربة إلى حد ما من حيث بيان ماهية هذا المفهوم ومع ذلك فإن الاستراتيجية رغم ارتكازها على المعرفة الخلاقة إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة أي أن الاستراتيجية تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الاستراتيجية الجديدة، في حين تكون الاستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية التي تقوم بأدوار التقاسم والتعلم .

فقد ذكر (Zack, 1999:125) أنها "هي الموازنة المعرفية المعتمدة علي الموارد والقابليات التي تستلزمها المعرفة لتطوير المنتجات والخدمات بطريقه تتفوق فيها المنظمة على منافسيها"

وتعرّف استراتيجية إدارة المعرفة بأنها "الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات والمنظمات في المستقبل، وهي أيضاً تُعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية سواء داخل المؤسسات والمنظمات أو خارج المؤسسات المنافسة لها" (الهزاني، 2012).

والمتتبع لمفهوم استراتيجية إدارة المعرفة في الإنتاج الفكري يجد انها عرفت بعدة تعريفات من اهمها التالي:

- خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم بموجبها المنظمة بإدارة معارفها بشكل أفضل.
- مخطط توضع المعرفة في المنظمة
- وصف للنهج الذي ترغب المنظمة في اتباعه في إدارة الأصول، أي وصف المناهج والمنهجيات والأدوات.
- وثيقة تصف دور المعرفة في المنظمة أي وصف للمعرفة الرئيسية ودورها، الذي يستخدم لمساعدة المشاريع والخدمات والأفراد، وتحديد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها.



- وصف المشروع أو مستوى الخدمة؛ لإجراءات مستوى العمل التي سيتم القيام بها لتطوير أو استخلاص أو نشر المعرفة.
 - وثيقة توضح دور المعرفة في الأعمال التجارية ودورها في اتخاذ القرارات.
 - إنشاء بيئة وإدارتها لاحقاً، والتي تشجع على إنشاء المعرفة ومشاركتها وتعلمها وتعزيزها وتنظيمها واستخدامها لصالح المؤسسة وعملائها. (Rifat. Shannak,2012:4)
- نستنتج من ذلك أن الاستراتيجية الناجحة لإدارة المعرفة هي التي تأخذ في الاعتبار الموازنة بين الاستراتيجية العامة واهداف المنظمة. وهي كذلك مخطط تموضع المعرفة في المنظمة فالمعرفة عنصر متكامل ضمن النشاط الإنساني.
- أهمية استراتيجية إدارة المعرفة .

تبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية تحقق استجابة اعلى لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المؤسسات عند تبنيها لاستراتيجيات إدارة معرفة إلى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها، وقد تناولت عدة دراسات أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات فمنهم من يبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل (المعرفة الضمنية) إلى معرفة ظاهرية، واجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية، في حين يرى فريق اخر أن أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة تكمن في أن إدارة المعرفة ما هي إلا اطار يحوي داخله كلا من عناصر (عمليات الانتاج، وتكنولوجيا المعلومات، والخزين المعرفي، والسلوك الشخصي) ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية فإن المؤسسات تتبنى الاستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد والاكتساب، والاستثمار الامثل والنشر للمعرفة. (الكبيسي والشيخلي، 2011: 46-47)

الأقسام الأساسية لاستراتيجية إدارة المعرفة.

- لقد قدّم (برويست وزملاءه، 2001:12) إطاراً متكاملًا للأقسام الرئيسية لاستراتيجيات المعرفة والتي يجب ان تأخذها المنظمة بالحسبان من اجل تعزيزها لمفهوم استراتيجيات المعرفة وهي:
1. تحديد المعرفة: من خلال تحليل ووصف البيئة المعرفية للمنظمة من اجل تحديد المعرفة الخارجية وتوفيرها بشفافية ليصبح لدى المنظمة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية.
 2. اقتناء المعرفة: حيث يمكن للمنظمات شراء المعرفة التي تحتاجها من الخبراء أو من الشركات المتخصصة في توفير المعرفة للغير.



3. تطوير المعرفة: والذي يكمل اقتناء المعرفة، حيث يهتم بتطوير وتنمية قدرات وخبرات جديدة في المنظمة.
4. توزيع المعرفة: فنشر المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة يعتبر امراً حيوياً، ضمن حدود العمل والزمان والمعرفة المراد نقلها.
5. واستخدام المعرفة: والذي يقضي بأن تزيل المنظمة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة لمن يحتاجها وذلك لضمان استخدامها بطريقة فعالة تضمن الوصول إلى أهداف المنظمة.
6. حفظ المعرفة: وذلك بمراعاة توافر معايير انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة وتخزينها بوسائط مختلفة.

أهداف استراتيجية إدارة المعرفة.

إن سعي المنظمات الحديثة لتحقيق أهدافها بفاعلية يتجسد من خلال تبنيها لاستراتيجيات إدارة المعرفة المتوائمة مع استراتيجياتها لتحقيق الأهداف التالية:

1. بناء شبكة سلسلة العلاقات المستندة على الثقة من خلال هيكل التفاعل الاجتماعي لتقاسم المعرفة والتي تعتبر عامل مهم لنجاح التعاون بين الحاملين من جهة وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى وبما يدفع العاملين نحو الإبداع (Duffy, 2000:64).
2. خلق نظم تعلم مستمرة وتأمين السياقات لعمليات التواصل الفكري بين الأشخاص ذوي المستويات الفكرية المتساوية بما يعزز دور الثقافة التنظيمية ويسهل تبادل المعرفة (Al juboori, 2004:4).
3. إعادة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة لاستثمار الفرص المواتية وتجنب التهديدات المحتملة في بيئتها لتعزيز القدرة الاستيعابية للمنظمة وتطوير الإداء وبناء قدرة تنافسية أكثر مرونة وقدرة على الإبداع والاستجابة للتغيرات الاستراتيجية (Sadler, 2007:33).

كما أن المنظمات الحديثة التي تتبنى استراتيجية إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف:

- 1- حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للاستخدام.
- 2- تطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.
- 3- توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.
- 4- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين.
- 5- وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الاصول والموجودات المعرفية داخل المؤسسة



6- تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يسهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها. (مؤسسة الإقراض، 2010:9)

خصائص ومميزات استراتيجية إدارة المعرفة.

ذكر (ياسين، 2007:292) عدد من الخصائص والمميزات لاستراتيجية إدارة المعرفة منها كما يلي:

- تعبر استراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة، وبصورة خاصة رأس المال الفكري.
- استراتيجية إدارة المعرفة تعكس استراتيجية اعمال المنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال.
- تمثل استراتيجية إدارة المعرفة قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق منه في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري.
- تساعد الاستراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة، من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار والإبداع التكنولوجي والريادة في إنتاج العرفة والتكنولوجيا الجديدة.
- تعكس استراتيجية إدارة المعرفة الرؤية الشاملة للإدارة نحو قضايا التعلم المستمر والتدريب والبحوث والتطوير التي لا تقع تحت مظلة اهتمام استراتيجيات الاعمال التقليدية.
- صعوبة قياس أداء استراتيجية إدارة المعرفة، وذلك لاعتمادها على مورد أثيري، ضمني في غالب الاحيان، غير ملموس وغير منظور في معظم حالاته وتحولاته، ورغم ذلك فإنه يمكن قياس تأثير تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة على نمو الحصة السوقية للمنظمة، من خلال تحليل القيمة المكتسبة من أنشطة ابتكار المنتجات الجديدة، أو تكوين المعرفة الجديدة، ومن خلال تحديد قيمة الابتكار، وفعالية المشاركة بالمعرفة داخل المنظمة، ونجاح الإدارة في تطوير وتنمية ثقافة التعلم.

أنواع ونماذج استراتيجية إدارة المعرفة.

ميز الباحثون في مجال إدارة المعرفة بين عدد من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة الحديثة تتيح لها تبني منهجية وبرنامج قائمة على المعرفة، وهذه النماذج على النحو الآتي:

أولاً : استراتيجيات المعرفة حسب زاك.



اقترح Micharl Zack إطار عمل يساعد المنظمة على تحقيق الربط بين مركزها التنافسي واستراتيجياتها المعرفية كي تحافظ على ميزتها التنافسية أو مساعدتها على إعادة تأسيسها (Knox & John, 2003:139)، حيث صنف المعرفة إلى معرفة جوهرية، معرفة متقدمة ومعرفة إبداعية كما سبقت الإشارة إليها، وعند تحديد مركز أو وضع المعرفة التنافسية للمنظمة فإن هذا المدخل يكون لاستخدام تحليل SWOT لتحديد الفجوات الاستراتيجية في معرفة المنظمة وهذا يسمح للمنظمة بتحديد أي الأماكن التي لديها فيها معرفة والتي يمكن ان تستغلها وتستثمرها وأي الأماكن التي تحتاج فيها أن تطور المعرفة للحفاظ على مركزها التنافسي أو تنميته وهذا التحديد يمكن انجازة من خلال تحليل مركز أو وضع المعرفة في المنظمة وفقاً لبعدين هما:

● **الاكتشاف مقابل الاستغلال أو الاستثمار:** يشير هذا البعد إلى مقدار الدرجة التي تحتاج فيها المنظمة إلى زيادة معرفتها في نشاط معين مقابل الفرصة التي قد تملكها المنظمة لتحريك (زيادة فعالية) رابعة موارد معرفتها الموجودة والمستغلة حالياً.

● **المعرفة الداخلية مقابل المعرفة الخارجية:** يشير هذا البعد إلى ما إذا كانت العرفة موجودة بشكل اساسي داخل المنظمة أو خارجها، إذ أن بعض المنظمات تكون ذات توجه أكبر نحو الخارج للحصول على المعرفة من المنشورات والجامعات، والاستشاريين، والزبائن.... إلخ، فيما تكون منظمات اخرى ذات توجه أكبر للحصول على المعرفة من داخل المنظمة لغرض بناء معرفة فريدة وتجربة خاصة يصعب على المنافسين تقليدها.

ومن ثم اقترح زاك استراتيجيتين اساسيتين للمعرفة هما:

1. استراتيجية المعرفة القائمة على المحافظة:

وهي استراتيجية قصيرة المدى، وتعبر عن تركيز المنظمة أكثر على استغلال وتوظيف المعرفة الداخلية لديها وبناء معرفة فريدة وخبرة ذاتية يصعب تقليدها.

2. استراتيجية المعرفة القائمة على المبادرة:

وهي استراتيجية بعيدة المدى، وتعبر عن تركيز المنظمة على الإبداع واستكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها واستغلالها وإيجاد سبل لانتشار المعرفة خارج المنظمة ليتم تطويرها لتستفيد منها لاحقاً من خلال ضمها إلى معرفتها الضمنية (Michacl. Zack, 1999:135-139).

مما تقدم نلاحظ أن استراتيجية المعرفة عند زاك قائمة على اتجاه المنظمات نحو المحافظة على معارفها الموجودة بما ورطها بالنتائج النهائية المتحصلة عليها مثل زيادة رضاء الزبون، تطوير أفكار جديدة مع التركيز على العمليات الداخلية



وخفض التكاليف وتحسن الأداء والكفاءة. كما أشار زك أن المنظمات التي تتغير فيها المعرفة وتتجدد بسرعة كبيرة تمتلك الجسارة والمبادرة والأقدام على الابداع والابتكار والتطوير بعكس المنظمات التي تتجه نحو المحافظة.

ثانيا : استراتيجيات المعرفة حسب (ويج) Wiig :

في دراسة مستقبل المنظمات الرائدة في مجال إدارة المعرفة، حدد Karl wiig والمركز الأمريكي للجودة والانتاجية ست استراتيجيات بارزة للمعرفة تعكس طبيعة هذه المنظمات ونقاط قوتها، وتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي :

- 1- استراتيجية المعرفة كاستراتيجية اعمال: وذلك بالنظر إلى ان المعرفة تمثل منتجا من بين منتجات المنظمة.
- 2- استراتيجية إدارة الموجودات الفكرية: وتتركز على الموجودات الفكرية الموجودة اصلا داخل المنظمة، والتي يمكن استغلالها بصورة تامة أو زيادة قيمتها.
- 3- استراتيجية مسؤولية موجودات المعرفة الشخصية: حيث تشجع هذه الاستراتيجية وتدعم الافراد لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم وتقاسمها مع بعضهم البعض.
- 4- استراتيجية خلق المعرفة : وتؤكد على التعلم التنظيمي والبحث والتطوير من اجل ابتكار وإبداع المعرفة الجديدة.
- 5- استراتيجية تحويل أو نقل المعرفة : وتقتصر هذه الاستراتيجية نقل وتحويل المعرفة وفضل ممارسات لكي يتم تحسين جودة وكفاءة العمليات التشغيلية.
- 6- استراتيجية المعرفة المركزة على الزبون:

وتستهدف فهم الزبائن وحاجاتهم، من ثم تزويدهم بما يرغبون بالضبط.

إن اختيار استراتيجية من استراتيجيات المعرفة المذكورة أو التوليف بين عدد منها يكون انعكاسا لقوة المنظمة وطبيعة اعمالها وميول واتجاهات افرادها وكذا خبراتهم.(Christine Rolio,2002:17-18)

ثالثاً : استراتيجيات المعرفة حسب هانسن Hansen

اقترح Morten Hansen استراتيجيتين اساسيتين متميزتين للمعرفة وذلك من منطلق توظيف المنظمات للمعرفة

الضمنية والمعرفة الصريحة ، وهما :

1- استراتيجية الترميز Codification Strategy :

وتعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة، وذلك من خلال تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق الكتروني أو مستودع المنظمة وجعله متاحاً للأفراد في عملية تبادل المعارف وفق علاقة من الفرد إلى الوثائق، وبالتالي تطوير طرق لترميز و تخزين المعرفة الصريحة إعادة استخدامها المرة تلو المرة، بما يحسن مردويته.

2- استراتيجية الشخصية Personalization Strategy :



وتركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية، وبالتالي تقوم على تقاسم المعرفة بين الأفراد الذين يمتلكونها اثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك من خلال التعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة. والمنظمات عادة لا تستخدم استراتيجية واحدة وتهمل الاخرى، بل تلجأ إلى الدمج بينها، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فتكون إحداها مهيمنة والاخرى داعمة. (عجلان، 2008: 12-13)

جدول (1) أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية عند (Hansen, 1999:109)

وجه الاختلاف	الاستراتيجية الترميزية	الاستراتيجية الشخصية
الاستراتيجية التنافسية	توفر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعداد استخدام المعرف المرمزة	توافر المشورة التحليلي القوية والخالقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص
استراتيجية إدارة المعرفة	تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة (الأشخاص إلى التوثيق)	تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة (الأشخاص إلى الأشخاص)
الانموذج الاقتصادي	الاستثمار في الموجودات المعرفية مع إعادة الاستخدام مرات عدة استخدام فرق عمل كبيرة بمعدل عالي من المشاركة التركيز على توليد وائد كبيرة	استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة التركيز على إدامة هامش ربح عالي
تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الافراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية
الموارد البشرية	استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول تدريب افراد المجموعات والتعلم عن بعد مكافأة الافراد الذين ينشرون قاعدة المعرفة	استخدام الافراد الذين يستهويهم حل المشكلات الغامضة تدريب الافراد على طريقة التشاور فيما بينهم مكافأة الافراد مباشرة لمشاركتهم الاخرين في المعرفة

وقد ذكر (McElory, 2000:34) نوعين أخرى من الاستراتيجيات لها أهمية لإدارة المعرفة في المنظمات، هما:

- **استراتيجيات العرض Supply Strategy**: وهي التي تميل إلى التركيز فقط على آليات توزيع ونشر ومشاركة المعرفة الحالية للمنظمة.
 - **استراتيجيات الطلب Demand Strategy**: وهي التي تركز على آليات توليد المعرفة وتلبية حاجة المنظمة منها، وتتجه نحو التعلم والإبداع.
- وانطلاقاً من الاستراتيجيات السابقة يمكن تحديد المدخل المناسب لتنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة استناداً إلى حاجة المنظمة ووفق رؤيتها ومنظورها، ومن هذه المدخل (Wiig, 1994, 98):



- مدخل نمط نقل المعرفة
- مدخل بناء موجودات المعرفة
- مدخل إدارة موجودات المعرفة
- مدخل العملية المستندة إلى الذكاء
- مدخل إعادة الهندسة
- مدخل المنظمة المتعلمة
- مدخل الجودة الشاملة
- مدخل بؤرة الجدارة
- مدخل ثقافة المعرفة

العوامل المؤثرة في بناء استراتيجية إدارة المعرفة.

هناك عدة عوامل يتعين النظر فيها عند البت في اتباع استراتيجية إدارة المعرفة في منظمة (ووفقاً ل هانسن وآخرون) فإن الاستراتيجية المتبعة هي ان يضع مجموعة من الاسئلة الفحص الذاتي التي تعبر عن جميع العوامل في المنطقة. بحيث تشكل هذه الاسئلة بدايات الاستبيان "استراتيجية إدارة المعرفة، كما أن هناك اسئلة محددة يجب وضعها عند اختيار لاستراتيجية إدارة المعرفة كما يلي:

- 1) ما هو الهدف الرئيسي الذي ترغب تحقيقه من ادارة المعرفة.
 - 2) ما هي البرمجيات التي نعتقد اننا بحاجة إليها.
 - 3) ما هي المعايير التي تساعد على الابتكار في إدارة المعرفة.
 - 4) ما هي المعدات والاجهزة والشبكات التي تحتاجها المنظمة.
 - 5) هل توجد مهارات كافية من التدريب لدى الموظفين.
 - 6) هل تعتمد المؤسسة في اعمالها بشكل اكبر على المعرفة الضمنية ام المعرفة الصريحة.
 - 7) هل تم تحديد الفجوة في إدارة المعرفة بين المنظمة ومثيلاتها من المنظمات.
 - 8) هل يوجد خطط لأنشاء معارف جديدة بالمنظمة.
- كما أن الخطوة التي تسبق استراتيجية إدارة المعرفة، تستوجب القيام بعده خطوات على النحو التالي:

1. تحليل الوضع القائم باعتماد التحليل الرباعي (SWOT): يتم تحليل الوضع الحالي داخل المنظمة وبيان نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات للاستفادة من هذا التحليل عند صياغة أهداف الاستراتيجية.



2. تحليل الفجوات Gap analysis : حيث يتم حرص الموجودات والمتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات إن وجدت وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها.
3. تحليل المخاطر والمزايا: حيث يتم تحديد المخاطر والمزايا المتعلقة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة ومن ثم تقييمها من حيث إمكانية الحدوث والأثر أو المزايا المترتبة عليها وترتيبها وفق الأولويات
4. المراجعة والتقييم: وتعتبر هذه النقطة ركيزة أساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام إلا أنه فيما يخص إدارة المعرفة تعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية ذلك أنه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام ، وتشمل عملية التقييم: التقييم الفني لتكنولوجيا وتقنيات المعرفة المطلوبة والتقييم المالي (تكلفة العاملين، تكلفة التزويد، تكلفة الأنشاء، تكلفة التخزين، تكلفة البث، تكلفة التدريب، الخ...).

عناصر استراتيجيات ادارة المعرفة .

اختلف الادبيات في تحديد منهجية بناء استراتيجية المعرفة، والمكونات (العناصر الأساسية في بنائها)، وكان سبب الاختلاف في تحديد عدد هذه المكونات ينبثق من طرق تفسير المعرفة ودورها في قطاع الأعمال، ونوع المنظمة المطبقة لها من حيث القطاع والأهداف والمستخدمين والمنتجات وغيرها. إلا أن هذا التنوع لا يعني ان هناك عدم اتفاق على عناصر ومكونات محددة، واختلاف في مكونات اخرى بالإضافة أو الإلغاء.

وقد توصل عدد من الباحثين إلى شبه اتفاق بأن استراتيجيات إدارة المعرفة تتضمن ثلاثة عناصر اساسية (العنصر البشري، العمليات، التكنولوجيا)، على النحو التالي:

1. **العنصر البشري:** وتتضمن الاتجاهات، والابتكار، والمهارات، والمشاركة، والدوافع والمنظمة، وأهداف رؤية المنظمة، والاتصال، والإجراءات المعيارية، والتفاعل. وتأخذ نسبة 70% من بناء الاستراتيجية. يعد العنصر البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة؛ لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من معرفة الفرد إلى معرفة المنظمة، ويقصد بالعنصر البشري الفئات الثلاث (كادر ادارة المعرفة، وبقية كادر المنظمة، والافراد والجهات ذوي المعرفة المطلوبة من خارج المنظمة).
2. **التكنولوجيا:** وتتضمن مخازن البيانات، والبنية التحتية التقنية، وتحليل البيانات، والتقنيات، والنظم، وأدوات اتخاذ القرارات، والإجراءات المعيارية الخاصة بها، وتأخذ نسبة 10% من بناء الاستراتيجية، ولا يعني قلة أهمية التكنولوجيا، فهي مهمة، ولكن في بناء الاستراتيجية يكون الموقع المحدد لها هو الأقل، لأنها العنصر الأسرع في التنفيذ. وتعد التكنولوجيا اساسا في عمليات توليد وتكوين المعرفة واكتسابها ونشرها والاحتفاظ بها، ومن ضم تلك التقنيات، معالجة الوثائق، وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة.



3. العمليات: وتتضمن خرائط المعرفة، وإجراءات العمل، والتكامل، وفضل التجارب، في جميع عمليات إدارة المعرفة. وتأخذ نسبة 20% من بناء الاستراتيجية. وتعد العمليات أهم مصادر المعرفة والتي تركز على فهم السياق التنافسي للمنظمة، وتحديد ما تركز عليه، أخذ بالاعتبار التركيز على النوعية أو التكلفة.

وقد ذكر الكبيسي (93:2005) دور وأهمية الأشخاص في بناء استراتيجية إدارة المعرفة حيث ذكر أنه يُعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة؛ وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة. ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ويمكن العمل بدوئهم وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات. إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

متطلبات استراتيجية ادارة المعرفة.

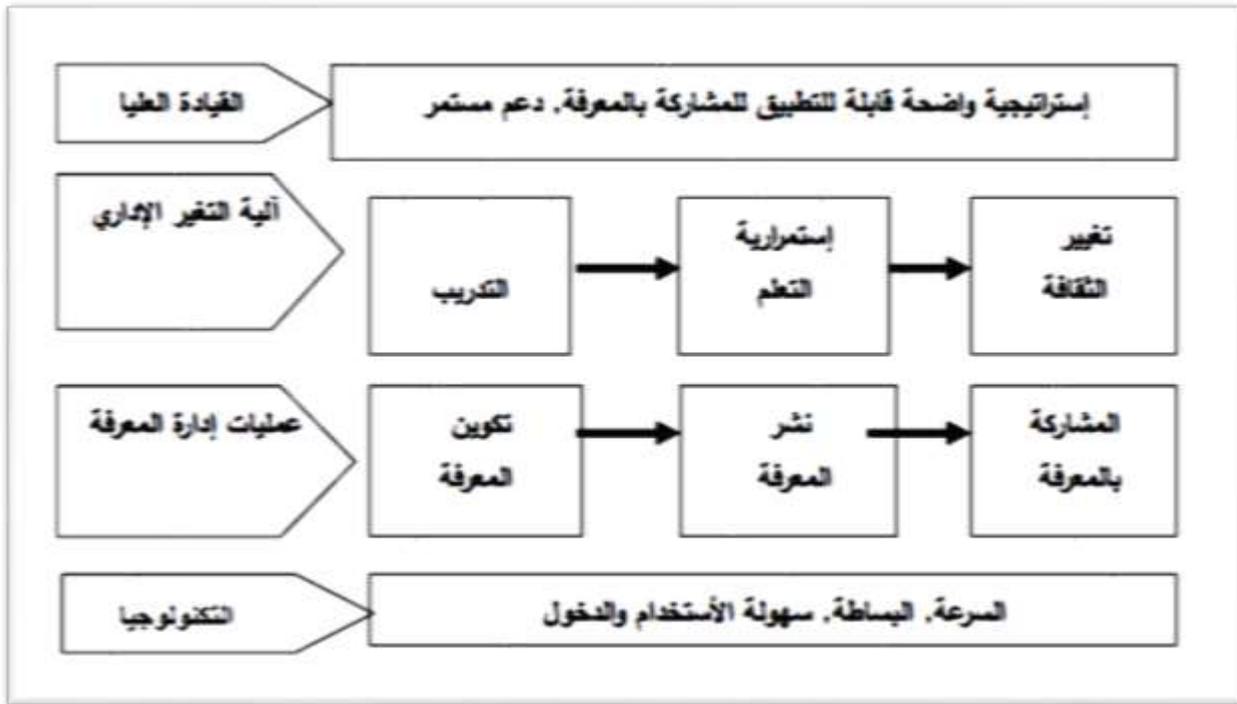
هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة وتتمثل هذه المتطلبات بالآتي:

- دعم الادارة العليا لمشروع تطبيق ادارة المعرفة والتزامها المستمر بتطويره.
 - تشجيع الموظفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في داخل المؤسسة ام من خارجها.
 - توفير بني تحتية لنظم المعلومات وللمعرفة من اجهزة وموارد بشرية.
 - الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات.
 - جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكان الحصول بسهولة على المعلومات.
 - خلق معرفة جديدة ونشرها والمشاركة بها.
 - توفير مخازن المعرفة الالكترونية.
 - دعم الثقافة لخلق الثقافة التي تساند الابتكار
1. تعزيز ودعم عمليات المعرفة (خلق، نشر، المشاركة بالمعرفة).
 2. تفويض الصلاحيات المطلوبة للموظفين (إعطاؤهم الثقة بالنفس، وضمان انسيابية واستمرار العمل).
 3. رفع القيوم السلبية داخل المنظمة (يجب عدم وجود قيوم سلبية على الموظفين حتى لا تقودهم إلى الاحباط).
 4. تحديث بيانات المؤسسة وتوثيق العمل (تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر).



5. تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع ادارة المعرفة.

ومما لاشك فيه ان جميع هذه العوامل ذات اهمية قصوى للمنظمة ولكن هناك بعضا منها لها اكثر اهمية من الاخرى، لذلك على المؤسسات ان تضع بالحسبان هذه العوامل كي تستمر ادارة المعرفة لصالح تطوير اعمالها ومن ثم تقوم بتوعية الموظفين وفهم ومعرفة كيفية تعليم الموارد البشرية والطريقة المثلى لتطبيق ما تعلموه، وكيفية مشاركتهم في معرفتهم، لتجنح اكثر قدر ممكن من فوائد ادارة المعرفة. (المطيران، 2007:16)



شكل (1) يوضح متطلبات استراتيجية إدارة المعرفة المصدر (المطيران، 2007:16)

إعداد وصياغة وبناء وتنفيذ الاستراتيجية.

تتكون عملية إعداد وبناء الاستراتيجية من خمسة مراحل أساسية كما ذكرها (الموسي، 2003: ص 106-96)

وهي:

• **صياغة رسالة ورؤية المنظمة Mission**

ويقصد به الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها وعملائها وأسواقها. ويمكن الفرض من الرسالة في معاني السبب الجوهرى لوجودها وهويتها وعملياتها وممارساتها.



• الغايات والأهداف Goals and Objective

ويقصد بها النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين المتوسط والبعيد، ويتم صياغتها بناءً على رؤية ورسالة المنظمة.

• التحليل الخارجي External Analysis

ويقصد به تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمنظمة.

• التحليل الداخلي Internal Analysis

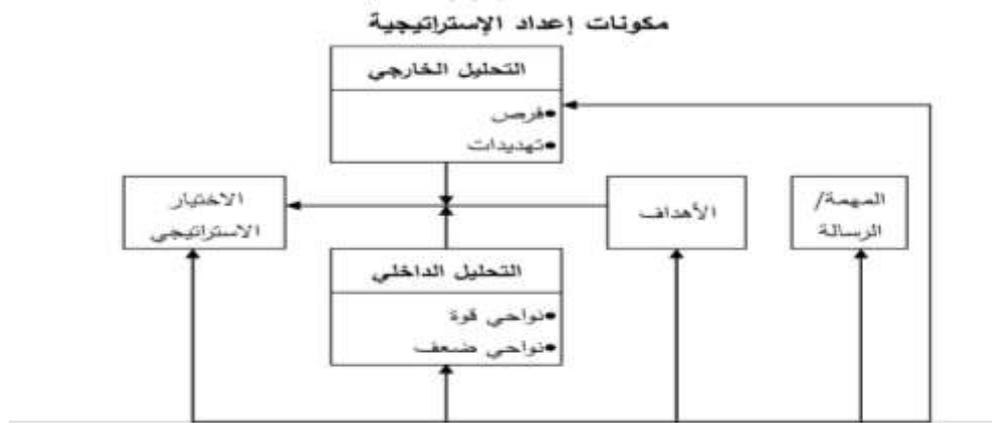
ويقصد به تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة من خلال التركيز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية.

تجدر الإشارة إلى أنه يتم الجمع بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي فيما يعرف بتحليل SWOT وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن بقية العمل تتميز بالخواص التالية:

- كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة.
- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه؛ ومنها ما لا يمكن قياسه.
- إن البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة وتكاليفها.
- أنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

• الخيارات الاستراتيجية Strategic Choices

بعد الانتهاء من صياغة الرسالة والأهداف والتحليل البيئي للمنظمة تأتي مهمة الفريق في اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل والمناسب؛ حيث يمثل البديل الاستراتيجي للمنظمة الطرق التي سوف يسلكها التنظيم في محاولته لتحقيق رسالته وأهدافه. والشكل التالي يوضح مكونات إعداد الاستراتيجية.



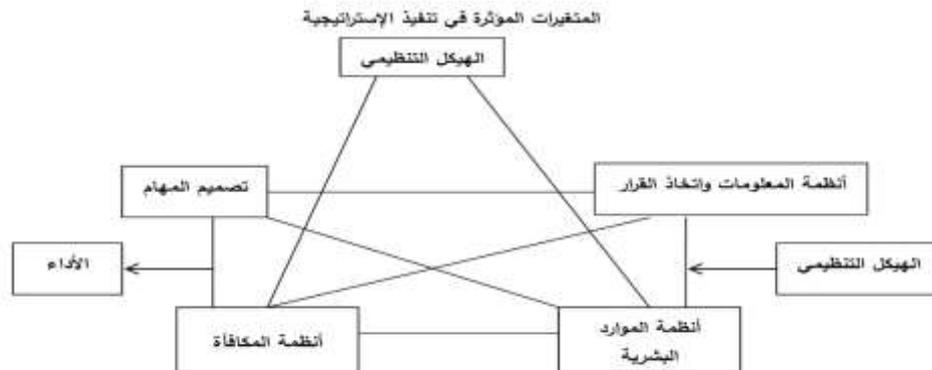
شكل (2) مكونات إعداد الاستراتيجية

المصدر: المرسي, جمال الدين. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون؛ الدار الجامعية، 2003: ص، 99.

● تنفيذ الاستراتيجية

بعد الانتهاء من عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية وتحديد البديل الاستراتيجي الأمثل والمناسب، تبدأ عملية تنفيذ الاستراتيجية على شكل برامج وأنشطة يومية؛ وتنطوي تنفيذ الاستراتيجية على العديد من الاحتياجات معظمها ذو علاقة بالموارد البشرية؛ حيث يعتبر المورد البشري هو العنصر الرئيسي لنجاح أية استراتيجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وبصفة عامة توجد خمسة متغيرات تؤثر في نجاح تنفيذ الاستراتيجية، يلعب العنصر البشري في ثلاثة منها دور رئيسي وهي تصميم المهام أنظمة المكافأة؛ وأنظمة الموارد البشرية؛ في حين تؤثر بشكل غير مباشر في المتغيرين الآخرين وهما الهيكل التنظيمي؛ أنظمة المعلومات واتخاذ القرار والشكل التالي يوضح المتغيرات الخمسة ودور الموارد البشرية في تنفيذها.



شكل (3) المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية



المصدر: المرسي, جمال الدين. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون؛ الدار الجامعية، 2003: ص، 105.

دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة.

هناك أدوار عديدة ومهمة للاستراتيجية في إدارة المعرفة ذكر الكبيسي (2005:91) ولخص عدد منها في النقاط التالية:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لان الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- تسهم الاستراتيجية - وخاصة في مجال المعرفة الضمنية - في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسمون المعرفة.
- تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت - مثلاً - الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- إن اختيار المنظمة لاستراتيجية معينة - سواء أكانت تنوعاً، أم تركيزاً، أم دفاعية أم هجومية - يدفع في اتجاه توليد معرفة جيدة.
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة، وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات واليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- تحدد الاستراتيجية - كإطار عمل لإدارة المعرفة - طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية استراتيجية - كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات - أو مع المنظمات المماثلة.

العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة المعرفة:

إن العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة المعرفة تتجلى من خلال نقطتين رئيسيتين هما:



1. تشير الإدارة الاستراتيجية بوضوح إلى ان الاستراتيجية موجه ومرشد طويل الامد لكل اعمال وخدمات ووظائف المنظمة في سبيل تحقيق اهدافها وغاياتها، وإدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية الاخرى تخضع لاستراتيجية المنظمة وتتحدد بها من خلال العمل على توجيه ممارساتها وعملياتها نحو تحقيق القيمة في المنظمة.
2. من جهة اخرى فإن الاستراتيجية منتج معرفي راق بالدرجة الاولى، وشأن من شؤون انتاج المعرفة في المنظمة من حيث انها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الامد، وفي هذا يقول Mintzberg أن للمعرفة سمتين اساسيتين:
 - أنها متقدمة على الانشطة التي تضيفها (أي أن البعد المعرفي اسبق من النشاط فيها)، وانها تطور بشكل واعى واهداف (أي المضمون المعرفي الواعي هو الأبرز خلافا للاستجابة العفوية).
 - ان المعرفة كموضوع بات يأتي بالأساليب والمنتجات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزة متجددة مستدامة في السوق.(نجم، 2008: 141-142)

فاعتبار المعرفة كمورد استراتيجي هام أدى إلى تحول مفهوم الاستراتيجية إلى التركيز على الموارد غير المادية ومن أهمها المعرفة والكفاءات، خاصة بعد ظهور المقاربة المبنية على الموارد. كما ان ادارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً للميزة التنافسية التي تركز عليها الاستراتيجية.

ومع ذلك فإن الاستراتيجية رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجه اساسي لإدارة المعرفة، وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الاستراتيجية الجديدة، في حين تكون الاستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث ادارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والاتيان بالتحسينات.

الفوائد المتبادلة بين الاستراتيجية وادارة المعرفة.

تسير العلاقة بين الاستراتيجية وادارة المعرفة في اتجاهين، حيث ان الاستراتيجية تساهم في دعم عمليات ادارة المعرفة، كما ان ادارة المعرفة تساهم في دعم الاستراتيجية في صياغتها وتنفيذها وتقييمها.

- ما تحققة الاستراتيجية لإدارة المعرفة.

في هذا الإطار يمكن الحديث عن الفوائد التالية :

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة.
- توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- المساهمة في تنمية شبكات العمل لربط الافراد لكي يتقاسمو المعرفة الضمنية.
- تحديد مناطق الاهمية الاستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.



- تقوم بوضع الاسبقيات وضمان ايجاد برامج ادارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة راس المال الفكري والمحافظة عليه والعمل على بث برامج ادارة المعرفة داخل المنظمة.
- أن اختيار المنظمة لاستراتيجية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة.
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكفاءات المؤهلة للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات واليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- تحدد الاستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المنظمات المماثلة. (الطيب، 2008)

يمكن القول أن استراتيجية المنظمة تساهم بشكل كبير في توجيه الجهود إلى توليد وتجميع المعارف التي تخدم تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- ما تحققة ادارة المعرفة للاستراتيجية
- تخدم ادارة المعرفة الاستراتيجية من خلال:
- أنها تقيم الموقع التنافسي للمنظمة فيما يخص مواردها وامكاناتها الفكرية.
- أن المعرفة المصدر الاستراتيجي المهم، أكثر امكانات المنظمة اهمية في التعامل مع الفرص والتهديدات، وعلى المنظمة إدارة معرفتها لتبقى ضمن اطار التنافس، واعتماد برامج لإدارة المعرفة وتطوير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للسيطرة على المعرفة المخزنة وتجديدها وتوزيعها.
- أن اكتساب المعرفة وخزنها والمشاركة فيها وتطبيقها وادارتها أكثر القدرات اهمية لبناء وتعديل الميزة التنافسية للمنظمة.
- أن المعرفة التي اكتسبتها المنظمة بالخبرة فريدة من نوعها، وصعبة التقليد ما لم يتمته المنافس بخبرة مماثلة، وتستغرق وقت طويل، وحينها ستظل المنظمة محل البحث تجني منافع مضاعفة مقارنة بالمنافسين، عبر الاستثمار في ميدانها المعرفي والاستراتيجي والاستناد إلى القاعدة المعرفية في منع دخول المنافسين إلى سوق المنظمة.
- أن الميزة التنافسية المستندة إلى المعرفة قابلة للتعزيز، وتوسع امكانية التعلم التنظيمي.
- أن المزوجة بين المعرفة الجديدة والمخزنة في الذاكرة التنظيمية تحقق للمنظمة امكانية لدخول اسواق جديدة.
- أن إدامة الميزة المعرفية بزيادة استخدام المعرفة في تحقيق عوائد متزايدة، كونها مورد ينمو كلما استخدم أكثر، ويتجدد ذاتياً، ويحقق قيمة أكبر.
- أن استخدام المنظمة لخبراتها التعليمية في بناء أو تعزيز مواقع معرفية تحقق لها مزايا تنافسية حالية أو مستقبلية.



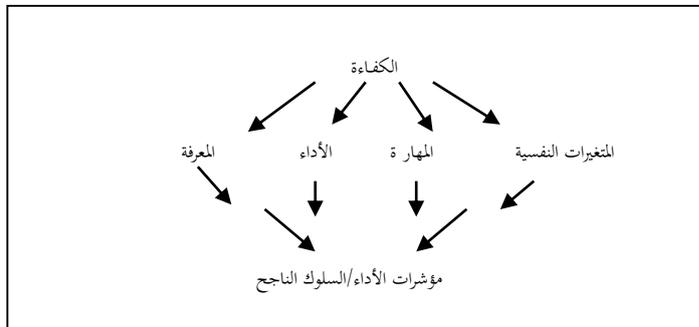
- تحقيق الصلة بين الاستراتيجية والمعرفة بقيام المنظمة بتحديد توجهها الاستراتيجي وتشخيص المعرفة المطلوبة لتحقيقه، ومقارنتها مع المعرفة الفعلية، وتحديد الفجوة المعرفية الاستراتيجية.
- المعرفة الابداعية تمكن المنظمة من صدارة القطاع المعنى، وتغيير احكام لعبة المنافسة.
- أن الدفاع عن الموقع التنافسي يتطلب الاستمرار في التعلم واكتساب المعرفة. (الدوري واخرون، 2004).

ومن ثم يمكن القول أن ادارة المعرفة تخدم استراتيجية المنظمة واستراتيجية المعرفة في توليد معارف جديدة تسمح ببناء الميزة التنافسية التي تقوم وتعمل الاستراتيجية من اجل تحقيقها.

مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأوجه حيث انه مختلف من التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، حيث يرتبط مفهوم الكفاءة بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي؛ وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف (savoir) المعارف العملية (savoir – faire) المعارف السلوكية (Savoir – erte) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- الكفاءة هي: "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة: يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن" (Jean-Marie, 2005:63).
- كما يمكن تعريف الكفاءة بأنها: تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقاً وهذا ما ذهب إليه P.Gilbert & Parlier في تعريفهما للكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة" (Le Boterf, 2000:45).
- أما من الناحية الاستراتيجية فالكفاءات هي: "مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فإن المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية (سعيد، 2005:98).
- وحسب (Caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي:





الشكل (3-1): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة

شكل (4) مفهوم الكفاءة

المصدر:

Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective, [www.chaire-compétences uqam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf\(26/12/2006\)](http://www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf(26/12/2006)), p6

مما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في: أ- المعارف النظرية: وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب- المعارف العملية (الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة. ج- معارف التحلي (السلوكية): وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز...، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال. ويتضح للباحثين أن كلاً من التعاريف المذكورة أخذت جانباً أو عدة جوانب من الجوانب الرئيسة للكفاءة، التي من الممكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- مجموع المعارف، المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات).
- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة.
- أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف.
- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تشكل بالممارسة والتجربة ولا تحول من منظمة إلى أخرى.

مما سبق يتضح للباحثين أيضاً أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي وتحقيق التميز في كافة المجالات.



أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب "Celile Dejoux"، وهي المستوى الفردي ووفق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووفق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووفق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد، وهي كما يأتي:

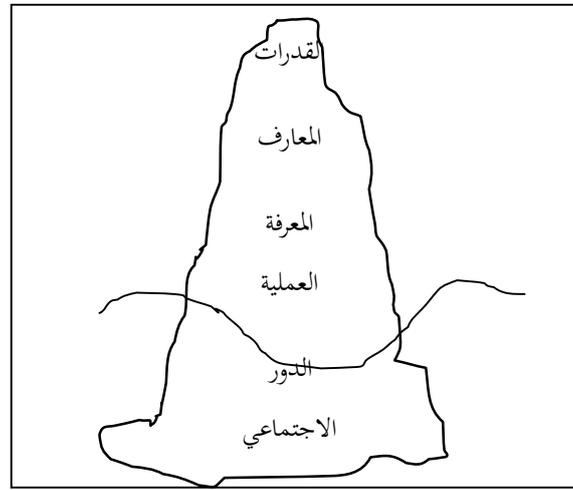
1- الكفاءات الفردية:

حسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية.
- الكفاءة هي أساس العمل.
- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية
- الكفاءة هي مكون اجتماعي
- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.
- الكفاءة تمتلك وجهاً خفياً.
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية. (Celile Dejoux, 2001:14)

ويضيف "Zarifian" أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية" (Philippe Zarifian, 2001:78).

الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (5): تمثيل الكفاءة الفردية

Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001 , p159

2- الكفاءات الجماعية:

يمكن تعريف الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

وبحسب Le Boterf (2000): " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً؛" ويضيف Amheradt et Al (2000) "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (Combinaison synergique) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي.



وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر " (Alain Meignant, 1995:22) .

3- الكفاءات الاستراتيجية:

بالنسبة ل Hamel و Prahalad (1994) عرف "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الاستراتيجية/المركزية) (Compétences-clées)، بأنها توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة " (Marcel Coté & Marie-Claive Malo, 2002:100).

ويقدم كل من Hamel و Prahalad ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الاستراتيجية (Divya Nigam & R.M. Srivastava, 2000:90):

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

تنمية الكفاءات تعني النظرة المستقبلية تجاه الموارد البشرية، حيث انها تركز بشكل كبير على التعلم، بدلاً من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات. وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن ادراكها عن طريق التدريب. وقد تبث ان تنمية الكفاءات موجهة نحو ادارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، اكثر من توجيهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة ان المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من اجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم.

حيث ذكرت (راوية حسن: 2011) تنمية الكفاءات انها تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغيير بعد أو أكثر من الابعاد الثلاثة التالية: المعرفة، المهارة، الاتجاهات. فالتعلم كعملية جوهرية في تنمية الكفاءات، وذلك عن طريق التأثير في مهارات الموارد البشرية ومعارفها واتجاهاتها. هذا التعريف الاخير اشتمل على توضيح دقيق لمضمون عملية التعلم، في حين لم يتطرق إلى القدرات الكامنة للموارد البشرية، والتي تشملها عملية تنمية الكفاءات.



بالنسبة لوليام تراسي (Willian R. Tracey)، فقد عرف تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات مواردها البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

فيما عرّف (روبرت ماتيس وجون جاكسن) تنمية الكفاءات بأنها: عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية. وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية.

بالنسبة لـ لوبوي (Claude levy-Leboyer) فقد عرف تنمية الكفاءات بأنها هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها. وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الوارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات وظائفها الحالية والمستقبلية.

بناءً على التعريفات السابقة يستنتج الباحث أن تنمية كفاءات الموارد البشرية هي: عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية، وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة.

أهمية تنمية الكفاءات

تهدف المنظمات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها، والتي تؤثر سلباً على أدائها. وبالتالي تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها، نقص في مؤهلاتها، أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها. وعلى هذا الأساس تكون تنمية الكفاءات ضرورية بالنسبة للمنظمات التي تعرف ثبات أو تراجع مستوى إنتاجيتها بصفة عامة، فتلجأ إلى ادخال تكنولوجيا حديثة واستخدام اساليب انتاج أكثر تطوراً مما لديها، الامر الذي يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة.

وتتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ومواردها البشرية من خلال النقاط التالية:

1. إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية.
2. تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
3. سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر ايجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
4. تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة انتاجية المنظمة.



5. تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال اكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وانجاز مهام متعددة.
 6. توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
 7. رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود ايجاباً على المنظمة، ويحقق رضا زبائننا.
 8. اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الاجراءات المناسبة لتدارك الوضع.
- (Simon L.Dolan,2008:260-261)

بناءً على ما سبق يستنتج أن تنمية الكفاءات تعتبر ضرورة حتمية لتدارك النقص التي يمكن ملاحظتها، سواء تعلق الأمر بمعارف الموارد البشرية أو بمستويات ادائها. في حين يعتبرها البعض كخيار استراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة.

الحاجة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية

تعتبر تنمية كفاءات الموارد البشرية ضرورة ملحة في بعض الاحيان، وتكون خياراً استراتيجياً في بعض الاحيان بينما تصير غير مجدية تماماً في حالات أخرى.

فالمنظمات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية عندما ستجرب تراجعاً في معدلات ادائها، بالمقارنة مع الاداء المعياري المستهدف، نتيجة لنقص الكفاءات لديها، سواء تعلق الامر بالمعارف العلمية أو السلوكية منه. في حين تصير تنمية كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الاداء لأسباب تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها. ومن بين اهم الحالات التي يكون فيها تراجع اداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات، ما يلي:

1. عدم ملاءمة ظروف العمل.
2. عدم فعالية نظام التحفيز بالمنظمة.
3. وضع معايير اداء مستحيلة التحقيق.
4. تغيير مكان العمل.

ويرى الباحثين أن على المنظمات ان تعمل لتنمية كفاءات مواردها البشرية باستمرار من اجل مواجهة تحديات البيئة الاقتصادية وما تشهده هذه الاخيرة من تغيرات، وبالتالي تنفادى الوقوع في الازمات، نتيجة لنقص كفاءات مواردها البشرية.

الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات البشرية.

يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية المنظمات مراعاة الشروط التالية:



1. يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.
2. تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل.
3. تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع.
4. تنويع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها.
5. تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها.
6. مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.
7. التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها.
8. التأكد من ملاءمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
9. خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.
10. تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعد كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل. (H-John Bernardin, 2007:203).

التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات البشرية

- تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية، نوجزها فيما يلي:
- أ. جعل تنمية الكفاءات استثماراً فعالاً بالنسبة للمنظمة.
 - ب. تهيئة وتأمين وإدارة استراتيجية لتنمية الكفاءات.
 - ت. الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات.
 - ث. استعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات.
 - ج. جعل الموارد البشرية هي التي تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها.
 - ح. ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات. (Sylvie. St et autres, 2004:248).



تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية اليوم من المهام ذات الأهمية البالغة في المنظمة . سواء لما تطليه التطورات التكنولوجية
فها أو لما ترتبط به من خطة استراتيجية . وخاصة عند عدم توفر الموارد الداخلية الكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة .
وبالتالي تنمية الموارد البشرية الداخلية يعتبر من الحلول الاجرائية التي تتم على المدى البعيد والمتوسط مقابل هذا النقص
وتتفرع عملية التنمية إلى :

- التدريب
- التعلم الفردي والتعلم التنظيمي .
- التكوين

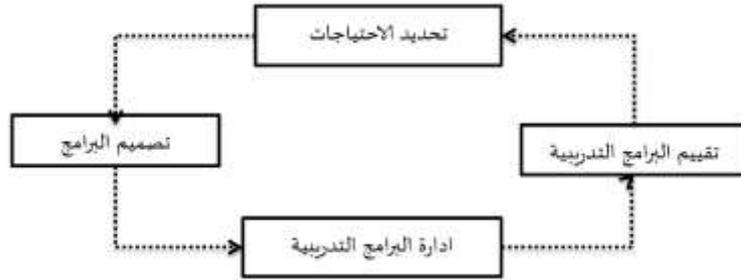
1. التدريب

تسعى المنظمات الحديثة لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة لذلك فهي تسعى دائما إلى
تدريب أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل . فهذا المتغير يمثل العمود الأساسي لخلق الكفاءة و المهارة . وبالتالي
إعطاء دفع لعجلة التنمية للمنظمة ولل فرد على حد سواء .

وقد عرف: Sekiou: التدريب على أنه: هو مجمل النشاطات . الوسائل ، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز
العمال لتحسين معارفهم وسلوكاتهم . وقدراتهم الفكرية الضرورية . في آن واحد . لتحقيق أهداف المنظمة من جهة . وتحقيق
أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى . دون أن ننمى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية . (مزازرة 2014) .
كما يمثل التدريب عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية والتي سوف تمكن في النهاية هذه الموارد
ليكونوا أكثر إنتاجية . فغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم . إن تدريب
الأفراد عبارة عن عملية من أربع خطوات هي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تصميم البرامج التدريبية .
- إدارة (تنفيذ) البرامج التدريبية
- تقييم البرامج التدريبية . (هاشم 2010 : 129)

ويمكن تصوير هذه الخطوات الأربعة في الشكل التالي:



الشكل رقم (6)

مفاهيم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

ذكر (السلمي، 2001: 7) أن النموذج الأساسي لإدارة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يقوم على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:

1- مفهوم التحدي Challenge

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، وتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة؛ والتقدير الصحيح والواقعي لفرض التعامل مع تلك التحديات؛ ومن أهم تلك التحديات التي تواجه المنظمات هو قدرتها على تكوين وتنمية هيكل بشري مميز وفعال يتناسب واحتياجات المنظمة وأهدافها. مع مراعاة تحمل تكلفة هذا المورد والاحتفاظ به.

2- مفهوم الرؤية الشاملة Vision

حتى تستطيع المنظمة بناء رؤية شاملة وواضحة لما يدور حولها، لا بد وأن تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للمحيط حتى تكون قادرة على صياغة توجهات استراتيجية صحيحة قابلة للتحقق، هذا يساعد أيضاً مع قراءة الفرص والتهديدات المحيطة بها ومعرفة آليات التعامل معها.

3- مفهوم المحركات ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة تستخدم محركاً لتحقيق غاياتها، حيث تتعدد تلك المحركات حسب رؤية إدارة الموارد البشرية ومن أهم تلك المحركات:

- التكلفة: حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف.



- السوق: حيث يلعب العرض والطلب، وقدرات المنافسين في السوق دوراً في عملية التخطيط في إدارة الموارد البشرية.
- المنافسة: تلعب دوراً هاماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إذ أن التنافس على الموارد البشرية المميز بشكل عنصر مهم بين المنظمات؛ وبالتالي تبني خطط تنمية وتطوير للموارد البشرية والاحتفاظ بها.
- القوانين والتشريعات: تمثل قرارات وقوانين الدولة محرك هام تحاول إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التعامل معه.

4- مفهوم إدارة التغيير.

تعمل المنظمات في مناخ متغير، سواء كانت حوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أو خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار، ويتم ذلك من خلال:

- رصد المتغيرات ووقوع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها.
- الكشف عن التهديدات لتفاديها وتحييد أثارها.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

أما أهم استراتيجيات مواجهة التغيير فقد ذكر (السلمي، 2001:82) عدد منها نوجزها في الآتي:

أ. استراتيجية هجومية:

المواجهة المعوقات أو القيود ومقاومتها والتخلص منها مثال الامتثال لسد العجز في الموارد البشرية إلى السوق العالمي واستقطاب أفضل العناصر.

ب. استراتيجية دفاعية.

من خلال الحفاظ على مكتسبات المنظمة من الموارد البشرية؛ باعتماد الإدارة على تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة الانتقال للمنظمات المنافسة.

ج. استراتيجية انهماجية:

ويقصد بها الاستسلام للقيود والتأثر بنقاط الضعف؛ وتضطر المنظمة لاعتماد تلك الاستراتيجية في الحالات الطارئة؛ التي يكون فيها الخسائر فادحة.

د. استراتيجية الحل الوسط:

ويقصد بها المساومة على المكاسب والتنازل مقابل الحصول على مقابل.

أنماط استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.



يمكن فهم كثير من الاختلافات الاستراتيجية لتنمية للموارد البشرية؛ إذا ما تم التعرف على التصنيفات المختلفة للأنماط الاستراتيجية، حيث يمكن تفسير منظومة الاختلافات في استخدام ممارسات الموارد البشرية، من خلال التصنيف الميني الذي قدمه Maury Peiper Jeffery sonnen feld and حيث صنف المنظمات إلى أربعة أصناف، النولدي، فرق الكرة؛ الأكاديميات، الحصون/القلاع، وقد بني هذا التصنيف بناء على تصنيف الاستراتيجيات الذي قدمه (Raumond Miles and Charles Snow) والذي كان عبارة عن الاستراتيجيات التالية:

1. المدافعين (المنتجين ذوي التكلفة المنخفضة)
2. الرواد (الذين يميزون منتجاتهم).
3. المحللين (الذين يركزون على العمليات).
4. ردة الفعل (الشركات ذات الاستراتيجيات غير الفعالة): (حسن 2003: 176 - 182).

التصنيف الأول: المنظمة كنادي (Club)

عندما تتبع المنظمة استراتيجية تخفيض التكلفة؛ تركز سياسات الموارد البشرية في هذه المجموعة على التدريب والتنمية للأفراد يعينون من داخل المنظمة؛ والمناصب العليا بترقية الأفراد، وبناء على هذا يمكن التنبؤ باستمرار الأفراد بالعمل، وانخفاض معدل الدوران وهذه المجموعة تفضل تنمية مواردها البشرية الذاتية، وتعددهم لشغل المستويات العليا.

التصنيف الثاني: المنظمة كفريق للكرة

تتبع هذه المجموعة استراتيجيات ابتكارية، في مثل هذه المجموعة تتميز الموارد البشرية بمواهب عالية، والتزام منخفض للبقاء في الشركة؛ وبالتالي معدل دوران عالي. وتفضل هذه المجموعة سياسة شراء الموارد المؤهلة بدل تنميتها داخلياً، ومع ذلك فقد يوجد تنمية من خلال التغيير السريع في المهام الموكلة للأفراد يكون نظام تقييم الأداء موجهاً بالنتائج.

التصنيف الثالث: المنظمة كأكاديمية

وهي المجموعة التي تتبع استراتيجية مركزة في هذه المجموعة فإن التعامل مع الموارد البشرية ينصب بصفة أساسية على التنمية؛ لكن قليل من الأفراد يعينون من الخارج لشغل المراكز العليا. فالمنظمات تفضل صنع مواردها البشرية؛ ويميل نظام تقييم الأداء على العملية.

التصنيف الرابع: المنظمة كحصن/قلعة

تتميز هذه المجموعة بوجودها في أسواق تنافسية عالية؛ ولأن الشركات في هذه المجموعة هي أساساً رادة للأفعال فإنه لا يوجد فيها إلا قليل من المضامين الاستراتيجية.

والشكل التالي يوضح التصنيفات الأربعة من حيث المتغيرات الأساسية في كل استراتيجية وأهم السياسات المتبعة والتي تتمثل بنوع الاستراتيجية والدخول والتنمية والخروج للموارد البشرية .



المصدر: حسن، زاوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص178

شكل (7) أنماط استراتيجيات الموارد البشرية

الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية في المنظمة:

تنمية الموارد البشرية للعقد القادم تختلف عما كان في الثمانينات والتسعينات. فقد اختلفت وظائفها من مركز لاستقطاب اليد العاملة المؤهلة إلى مركز لتنمية كل مواردها البشرية بمختلف اختصاصاتهم ووظائفهم. ومن أهم تلك الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية ما يلي:

1. تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة

قد لا يكتسب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مهما يسر له من إمكانيات تقنية أو مالية إذا ما غيب دور المورد البشري فيه. فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد. فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة. وهي بذات الوقت تعبير عن التفوق الانساني وبالتالي فان جهود تحسينها ينبغي أن يتركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب والآلات. فالأفراد هم المفتاح لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وليس الآلة.



لقد أدركت منظمات الأعمال التي تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهمية العامل الإنساني عند تطبيقها. ويتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية صنع القرارات. بناء علاقات مع الزبون وإجراء التغييرات في تصميم العمل وأكد Schuler بأن متضمنات إدارة الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة إذ أن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالباً ما تأتي من العاملين. فضلاً عن مشاركتهم في حل المشكلات. وهناك توجهها متزايد لإعطاء من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه. والوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون، وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية. والاشتراك مع الإدارة بالمعرفة المتخصصة. (العنزي وصالح، 2009: 19-22)

2. تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل

يمثل فريق العمل مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم مهارات مكملة، التزام. غرض مشترك، أهداف الأداء وموقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل (جلاب والحسيني، 2013: 16)

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق العمل المدارة ذاتياً.

بموجب ذلك يقوم هذا التدريب والتنمية بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي وأهم هذه المهارات:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- تعلم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- مهارة التفكير مع الآخرين.
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين. (عقيلي، 2005: 446)

3- التعليم الإلكتروني مفهوم جديد للتنمية



يعتبر مفهوم التعليم الإلكتروني من القضايا الإدارية المهمة فكل منظمة بحاجة إلى تدريب عاملها الجدد والقادمي بشكل مستمر، وكل منظمة تعليمية مهما بلغ مستواها التعليمي ومجالها، فهي بحاجة إلى مواكبة التطور، واستخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها ونظمها، حيث أن الوقت هو العنصر المهم، وتقليل الكلفة الهدف الأقصى، والاستمرار والبقاء والتميز الغاية الأسمى لكل منظمة من هذه المنظمات. جاء التعليم الإلكتروني كأحد الوسائل المساعدة لكل هذه الأنواع من المنظمات لتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال أدواته المختلفة ويمكن تعريف التعليم الإلكتروني على أنه تعليم اقتراضي يعتمد على استخدام الوسائط الالكترونية في الاتصال بين المتعلمين والمعلمين، وبين المتعلمين والمنظمة التعليمية برفتها، وهو استخدام تقنية الويب والأنترنت لا أحداث التعليم أو التعليم عن بعد باستخدام تقنية الحاسب. (المعاني وعريقات، 2011: 161).

ويحقق هذا النوع من التعليم الكثير من فوائد التي تساهم في تطوير وتنمية الافراد داخل المنظمة وخارجها نذكر منها ما يلي: يحفز كل من المعلم والمتعلم لاكتساب المزيد من المهارات التي تمكنه من مواكبة المستجدات في التقنية.

• يزيد في المساهمة في تبادل وجهات النظر المختلفة، من خلال المنتديات مثل مجالس النقاش، غرف الحوار بحيث تتيح فرص التبادل وجهات النظر في الموضوعات المطروحة، مما يزيد فرص الاستفادة من الآراء المطروحة، وما يكسب المتعلم معارف مهارات أكثر.

• يمنح الإحساس بالمساواة: إذ يتيح هذا النوع من التعلم الفرصة امام المتعلم بحيث يصبح أكثر جرأة في التعبير عن أفكاره والبحث عن الحقائق، وبإمكانه إرسال رأيه وصورته عبر أدوات الاتصال المتاحة من بريد الكتروني وغيره:

• يوفر مصادر متنوعة وثرية بالمعلومات.

• يجعل المتعلم أكثر اعتمادا على نفسه وأكثر فاعلية. (المعاني وعريقات، 2011، 171)

الأساليب الداخلية لتنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة.

تتعدد الأساليب الداخلية لتنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة والتي من أهمها ما يلي:

1- **العصف الذهني:** يتمثل هذا الأسلوب في استجابات وردود فعل لفظية (من كلمة واحدة أو عدة كلمات) أو غير لفظية (رسم. كتابة أو الحركة). من شخص (مشارك أو موظف. متدرب أو طالب..) أو أكثر من شخص (جماعة. لجنة...) مثيرات (سؤال أو مهمة) مقدمة من مصدر مثير (أستاذ. مدير.....) لتحقيق هدف أو أكثر (حل المشكلة أو تقديم اقتراحات أو اعداد جداول أعمال..... الخ (حسنين، 2013: 113).

وقد أصبح مصطلح العصف الذهني مصطلحا شائع الاستعمال حيث يرى Alex osborn الذي تعزى اليه الكثير من أساسيات ومبادئ هذا النوع من التفكير، أن العصف الذهني عبارة عن حلقة نقاش أو طريقة للتداول. بواسطها



يحاول مجموعة من الناس البحث عن حل لمشكلة معينة بتجميع وتقييد كل الافكار التلقائية من الافراد. وتستخدم هذه الطريقة لتطوير المنتجات الجديدة في المنظمات أو تحسين الخدمات العامة لها أو في استحداث عمليات أو انظمة أو خدمات جديدة (السكرانة، 2011: 273)

ومن أجل توليد الأفكار الابتكارية. والفكرة الرئيسية لاستخدام هذه الطريقة تعتمد على الفصل المتعمد بين الأفكار كمرحلة مستقلة والعمل على تقييمها في مرحلة تالية وسبب الفصل أو عزل الرقابة العقلية الشديدة المفروضة على تدفق الأفكار والتي تمنع الكثير منها من الخروج من الشرنقة المحيطة بها حيث أنها ما زالت ضعيفة وفي طور التكوين وطريقة العصف الذهني لا تستخدم فقط لحل المشكلات ولكنها تستخدم أيضا للبحث عن الأداء الأفضل ومن الخطأ ربط أسلوب العصف الذهني بحل المشكلات ولكنه أسلوب يساعد في تقديم العديد من البدائل التي يمكن أن تساعد وتسهل في حل المشكلات ويستخدم عصف الذهن كنوع من التفكير الحر غير المقيد ويقوم به مجموعة من الناس لاستخلاص مزيد من الأفكار الإبداعية لخلق اساليب جديدة في العمل. (رضا، 2010: 119)



شكل رقم (8) بين تصور عن العصف الذهني المصدر (رضا، 2010: 120)

2- دوائر الجودة: هي عبارة عن مجموعات من العاملين، عادة ما يكونون تحت إشراف مشرفين يجتمعون معهم طوعا في الأوقات الخاصة بهم لمناقشة مشاكلهم التي يواجهونها في تحقيق الجودة، أو بعض الأهداف الضرورية الأخرى.. (ارمسترونج، 2004: 117).

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية ويعملون سويا لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، ويكون العمل بها تطوعا وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دورا محدودا في توجيهها (المغربي، 2007: 203)

لقد تطورت فكرة دوائر الجودة في اليابان والمملكة المتحدة. وغيرها من الدول الغربية. ويوجد عدد من الطرق المختلفة من العمليات ولكن المكونات الأساسية مماثلة تتكون من خمسة إلى عشرة أعضاء. والحضور تطوعي. وقد يتقابلون في منطقة عمل المنظمة. عادة ما تكون قيادهم عن طريق مشرفهم الأقرب. على الرغم أنه في بعض الأحيان يتم



انتخاب المشرف من قبل المجموعة. يجب أن يكون المشرف مدرباً على قيادة المجموعة. ولا يجب أن يكون موجهها أكثر من اللازم. ولكن يجب أن يكون متأكداً أن المشكلة محددة ومعروفة بوضوح. وأن تقنيات حل المشاكل التحليلية تستخدم لحلها، كما يجب أن يساعد المجموعة على تثبيت أقدامها. وإيجاد الحلول العملية. ويقوم بإرشاد المجموعة وإخبارهم بالوقت الذي يتم فيه تنفيذ العمليات المنفق علا وهذا الدور يعد دوراً أساسياً. فأعضاء دائرة الجودة عادة ما يكونون موظفين بأعمال مشابهة (رضا، 2010: 117)

ولكي نضمن نجاح تطبيق دوائر الجودة فإنه يجب تهيئة الأفراد ذهنياً لكي يكونوا فاعلين في هذا النشاط ويتمثل هذا من خلال:

- توعية الأفراد العاملين في الأقسام الانتاجية والجودة بأهمية هذه الدوائر باعتبارها الوسيلة التي تساهم في حل المشاكل والأسباب المحتملة لحدوث الانحراف في المنتج.
- خلق الرغبة لدى العاملين في الأقسام الانتاجية الاخرى التي لها علاقة بالجودة واقناعهم التام بأن مشاركتهم في هذه الدوائر ستؤدي الى نتائج جيدة تخدم المنظمة.
- تنمية المهارات القيادية فيهم
- تطوير مهاراتهم في استخدام الاساليب الفنية في اختيار وتحليل المشاكل. (العجيلي والحكيم، 2009: 178)

3- أسلوب دلفي Delphi أو الاجتماع عن بعد:

ويأتي هذا الاسم من معبد دلفي اليوناني. الذي كان يؤمه الناس استجلاباً للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيائياً في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه. وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- تحديد المشكلة، وهنا يلاحظ ان المشكلة معروفة بشكل مسبق.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي وكلما كان هناك تنوعاً في الخبرات كان ذلك أفضل.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها. يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدى. طلباً لرأيهم.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة. وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة، وذلك للوصول إلى أكبر قدر ممكن من البدائل.



- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل. (ماهر، 2008: 329).

المحور الثاني: إدارة المعرفة مدخلاً لتنمية الرأس المال الفكري بالجامعات:

استراتيجية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر استراتيجية المعرفة خارطة طريق ودليل مرشد للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة التحقيق القيمة من منتجاتها، ومنظمات التعليم العالي من الميادين الخصبة لتبني مبادرات إدارة المعرفة واستراتيجياتها بالنظر إلى تعاملها وعلاقتها المباشرة بالمعرفة في المجتمع، فهي تحقق من خلالها العديد من الفوائد في المجالات المختلفة. تعد مؤسسات التعليم العالي مثل باقي المنظمات الأعمال، فهي أحوج ما تكون لتبني ممارسات وعمليات إدارة المعرفة في مختلف المجالات فيها، ويعود ذلك لعدد من الأسباب التي تبرر هذا التوجه.

مفهوم إدارة المعرفة في التعليم العالي

ما زال مفهوم إدارة المعرفة يعد مفهوماً حديثاً في مؤسسات التعليم العالي، خاصة من الناحية التطبيقية، ولا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة المعرفة في التعليم العالي. وعرفت دراسة أعدت بواسطة معهد دراسات إدارة المعرفة في التعليم (2003)، إدارة المعرفة في التعليم بأنها إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المنظمة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات والمعارف ومشاركة ما يعرفونه؛ مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة التعليمية، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة مصادر (موارد) أساسية في المنظمة التعليمية وهي الأفراد، العمليات، والتقنيات، لتمكين المنظمة التعليمية من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوفرة لديها بطريقة أكثر فعالية.

وقد عرفت بأنها العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة وإيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع المنتسبين للمنظمة والمستفيدين من خارجها.

وتعرف إدارة المعرفة في التعليم العالي على أنها مقارنة أو إطار يمكن مؤسسات التعليم العالي من تطوير

جملة من التطبيقات لجمع المعلومات ومقاسمة المعارف وتوجيه الأفعال نحو تحسين عمليات التعليم والتعلم وغيرها من الخدمات المرتبطة بها. أي أن هذا التعريف يصف إدارة المعرفة في التعليم العالي على أنها مقارنة لجمع المعارف في أفضل الممارسات أو الدروس المتعلمة ومقاسمتها مع من سيستعملها، وكذا تطبيقها في الإبداع والتعلم ضمن الأقسام أو خارجها. (إيمان أبو خضير 2009: 13)

وبعد المراجعة المستفيضة لبعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وفي إطار محاولة استنتاج تعريف يتلاءم مع واقع هذه المنظمات، يمكن القول أن إدارة المعرفة في التعليم العالي تشمل جميع الأنشطة



والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمنظمة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية.

مبررات تبني استراتيجية إدارة المعرفة في التعليم العالي

تعد البيئة التنظيمية لمنظمات التعليم العالي من أكثر البيئات مناسبة لتبني استراتيجية المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجا لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك انطلاقا من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع، إذ إن منظمات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكفاءات البشرية المؤهلة والمدرية، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية في المجتمع، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء التعليمي، البحثي والابتكاري، ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها. إن البيئة الجامعية تبدو بطبيعتها والدور المناط بها، من أنسب البيئات التطبيق مبادئ وطرق واستراتيجيات المعرفة، من أهم المبررات لذلك ما يلي:

- إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمرا طبيعيا جدا بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلبة بصفة عامة
- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلبة للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن؛
- يتوافر بمنظمات التعليم العالي عادة مناخا تنظيميا يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة؛
- كثرة وتنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة مثل قاعات التدريس، وسائل الاتصالات، المختبرات، المستودعات، الأجهزة والأفراد؛
- الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم. ومن منطلق أن إيجاد المعرفة وابتكارها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وإنشاء منظمات التعليم العالي فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيها الاستراتيجية قائمة على المعرفة باعتبارها مدخلا للتحسين والتطوير بإسهامها في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها. (إيمان أبو خضير 2009: 14)

مجالات استراتيجية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تستطيع منظمات التعليم العالي أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدرتها على



التكيف بسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها محليا وعالميا، وأيا كان المدخل الذي تستخدمه تلك المنظمات من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا فقط جزء من المنظمة، وإنما يمس كافة أجزاء المنظمة، لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمنظمة ككل.

بناء عليه فإن تطبيق أفكار واستراتيجيات المعرفة يشمل كافة العمليات الإدارية والأكاديمية للمنظمة التعليمية، ومن ناحية أخرى ينبغي أن يظهر توجه المنظمة التعليمية (الجامعة، الكلية، المعهد في تطبيق إدارة المعرفة في رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. هذا، ولقد حددت خمسة مجالات لممارسة إدارة المعرفة في الجامعات حسب هي البحث العلمي، تطوير المناهج والبرامج التعليمية، الخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين، الخدمات

الإدارية، التخطيط وهناك من يرى أن هناك خمسة احتمالات رئيسية لكيفية استثمار أفكار إدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات

وهي:

- تدريس إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك.
- استخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات الإدارة الجامعية.
- تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستخدمين.
- رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل الجامعة وخارجها.
- استثمار المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية.

كما يعتقد أن أهم المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها إدارة المعرفة هو مجال دعم قرارات إدارة الجامعة أو المنظمة التعليمية، وتحسين نوعية العملية التعليمية.

بالرغم من ضرورة تبني الجامعة لإدارة المعرفة في كافة أنشطتها، إلا أن هناك مجالات تكون أكثر ملاءمة من غيرها، فيما يتعلق بتوظيف أفكار ومبادئ وطرق إدارة المعرفة، ومن تلك المجالات:

- عملية تسجيل الطلبة عن بعد باستخدام الإنترنت.
- دعم عملية تهيئة الطلبة الجدد عبر موقع الجامعة الإلكتروني، وذلك من خلال توفير معلومات عن الجامعة وأقسامها ولوائحها وسياساتها، خرائط لموقع الجامعة، معلومات عن مكاتبها، الخدمات المقدمة للطلبة، وغيرها من المعلومات المفيدة للطلاب المتحقق بالجامعة حديثا. دعم عملية تعلم الطلبة وذلك من خلال توفير كل ما يحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة ببرنامجه الدراسي ومقرراته، إضافة إلى توفير التمارين والأنشطة



والتدريبات وأساليب التقويم. (إيمان أبو خضير 2009: 19)

بناء على ما سبق، يمكن القول أن توظيف استراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي لا يقتصر على مجال محدد من المجالات، وإنما تغييراً جذرياً قائماً على المعرفة، وبالتالي توظف في كافة المهام والأنشطة والعمليات التي تتم في الجامعة ويشمل ذلك مثلاً التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التخطيط الاستراتيجي، الخدمات الإدارية، الشؤون والخدمات الطلابية، خدمات الإرشاد الأكاديمي، أعمال القبول والتسجيل، خدمات المكتبات ومصادر المعلومات، شؤون أعضاء هيئة التدريس، قياس وتقويم الأداء المنظم، الميزانية، تطوير أعضاء هيئة التدريس، تطوير المناهج والبرامج، وغيرها .

الفوائد المتوقعة تحقيقها من تبني استراتيجية إدارة المعرفة في التعليم العالي

إن تبني استراتيجية المعرفة واستخدام طرق وأساليب إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي يحقق العديد من الفوائد منها:

- دعم عملية اتخاذ القرارات؛
- تبسيط العمليات؛
- خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- تحسين خدمات التعليم عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديمها؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات. (الصاوي 2007: 77)

استراتيجية إدارة المعرفة مدخلاً لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات.

مفهوم رأس المال الفكري.

تعددت وجهات النظر الباحثين حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم التي ظهرت في التسعينيات من القرن الماضي، ولكن بدأ الاهتمام بها في مطلع القرن الحادي والعشرون، وهو من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة الذي يتوافر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة (الهلاي، 2011، 19).



في حين ينظر إليه آخرون على أنه الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء عملها بكفاءة وفاعلية، في حين يراه فريق آخر على أنه رأس المال الفكري يجمع بين كل من رأس المال البشري والأصول غير الملموسة بالمنظمات.

أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات.

يعد تنمية رأس المال الفكري بالجامعات من العناصر الهامة والرئيسية التي تمكن الجامعة من تحقيق خططها ورؤيتها الاستراتيجية فتنمية رأس المال الفكري ليس هدفاً في حد ذاته بل أنه وسيلة للارتقاء بالأداء داخل الجامعات والوصول إلى درجة عالية من التميز والابداع، وتتمثل اهم أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات فيما يلي:

• يعمل على تحقيق عائد من الاستثمارات مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم الجامعي، وتحقيق فعالية التكلفة الجامعية أي تحقيق أعلى عائد من الأموال المنفقة.

• يسهم تنمية رأس المال الفكري في مساعدة الجامعة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي لها. (النجار، 2007، 576)

• تمكين العاملين ذوي المعرفة والتحول بعيداً عن أنماط التنظيمات المركزية والاعتماد على هياكل تنظيمية منبسطة تفتح من خلالها آفاق الاتصال والتفاعل المباشر بين الأفراد. (السلمي، 2002، 11-12).

• يعمل على تعزيز استقرار الجامعة كنظام اجتماعي وخلق إطار مرجعي لأنشطة وأعمال الجامعة وتنمية الشعور بالذاتية.

• يساعد تنمية رأس المال الفكري في تكامل المعرفة وزيادة قدرة الجامعة على استثمار المعرفة، والتنفيذ الناجح للابتكارات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل، وجذب مزيد من العملاء الجدد.

• يسهم في التحول نحو الجامعة المعرفية، أي جامعة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتشاع بها الثقافة التي تمكن العاملين من تبادل الأفكار والمعلومات.

• زيادة قدرة الجامعة على تطوير إنتاجيتها وتنمية قدراتها على التجديد والابداع والاستثمار المتعظم في البشر من خلال الإعداد الجيد لخطط وبرامج التعلم والتدريب، وتطوير خطط البحث والتطوير. (الكثيري، 2013، 149).

واخيراً يمكن القول إن تنمية رأس المال الفكري من شأنه أن يحقق العديد من المكاسب للجامعة، ومن شأنه أيضاً الاهتمام بالثروة المعرفية بها والسعي المستمر إلى تطويرها من أجل الحصول على مخرجات تعليمية أكثر تميزاً وقدرة على مواجهة التغيرات المعرفية المستمرة في عصر يتسم بالتغير المعرفي السريع، كما يساعد تحديد أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في تحديد الآليات الاستراتيجية والخطوات الإجرائية الفاعلة التي من شأنها أن تسهم في تطويره وتنميته والارتقاء بجودة التعليم في جميع مراحلها.

أهمية تنمية رأس المال الفكري بالجامعات.



تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه المصدر الرئيس التي تستطيع من خلاله الجامعة تحقيق التميز الأكاديمي، حيث يقاس تقدم المنظمات في الوقت الحاضر بما لديها من معارف وكوادر بشرية تمتلك أفكار ومعارف خالقة تستطيع خلق ميزة تنافسية للمنظمة ورفع الأداء الكلي للمنظمة، ومن ثم يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:

- مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق النتائج والأهداف الخاصة بالجامعات، فبقاء واستمرار الجامعات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشري الذي يعد المكون الرئيس لرأس المال الفكري (السهو، 2011، 18).
- تتمثل أهمية رأس المال الفكري المتاح في الجامعة في قدرته على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أعضائها والمعرفة الصريحة التي تتمثل في رصيدها من خبراتها وتعاملاته .
- نشر المعرفة في مختلف جوانب العمل الجامعي بهدف توجيه أنشطتها المختلفة وتوجيه عملية الإنتاج والابتكار المستمر للمعارف مما يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية للجامعي.
- تتركز قيمة المعرفة المتاحة للجامعة في كونها الأساس للنشطة إنتاج الثروة من خلال التطبيق العملي للأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأغراض التحسين المستمر في أداء الجامعة لوظائفها، وإنتاج وابتكار منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل (القرني؛ والعتيقي، 2012، 257).
- تنبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي، حيث يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية، كما انه أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال الجامعات، لان العقل البشري هو الذي يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة ومن ثم إحداث التطوير والتنمية المستدامة وملاحقة التطورات التكنولوجية والاستفادة من معطيات البيئة المعلوماتية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الفكرية بالجامعات (الزهيري، 2012، 20).
- تحديد القيمة الحقيقية للجامعات والتي تكمن في مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، والقدرة على توظيف المعارف الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق التميز في الأداء، فتتمية رأس المال الفكري وتلبية متطلباته وتحسين الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات يعد محدداً أساسياً لأداء ونجاح الجامعات. (مرسي، 2012، 88).
- يعد رأس المال الفكري الركيزة الأساسية للجامعات في عصر اقتصاد المعرفة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إجراء البحوث والتطوير والإنتاج في شتى المجالات، كما أنه مصدر الابتكارات والاختراعات وتحقيق الثروة الفكرية للجامعات .



ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك العديد من الفوائد التي تنعكس على الجامعات عند تبنيها التوجه نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وتعظيمه باعتباره الفئة المميزة بالجامعات بما يمتلكونه من قدرات عقلية ومعارف تمكنهم من المساهمة في تطوير المعرفة من خلال إنتاج المعارف الجديدة وتطبيقها في مختلف المجالات مما يسهم في تقدم المجتمع وتطوره.

إدارة المعرفة مدخلا لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات.

لم تعد المعرفة أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في الجامعات فحسب، بل أصبحت عنصراً من عناصر المنافسة، ومن ثم كان لا بد على الجامعات الساعية الى الريادة من التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة والمتمثلة في رأس المال الفكري، والتخلص من عبء امتلاك الأصول المادية الملموسة، وفي هذا السياق يتبين أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تيسيرية ذات أهمية بالغة فهي تتضمن عمليات تشخيص ونشر وتخزين المعرفة وتوليدها ضمن حقل الجامعة، ومن ثم فهي تحتاج إلى وجود التكنولوجيا الحديثة والوسائط الرقمية التي تساعد في تحويل المعارف بالجامعات وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في رأس مالها الفكري، وبالتالي على الجامعات تثمين معارفها إذا ما أرادت تنمية رأس مالها الفكري حيث لا يمكن الاستفادة منه إذا لم توفر الجامعات نظاماً جيداً لإدارة تلك المعرفة ونشرها وتعميم الاستفادة منها بشكل دوري (موسى، 2008، 11).

وتسعى الجامعات نحو امتلاك المعرفة وإدارتها بشكل جيد، حيث تسهم إدارة المعرفة وعملياتها في إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال، فهو منتج لا بد أن تحرص الجامعات على كيفية امتلاكه وقياسه استناداً إلى فكرة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته بشكل فعال وإدارة المعرفة هي السبيل لمسايرة الثروة المعرفية، وينتج عن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري في ضوء مدخل إدارة المعرفة تحقيق الأهداف الخاصة بالمجتمع الجامعي، فالحكمة هنا ليست بامتلاك رأس مال فكري وإنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلى حيز التنفيذ، وهي الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة معرفة كفؤة، تعرف كيف تترجم الأصول المعرفية إلى الواقع العملي. (أيت طالب، 2016، 25) فرأس المال الفكري يتم توظيفه بشكل جيد من خلال مدخل إدارة المعرفة والتي تسهم إسهاماً مباشراً في إدارة الأصول المعرفية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات .

فوائد تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء إدارة المعرفة

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع الموارد البشرية في المنظمة والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المنظمة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء المورد البشري ورفع كفاءة المنظمة. حيث تعمل إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الفكري في المنظمات من خلال ما يلي:



- تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم وتخصصاتهم بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.
 - تحقق إدارة المعرفة الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة من خلال جعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات وتقبلها، فكافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي رغم أنهم سيتعاملون بحذر مع المفاجآت إلا أنهم لن يفاجئوا بالتغيرات الحاصلة.
 - تؤثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تمكنهم من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم أمام العاملين بالمنظمات الأخرى كما تساعد العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم مما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.
 - تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار من خلال التعامل مع بعضهم البعض وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.
 - إدارة المعرفة من شأنها زيادة القيمة المضافة للعاملين العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي أكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى إلى الارتقاء والتطور في المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.
- (مجلد، ٢٠١٠: ١٤١)

وتؤثر إدارة المعرفة على راس المال الفكري في المنظمة بطرق مختلفة، **فالطريقة الأولى** تمكن إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة. وبالتأكيد إن هذا التعلم يفرض تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، **والطريقة الثانية** التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات. (محمد، 2015، ص 30)

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث إن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة



للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على راس المال الفكري ومن أهمها:

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.. (محمد، 2015، ص 30-31)

إن لإدارة المعرفة دوراً كبيراً في هيكل منظمات المستقبل، وتؤثر إيجاباً في تنمية الكفاءات خاصة في الجزء المتعلق بالمعرفة والمهارة، إذ تعتبر العمليات التي أبرزها "تاكيشي ونوناكا" في إدارة المعرفة داخل المنظمة مثل التشارك، التذويت، ... بمثابة نشر للمعرفة التنظيمية بين مختلف الأفراد حيث ينعكس ذلك إيجاباً على الكفاءات.

وتساعد المعرفة في جعل رأي المال الفكري يساهم في بناء الاستراتيجية وتنمية وتطوير الأداء والقدرات التنظيمية مثل زيادة قدرة المنظمة على الوصول بمنتجاتها إلى الأسواق المتنوعة بسرعة وبناء الجودة في المنتجات والعمليات بحيث تكون هذه القدرات مميزة وفريدة ويصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.

ولكي تزداد إيجابية العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية فيجب على المنظمة أن تتبع الآتي:

1. تشجيع الأفراد على الإبداع وتقديم أفكار وحلول جديدة.
2. بناء فرق عمل متماسكة ومتكاملة.
3. مشاركة العاملين في إنتاج استخدام المعرفة.
4. الاعتماد على برامج قوية للتدريب تجعل الأفراد أكثر قدرة وتأهيلاً على التفكير والإبداع والتقييم الذاتي.
5. التكامل بين فرق العمل، المشروعات التنظيمية للإبداع والابتكار خاصة المبنية على قدرات ومؤهلات الأفراد ومشروعات حقوق الملكية.
6. استخدام الحوافز والمكافآت والاستقلالية والمشاركة في خلق المعرفة وتوزيعها واستغلالها مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار وهذا يحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو تحقيق التميز التنافسي. (جاد الرب، 2006، ص 269).



دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عمليات إدارة المعرفة.

حيث أشارت (رولا محمود، 2019) إن الجامعة من الناحية النظرية لديها القدرة على تنمية رأس المال الفكري وتطويره بصفة مستمرة، فمن المفترض أن تتمكن الجامعات من إدارة رأس المال الفكري بكفاءة وتحويله إلى ميزة تنافسية وقيمة مضاعفة للجامعة تستفيد منها في تحقيق أهدافها وذلك من خلال مدخل إدارة المعرفة، أما من الناحية العملية فيلاحظ أن هناك تفاوتاً بين الجامعات حول مدى استثمارها لرأسها الفكري، فهناك جامعات علمية حققت السمعة والاسم العريق وشكلت مركزاً لاستقطاب المتميزين ليس على الصعيد المحلي ولكن على الصعيد الدولي، ولديها عالقة مستمرة وإيجابية مع المستفيدين، من خدماتها البحثية والاستشارية كما أن لديها القدرة على إعادة تنظيم الهياكل والبني بما يتواءم مع المتغيرات العالمية، لذا فهي في موقع الريادة بما حققت من مزايا تنافسية (دانيال، 2006، 94 - 97) ولقد حددت الأدبيات دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري، حيث تستطيع الجامعة أن تساهم في تنمية رأس المال الفكري بها والاستثمار فيه في ضوء العمليات الخاصة لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة واكتسابها، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، نشر المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، ويظهر دور الجامعات وذلك على النحو التالي :

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية تشخيص واكتساب المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة واكتسابها من العمليات الهامة في إدارة المعرفة والتي يتم من خلالها تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو قائم بالفعل وبين ما يجب أن يكون بداخل الجامعات، كما تتضمن أيضاً محاولة الحصول على المعارف من خلال المصادر الخارجية والداخلية، ولكي يتحقق ذلك يلزم على الجامعة القيام بمجموعة من الأدوار أهمها:

- تنمية الحركة العلمية والثقافية.
- تأهيل القوى البشرية المتخصصة.
- دعم المعرفة متعددة التخصصات.
- تنمية الجدارات المعرفية.
- التمكين المعرفي (رولا محمود، 2019، 42-44)

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية توليد المعرفة:

تتضمن عملية توليد المعرفة بالجامعات قدرة الجامعة وأفرادها على خلق معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل وتساهم في البناء المعرفي، حيث تقوم الجامعة بمجموعة من الأدوار حتى يتسنى لها توليد المعارف وهي كالآتي:

- التوأمة الأكاديمية.
- التحول إلى منظمات معرفة.



● التحول إلى منظمات تعلم.

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية تخزين المعرفة:

إن عملية تخزين المعرفة من العمليات الهامة التي تسهم في الحفاظ على المعرفة من الضياع ومن ثم تدوينها وحفظها في العديد من الصور، فهناك حفظ المعارف في الصور الرقمية من خلال الأجهزة الإلكترونية الحديثة، والى ذلك حفظها في صورة ورقية، ويتضح دور الجامعة في تنمية رأس الفكري في ضوء عملية تخزين المعرفة:

● بناء المستودعات المعرفية الرقمية.

● إنشاء قواعد المعرفة.

● المكتبات.

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية نشر المعرفة:

تعد عملية نشر المعرفة من العمليات الهامة في إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالجامعات، فنشر المعرفة هو الخطوة التالية لتوليد المعارف حيث أنه ليس هناك فائدة من توليد المعارف إذا لم يتم نشرها في الأوساط التعليمية والمجتمعية حتى يمكن الاستفادة منها، وتقوم الجامعة بدورٍ فاعل في عملية نشر المعرفة، من خلال الآتي:

● الاهتمام بالنشر العلمي.

● الإنتاج المعرفي الأكاديمي

● الاتصال العلمي والأكاديمي.

● تسويق البحوث العلمية.

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية تطبيق المعرفة :

وتعد تلك العملية هي المحصلة النهائية لتوليد المعرفة ونشرها، حيث تشير تلك العملية إلى الإفادة من المعارف في الواقع العملي المعاش، فهي العملية الحاسمة بالنسبة للجامعات فال نشر للمعرفة بدون تطبيق لها وتوظيفها لخدمة المجتمع، وتقوم الجامعة بمجموعة من الأدوار حتى يتم تطبيق المعرفة بالجامعات بداخلها:

● دعم المشروعات البحثية التنافسية.

● دعم حاضنات الأعمال البحثية.

● إنشاء بيوت الخبرة العلمية (رولا محمود، 2019، 45-46).

الدراسات السابقة:

من أجل مراجعة الأدب المنشور في موضوع الدراسة، قام الباحث بإجراء مسح لعدد من قواعد المعلومات العربية



والأجنبية، والاطلاع على بعض الرسائل العلمية، حيث أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بإستراتيجية إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية. وقد تناولت هذه الدراسات الموضوعات ذات العلاقة من مداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات على (حد علم الباحث) تبحث على نحو مباشر في إستراتيجية مقترحة لإدارة المعرفة لتنمية الكفاءات البشرية، ولكون موضوع إدارة المعرفة وعملياتها في تنمية الكفاءات البشرية من الموضوعات الحديثة والقريبة إلى موضوع الدراسة الحالية، فقد تمت الاستعانة بما كُتب في هذا المجال، وتوظيف ما جاء فيها بما يخدم الدراسة الحالية قدر الإمكان. وفيما يلي استعراض الدراسات السابقة في أدب الموضوع العربية فالإنجليزية، وتغطي الفترة الزمنية ما بين عام 2007 حتى 2020م، وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم

الدراسات العربية:

1. دراسة العقيلي (2020م) بعنوان واقع تطبيق ادارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية : هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية (عميد الكلية ووكلائه، وكلية شطر الطالبات ورؤساء ومشرفات الأقسام العلمية). ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، معتمدا على اداة الاستبانة، وقد استهدف الباحث في هذه الدراسة القيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم الانسانية بشطري الطلاب والطالبات والبالغ عددهم (24) قيادياً، مستبعدا بذلك ورؤساء اللجان الأكاديمية بالكلية ورؤساء اللجان الاكاديمية بالأقسام وأمناء مجالس الأقسام باعتبارهم من القادة الأكاديميين، وبذلك تكون العينة التي تم اختيارها عينة قصدية، وقد صمم الباحث استبانة للدراسة التي تكونت من ثلاثة محاور رئيسية فيها ما يتعلق بتطبيقات إدارة المعرفة بالكلية مباشرة ومنها ما يتعلق بتلك التطبيقات وادواتها وسبل دعمها على مستوى الجامعة بما يخدم تطبيقات إدارة المعرفة بالكلية والتي هي جزء من الجامعة، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج والتي من أهمها: امتلاك الجامعة لأنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين المنسوبين (شبكة الاتصال الداخلي، الإنترنت) وعلى كل المستويات كما أشارت النتائج أيضاً بأن غالبية القيادات الأكاديمية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون على أن من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة تمثلت في نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة كما أشارت النتائج أيضاً بأن غالبية القيادات الأكاديمية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة على ضرورة توفير الوقت للقيادات الأكاديمية للمساهمة في إثراء المعرفة أما أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث هي: ضرورة أن تتيح إدارة الكلية فرص التفاهم والتشاور والنقد الصريح وتبادل



الآراء مع الأعضاء من أجل تطوير عمليات إدارة المعرفة بالكلية ككل وتطوير أدوات خزن المعرفة وتبادلها وتشاركها. وضرورة ان تحرص الجامعة على أهمية وجود مستودع معرفي لخزن معارف الأعضاء الحاليين وأولئك المنتهية خدماتهم. وأيضا أوصت على ضرورة أن تحرص الكلية على حل مشكلة غياب ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة بين موظفي الكلية. وأخيراً، أوصت الدراسة على ضرورة أن تحرص الجامعة على معالجة ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة في المجالات التي تخدم تطبيقات إدارة المعرفة، وتوفير الوقت للقيادات الأكاديمية للمساهمة في إثراء المعرفة.

2. دراسة (ماهر، 2019) بعنوان: "استراتيجية إدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبد العزيز

دراسة حالة": تقدم الدراسة أطر ومقترحات لبناء استراتيجية لإدارة المعرفة للإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز وذلك من خلال تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحديد أهداف الإدارة، والتعرف على الاجراءات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على منهج دراسة حالة باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SOWT) حيث تم اختيار خبراء من الإدارة العامة للمشاريع ورصدت آرائهم من خلال استبانة للتعرف على أهم الأهداف والإجراءات التي تساعد في اقتراح استراتيجية لإدارة المعرفة، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج والتوصيات أبرزها العمل على تضمين إدارة المعرفة ضمن أقسام الهيكل الإداري للإدارة العامة للمشاريع، وتوفير الدعم الكافي لإنجاح هذه الإدارة من خلال توفير الامكانيات البشرية والتقنية والبنية التحتية، ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة بإدارة المعرفة والخلفية التقنية ومهارات التواصل، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة والمشاركة بها وبالخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لتقاسم وتبادل المعرفة، كما تبنت الدراسة اقتراح عدد 26 مبادرة ضمن الأطر والمقترحات لبناء استراتيجية لإدارة المعرفة ودعت إلى تنفيذها وتطبيقها خلال الفترة القادمة.

3. دراسة (محمد، 2016) بعنوان "استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق"

تطرقت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ومفهومها المعاصر من أجل مساعدة مؤسسات المعلومات على الارتقاء بمستوى خدمات المعلومات والاسهام في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارات بحثية وتوزيعها على عينة مكونة من (152) مبحوثا وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة باستثناء نشاط التدقيق المعرفي كانت عالية في حين كانت نشاطات كل من حيازة المعرفة ونشرها وتبادلها وتنميتها والمجتمع المعرفي كانت درجة ممارستها ضعيفة، وجود علاقة احصائية ذات دلالة احصائية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الانشاء المعرفي



وحيازة المعرفة وتخزينها وتوثيقها وتطبيقها ونشرها وتبادلها وتنميتها والمجتمع المعرفي والتدقيق المعرفي، وتوصلت الدراسة إلى المبادرة بتبني مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم وتوفير المقومات الضرورية لممارسة تلك النشاطات.

4. دراسة حمدي (2014) بعنوان دور استراتيجيات إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل

الاقتصاد المبني على المعرفة" تطرقت الدراسة إلى تبين مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة وأنها عبارة عن الجهود الاستراتيجية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن طريق اكتساب واستخدام الأصول الفكرية الموجودة لدى الموارد البشرية والعملاء وإعداد استراتيجيات طويلة المدى تضمن بها الوصول إلى المعرفة الاستراتيجية وقد أوردت الدراسة عدة أنواع من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة المعرفة مثل: استراتيجية التشفير والتي تبني على تحويل الخبرة والمعرفة الذاتية الناتجة عن العمل الفردي في تحويل المعلومات إلى معارف وخبرات عن طريق الذهن ويتم بعد ذلك تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق التشفير، واستراتيجية الشخصنة التي تقوم على تحويل المعرفة من فرد مرسل إلى فرد مستقبل عن طريق الاتصال الشخصي وذلك لنشر المعرفة الضمنية، واستراتيجية العرض والتي تركز على توزيع ونشر المعرفة الحالية داخل المنظمة، واستراتيجية الطلب والتي تركز على توليد المعرفة الجديدة داخل المنظمة عن طريق توفير الآليات التي تضمن توليدها وابتكارها، وقد أكدت الدراسة أن معيار المفاضلة بين هذه الاستراتيجيات يعود إلى طريقة خدمة العملاء والأفراد العاملين في المنظمة والنموذج الاقتصادي المتبع في المنظمة، وقد أوصت الدراسة بإبراز دور الإدارة العليا بالمنظمة في ضمان تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة والسعي إلى نجاحها من خلال توفير جو من التعلم الفعال بين الأفراد عن طريق توفير المعارف التنظيمية التي يحتاجون إليها وفق طبيعة الاحتياج والوقت المناسب.

5. دراسة العتيبي (2014) بعنوان "استراتيجية إدارة المعرفة بالقطاع الشرطي: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة رسالة دكتوراه".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ومهام إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة ومن ثم وضع استراتيجية لإدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة تشمل رؤية ورسالة وأهداف يمكن الوصول إلى ذلك من خلال التعرف على بيئة العمل الداخلية والخارجية لشرطة منطقة مكة المكرمة وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في شعب إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة وتم استخدام منهج دراسة الحالة لدراسة الوضع الحالي في شعب المعرفة وطريقة عملها ومنهج ودلفاي لاستطلاع رأي مجموعه من الضباط لوضع استراتيجية لإدارة المعرفة. قدمت الدراسة مقترح لاستراتيجية إدارة المعرفة لشرطة مكة المكرمة وذلك من خلال تحليل بيئة العمل وتحديد أهداف الإدارة، والتعرف على الإجراءات التي تساعد على تحقيقها، وتحديد المؤشرات



التي يمكن من خلالها تقييم تلك الإجراءات، ومن أبرز نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تعديل لإدراج قسم دليل الإجراءات كوحدة تحت قسم تطبيقات الجودة، أما قسم الدعم الفني فهو من اختصاص شعبة تقنية المعلومات، مع تعديل مسمى قسم تطبيقات المعرفة إلى قسم إدارة المعرفة، كما تحتاج الشعبة إلى نظام يخدم تطبيقات إدارة المعرفة.

6. دراسة (الصالح، 2012) بعنوان: المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم

الإدارة المعولة "دراسة تطبيقية على الشركات المتعددة الجنسيات". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولة. تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الآتي "هل للمعرفة الضمنية دور وأثر في تنمية المورد البشري في ظل مفهوم الإدارة المعولة في الشركات المتعددة الجنسيات؟ استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالشركات متعددة الجنسيات في مدينة عمان، وقد كانت عينة الدراسة عينة عشوائية شملت 15 شركة توزعت فيها 150 استبانة كان الصالح منها لغايات التحليل 120 استبانة أي بنسبة استجابة 80%. استخدمت الباحثة في التحليل أكثر من أداة إحصائية للحصول على نتائج صحيحة منها: كرونباخ ألفا، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، معامل ارتباط بيرسون، أسلوب أنوفا وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن للمعرفة الضمنية من حيث الاستخدام والتطبيق والخصائص تأثيراً على تنمية المورد البشري ودوراً هاماً في ظل مفهوم الإدارة المعولة في الشركات متعددة الجنسيات.

7. دراسة مهند محمد ياسين الشخيلي وصلاح الدين عواد كريم الكبيسي 2011 بعنوان: دور استراتيجيات

إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية. تبرز مشكلة البحث بمدى إدراك قيادة المنظمة المبحوثة لاستراتيجية إدارة المعرفة الملائمة لبناء مقدراتها والمحاولة لتشخيص العلاقة ارتباطاً وتأثيراً بين تلك الاستراتيجيات وبناء المقدرات الجوهرية. اعتمد البحث عينة من (72) مدير ومحاسب قانوني في ديوان الرقابة المالية في العراق وباستعمال الأساليب الإحصائية تم وصف البيانات واختبار الفرضيات. وتوصل إلى عدد من النتائج أبرزها أن الاستراتيجية التمييزية ترتبط وتأثر معنوياً في بناء المقدرات الجوهرية على المستويين الفردي والجماعي، أما الاستراتيجية الشخصية فترتبط وتأثر بها فقط على المستوى الإجمالي وإن استراتيجيات إدارة المعرفة قدمت الدراسة العديد من الاقتراحات المرتبطة المدروسة. من أهمها ضرورة تفعيل دور استراتيجية الشخصية في بناء وتعزيز المقدرات عبر تشجيع العاملين على التعليم الإلكتروني وطرح الأفكار والمساهمات والتعامل مع



العاملين الآخرين بثقة. وأيضاً ضرورة الاستفادة من استراتيجية تكاملية لإدارة المعرفة في تعزيز مقدرات الديوان عبر توظيف استعداد المدراء لتقاسم معرفتهم مع الآخرين وتبني قيادة الديوان لسياسات الاستجابة السريعة للتغيرات في الأسبقيات والتوقيتات.

8. دراسة العلول (2011) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات

الفلسطينية بقطاع غزة " هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. استخدمت الباحثة لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (1309) موظفاً، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت (196) موظفاً أكاديمياً. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات من أهمها: من حيث ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%). وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما توصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: تبني الجامعات الفلسطينية لمنهج إدارة المعرفة. توظيف التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في أقسام الجامعات عربية ومحلية.

الدراسات الاجنبية:

1. دراسة (Wisniewska; wisniewski, 2012) بعنوان

Human Resources Management in a Knowledge-Based Organization.

لخص الباحثان الورقة العلمية في التالي: يجري حالياً تناول مسألة المنظمات القائمة على المعرفة في العديد من المنشورات في مجال علوم الإدارة وفي ظل ظروف العولمة وزيادة الضغوط التنافسية، تحاول المنظمات الحصول على ميزة تنافسية على أساس الاستخدام الفعال للمعرفة. إن إدارة الموارد البشرية هي التي تلعب دوراً رئيسياً في إدارة المعرفة في المنظمة، حيث إن إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على فعالية المنظمة القائمة على المعرفة. يمكن لأنشطة إدارة الموارد البشرية أن تدعم بشكل ملحوظ إدارة المعرفة في المنظمة. وقد تدعم إدارة الموارد البشرية أيضاً تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لبناء رأس المال



المعرفي للمنظمة وهو أمر أساسي لتحقيق النجاح في السوق. ومع ذلك، من الضروري تكييف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع احتياجات منظمة قائمة على المعرفة. ومن سمات المنظمة القائمة على المعرفة طابعها الابتكاري. وفي المقابل، يتحدد مستوى الابتكار لكل منظمة بفاعلية العاملين في مجال المعرفة في هذه المنظمات. وعليهم في الواقع خلق معارف مبتكرة تنعكس في المنتجات الجديدة والعمليات والحلول التسويقية والتنظيمية الجديدة. والهدف من هذه المادة هو الإشارة إلى خصوصية إدارة الموارد البشرية في منظمة قائمة على المعرفة. وتقدم الورقة مناقشة نظرية للمسائل الرئيسية، مثل : إدارة الموارد البشرية والمعرفة وإدارة المعرفة والمنظمة القائمة على المعرفة، كما تحتوي المقالة على تحليل لخصائص إدارة الموارد البشرية في منظمة قائمة على المعرفة وعلاوة على ذلك تصف الورقة الابتكار الذي هو السمة الرئيسية للعاملين في مجال المعرفة، وينبغي أن تدعمها أنشطة إدارة الموارد البشرية.

2. دراسة Donghun "Don"lee 2010 بعنوان :

STRATEGIC KNOWLEDGE DISCLOSURE: ITS EFFECT ON COMPETITIVE RESPONSE AND KNOWLEDGE-BASED COMPETENCIES IN THE GLOBAL HARD DISK DRIVE INDUSTRY

حاولت هذه الدراسة معرفة أهمية الإفصاح عن المعرفة الاستراتيجية للمنظمات القائمة في صناعة معينة على التجاوب التنافسي للمنظمات الأخرى الأقل تنافسية منها. حيث تمت دراسة المنظمات العاملة في مجال صناعة الأقراص الصلبة أيضاً، اختبرت هذه الدراسة كيف للإفصاح أو الكشف عن المعرفة ان يؤثر على الكفاءات المعرفية للمنظمات الرائدة، حيث يعتبر الابتكار في مثل هذه الصناعات التي تتميز باضطراب بيئة الاعمال وتزايد عدم التأكد دخل وخارج المنظمات اظهر نتائج الدراسة ان المنظمات قد تستخدم مسألة الإفصاح عن المعرفة الاستراتيجية رغم المخاطر التي يتبع ذلك كأداة تحاول من خلالها تأخير المنتجات الاحلالية الابتكارية لمنافسيها، حيث تحاول جذب المنافسين للتركيز في مجال عملها وعلى منتجاتها وليس انتاج منتجات احلالية تعوضها كتجاوب تنافسي على تحركات المنظمة وبالتالي تستطيع المنظمة ان تطيل عمر قدراتها التكنولوجية أكثر.

3. دراسة (CHIVU; POPESCU, 2008) بعنوان

Human Resources Management in the Knowledge Management.

لخص الباحث أهمية الدراسة في أن إدراك المعرفة يزداد لأنها مورد حاسم ومصدر تنافسي وميزة في الاقتصاد العالمي الحديث وخاصة مع صعود اقتصاد الخدمات والنمو في عدد " عمال المعرفة"، وفي ظل التدفق السريع للعلم والمعلومات، وفي الاعتراف المتزايد بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي وحقوق الملكية. وأصبحت المعرفة، بجوانبها غير الملموسة، سمة مميزة من الأنشطة الاقتصادية، بدلاً من الملموسات مثل السلع أو الخدمات أو الإنتاج والعمليات. وشهد صعود اقتصاد المعرفة انتشاراً



للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، إلى جانب تعقيد تنظيمي أكبر، والنمو من المنظمات الافتراضية والعالمية والتغيير السريع. وهذه بدوره يتطلب تغييراً جذرياً ضمن إدارة الموارد البشرية للاستجابة للمتطلبات المتغيرة لاقتصاد المعرفة. قسم الباحث الورقة إلى عدة أجزاء : الجزء الأول : إدارة الموارد البشرية والروابط مع إدارة المعرفة. الجزء الثاني: دور إدارة الموارد البشرية والروابط في إدارة المعرفة. الجزء الثالث : الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية . الجزء الرابع : خلق المعرفة، تعليمها وتجديدها. ثم استعرض تصنيف المعرفة حسب نوناكا وتاكوتشي، 1995، ولم تحتوي الورقة على دراسات أو إحصاءات بيانية.

4. دراسة (Leslie,2008) بعنوان:

" Development of a Knowledge Management Strategy for academic staff"

تهدف هذه الدراسة إلى وضع استراتيجية لإدارة المعرفة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات بما يحقق تطوير أدوارهم في التعليم والأبحاث وخدمة المجتمع، فالميزة التنافسية في هذه العصر هي القدرة على إنشاء واستخدام ونشر المعرفة على نحو فعال، كما أن المؤسسات التعليمية بحاجة للتكيف مع تحديات مجتمع المعرفة من خلال النهوض بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومواكبة الكم الهائل من المعلومات والمعارف، من خلال العنصر الأكاديمي الذي له دور كبير في تحقيق ذلك وقد وضعت الدراسة استراتيجية لإدارة المعرفة للقيام بذلك بناءً على آراء الباحثين في الدراسات السابقة لإدارة المعرفة ومن خلال مبادرات إدارة المعرفة التي تقوم بها الجامعات والمعاهد حول العالم فنقل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس يعد من إدارة معرفتهم. توافقت هذه الدراسة مع دراستنا في اقتراح استراتيجية لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الأداء والقدرة على استخدام ونشر المعرفة بشكل فعال.

5. دراسة (Martina & Tilo Bo& and Helmut,2007)

بعنوان: "A strategy for knowledge management"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير البيئة التنظيمية على اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة، وركزت الدراسة بشكل خاص على العلاقة بين الأعمال التجارية واستراتيجية إدارة المعرفة، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لاقتصار الدراسة على إحدى الشركات الألمانية الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة مع الموظفين في شركة إدارة المعرفة الألمانية والتي تمثل مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة بين نجاح المعرفة في الإدارة والمواءمة بين إدارة المعرفة واستراتيجية الأعمال، فالمنظمة التي تتطلب كفاءة عملية لاستراتيجية العمل يجب أن تعتمد في المقام الأول على استراتيجية التدوين وتنظيم لاستراتيجية الأعمال التي تتطلب عملية الابتكار والتي يجب أن تعتمد في المقام الأول على استراتيجية التخصيص.



مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، ظهرت وبشكل واضح أهمية استراتيجية إدارة المعرفة كمدخل حديث، ودورها في تنمية الكفاءات البشرية ومن هنا تأتي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها في هذه المنظمات، ولا سيما ونحن نواكب عصر المعرفة، فمن خلال البحث في الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع استراتيجية إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية، اتضحت قلة الدراسات العربية والأجنبية خلال الفترة الزمنية ما بين عام 2007م - 2020م، وخاصة في استراتيجية إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ولكن على الرغم من ذلك فقد تعددت الموضوعات التي ناقشت موضوع استراتيجية إدارة المعرفة وموضوع تنمية الكفاءات البشرية. وقد استند الباحث في إعداد وتنفيذ الدراسة الحالية على مراجعة الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في عدة جوانب أهمها:

- 1- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
 - 2- تحديد الجوانب التي سبق بحثها فيما يتعلق بموضوع الدراسة والجوانب التي لم تدرس من قبل، ليتمكن الباحث أن يبدأ من حيث انتهى الآخرون.
 - 2- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات.
 - 3- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
- ومن خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع وتحليلها، خرج الباحثون ببعض السمات والتوجهات لتلك الدراسات، والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية، وهي على النحو الآتي:
- أولاً: أهم السمات والتوجهات التي توصلت إليها الدراسات العربية والأجنبية كما يلي:**
- من خلال إطلاع الباحث على مجموعات الدراسات السابقة خرج ببعض السمات والتوجهات العامة لتلك الدراسات، وهي على النحو الآتي:

1. اتفقت الدراسات السابقة على أهمية وأثر استراتيجيات إدارة المعرفة على المنظمات في زيادة الانتاج والقدرة التنافسية، وضمان تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، والتركيز على المبادرة لاغتنام الفرص والتوسع فيها والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، وإنشاء والتقاط المعارف ونشرها ودمجها مع منتجات وخدمات جديدة..
2. اتفقت الدراسات السابقة على أهمية استراتيجية إدارة المعرفة لتنمية الكفاءات البشرية لضمان نجاح استراتيجيات المنظمة وأهدافها.



3. اتسمت الدراسات بتوضيح الاستراتيجيات والنماذج لإدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية وتوضيح دورها في الكبير في ذلك، والتقليل من تكاليفها، وحل العقبات والقضايا المختلفة من خلال الخبرات والمعرفة، والاستفادة من المعارف الضمنية والصرحة لذوي الخبرة وأصحاب المعرفة من القيادات الأكاديمية والإدارية.
4. تناولت بعض الدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية استراتيجية إدارة المعرفة، ولم تكن متطابقة بشكل كامل مع عنوان هذه الدراسة. أما هذه الدراسة فقد تناولت موضوع استراتيجية إدارة المعرفة ودورها في تنمية الكفاءات البشرية.
5. في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد إقبالاً في تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في موضوع دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية، وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية، إلا أن أغلبها تمحور حول دراسة أثر المتطلبات والعوامل أو العمليات الخاصة باستراتيجية إدارة المعرفة، ولا توجد دراسات - على حد علم الباحث - تطرقت إلى ربط الاتجاهات الحديثة في استراتيجية إدارة المعرفة ودورها في تنمية الكفاءات البشرية وتأتي هذه الدراسة لعلها تكون بداية في تنوع الاتجاهات البحثية في دراسة دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية.

توصيات الدراسة:

- ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لتنمية الكفاءات البشرية.
- العمل على تعزيز الاتجاهات الايجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- العمل على تعزيز متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة بـ (متطلبات الثقافة التنظيمية، متطلبات الهيكل التنظيمي، متطلبات تكنولوجيا المعلومات) داخل مؤسسات التعليم العالي والسعي نحو تحقيقها.
- توفير العناية اللازمة بالعنصر البشري، الذي يعتبر الأصل في إنتاج المعرفة وإدارة البحوث والدراسات.
- اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المجمع، تعنى بعمليات إدارة المعرفة التي تطرقنا إليها، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى، وتعزيز تطبيقها.
- تحفيز مبادرات المعرفة من خلال الاعتراف بخبراء المعرفة وصناعتها وتقدير خبرتهم ومعرفتهم إذ أنهم يشكلون بذلك روافع ودعامات الإدارة الناجحة.
- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية وتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة والخبرات بينهم بوسائل متعددة لتحقيق أهداف المنظمة



- شجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.
- تمكين الأفراد العاملين من الوقوف على جوانب القوة والضعف لديهم بشكل بناء ومستمر، من خلال أنظمة تعنى بقياس الأداء وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء



- أرمسترونج مشيل(2004)، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، السعودية: الرياض.
- أيت طالب، نورة (2016) المعرفة وتنمية أرس المال الفكري، مجلة عالم التربية، مصر، السنة السابعة عشر، العدد السادس والخمسون.
- إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-19-2009/11/4 ص13-19
- بشرى، زكريا هاشم، محمد العزاوي، مطلق الدوري: إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 /04 /2004/
- البغدادي، عادل هادي؛ العبادي، هاشم فوزي (2009م). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، عمان: مؤسسة الوراق.
- جاد الرب سيد محمد (2006) "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية" جامعة قناة السويس.
- جلاب احسان دهب، الحسيني كمال طاهر (2014)، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حريم حسين (2013)، إدارة الموارد البشرية، الأردن. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حسنين حسن محمد (2013)، أساليب العصف الذهني، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص 112-113.



- حمدي، أبو القاسم (2014) دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، بحوث ومقالات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد حلب البليدة - الجزائر.
- دانيال، جون (2006) الجامعات العمالقة والوسائط المعرفية، ترجمة محمد الخطيب، مدارس الملك فيصل، الرياض.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 225
- رضا هاشم حمدي(2010)، التدريب والتأهيل الإداري، الأردن: دار الراهة للنشر والتوزيع
- روبرت ماتيس وجوف جاكسوف، تعريب محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، ص 418
- الزهيري، إبراهيم عباس (2012) رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة بعنوان إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، في الفترة من 11 - 12 إبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول.
- الزيادات، محمد عواد (2008م)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد (2005م)، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، (الطبعة الثانية)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- السكارنة بلال خلف (2011)، اتجاهات حديثة في التدريب، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمى، على (2002) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمى، على، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة، دار الغريب للنشر 2001



- السهو، ابتسام عبدالله على (2011) راس المال الفكري وعلاقته بالتنمية البشرية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخلية.
- الصالح، (2012) المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطويري الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولة "دراسة تطبيقية على الشركات المتعددة الجنسيات".
- الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، القاهرة، ط1، 2007
- الطيب، طارق، 2008، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث 2008، <http://knol.google.com/k>
- العتيبي، محمد مطلق (2014) استراتيجية إدارة المعرفة بالقطاع الشرطي: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبدالعزيز
- العجيلي محمد عاصي، الحكيم ليث علي (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع
- عقيلي عمر وصفني (2005)، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
- العقيلي، عثمان موسى (2020) واقع تطبيق ادارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية
- العلول (2011) " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "
- العنزي سعد غالي، صالح أحمد علي (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع
- العيساوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012) ، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لأدار المنظمات في الالفية الثالثة . ط . 1 مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع. عمان . الاردن.
- قرني، أسامة محمود؛ والعتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم (2012) إدارة أرس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسي: تصور مقترح، مجلة التربية - مصر، المجلد الخامس عشر، العدد الثامن والثلاثون.



- الكبيسي، صلاح الدين عواد، مهند محمد ياسين الشخيلي " دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهريّة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية " .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مج17، ع62(1422هـ/2011م).ص42-67.
- الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، القاهرة _ مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005
- الكبيسي، عامر خضير (2009م). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات، مجلة الإدارة العامة، م49، ع (4)، ص561-602.
- الكثيري، عبد الله بن راجح الحميدي وآخرون (2013): طرق قياس أرس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض، مجلة التربية للبحوث
- ماهر، (2019) "استراتيجية إدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبد العزيز دراسة حالة"
- ماهر، احمد (1999) :الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مجلخ، سليم (٢٠١٠) أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة.
- محمد، حيدر حسن (2016) استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق، العراق: الجامعة المستنصرية
- محمد، كمال الدين الصديق (2015) إدارة المعرفة: ودورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الاسلامي السوداني، العدد (77): 28 – 32.
- محمود، ولاء محمد (2019) تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، العدد29
- مرسى، شيرين عيد (2013) تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات أرس المال الفكري دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.
- المرسي، جمال الدين. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون؛ الدار الجامعية، 2003



- مازرة أمينة (2014)، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- المطيران، مطيران عبدالله (2007)، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، الأردن: جامعة الزيتونة.
- المعاني أحمد، عريقات أحمد، الصالح أسماء، جرادات ناصر (2011)، قضايا إدارية معاصرة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
- معاينة، عادل سالم موسى (2008) إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب علمية، دراسات المعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات السعودية بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، العدد الثالث.
- المغربي عبد الحميد عبدالفتاح (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- النجار، فريد (2007) التجديد التنظيمي لمنظومة التعليم في القرن 21، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- نجم، نجم عبود (2008م). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق.
- هاريسون، ديفيد (2009)، الإدارة الاستراتيجية. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- هاشم حمدي رضا (2010)، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الأردن. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع
- الهزاني، نورة ناصر (2012) استراتيجية إدارة المعرفة بين الرؤيا والتطبيق، (إدارة المعرفة.. الطريق نحو التغيير) متاح على: <https://nalhazani2012.wordpress.com> تاريخ الدخول 2019/7/15م.
- الهلالي، الهلالي الشريبي (2011) إدارة أرس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الثاني والعشرون.
- هلاي، حسين مصطفى (2007م)، دور القطاع الخاص الاستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية، ملتقى الاستثمار في بنية المعلومات العربية، القاهرة، ديسمبر 2006م، ص ص 295-296.
- وثيقة استراتيجية إدارة المعرفة " مؤسسة الإقراض الزراعي: عمان/ الأردن، 2010، ص 1-29.
- ياسين، سعد غالب (2007م). إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.



- Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of knowledge management*
- Whyte, L. (2008). Development of a Knowledge management strategy for academic staff
- Alain Meignant, *Les compétences de la fonction ressources humaines*, 3ème ed, liaisons, Paris, 1995, p22.
- Al-Juboori, Abdulrahman, (2004), "The Global Knowledge Management Challenge Building New Global Manager and Global Attitude Change & Other Competencies".
- Celile Dejoux, *les compétences au cœur de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.
- Chivu, I., & Popescu, D. (2008). Human resources management in the knowledge management. *Revista Informatica Economica*, 4(48), 54-60.
- Christine Rolio, the knowledge strategy within a business context, op cit, pp 17-18. the third european conference on organizational knowledge learning and capabilities oklc 2002
- Dr. Rifat O. Shannak, KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY BUILDING: LITERATURE REVIEW, <https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/236/1543>
- Dufty, Jan, (2000), ((Knowledge management)), *The Information management journal* 19 Vol. 34, Issue 1, PP.64-67.
- Hansen, M.T, of Nohria, N. and Tierney, T. (1999) what's your strategy for managing Knowledge, *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- H-John Bernardin, *Human resource management*, 4th edition, MC. Graw-Hill education, New York, 2007, p.203.
- Jean-Marie Peretti: *Dictionnaire de Ressources Humaines*, 4ème éd., Vuibert, 2005, P.63.
- Knox Haggie & John Kingston, Choosing your knowledge management_strategy, *Journal of knowledge management practice*, June 2003, <http://www.tlinc.com/articl51.htm>. Ibid, p 139.
- Le Boterf G: *Construire les compétences individuelles et collective*, ed. Organisation, 2000, p.45.
- Lee, D. (2010). Strategic knowledge disclosure: Its effect on competitive response and knowledge-based competencies in the global hard disk drive industry (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).



- Marcel Coté, Marie-Claive Malo, La gestion stratégique : une approche fondamentale, gaetan morin édition, Canada, 2002, p100
- Michael H. Zack, Developing a knowledge strategy, op cit, pp 135- 139
- Philippe Zarifian, Le modèle de la compétence, éditions liaisons, Paris, 2001, p 78
- Sadler , Philip , (2007) , (strategic management) , Kogan page,laondon
- Simon L.Dolan et autres, La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 4eme édition, édition Pearson, Canada, 2008, p.260.
- Sylvie. St et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2eme édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, p248.
- Wiig, Karl M. (1994) knowledge Management, the Central management focus for intelligent Acting organization, U.S.A Schema press.
- William R.Tracey, Human resource glossary, 3ed edition, (www.shrm.org/shrmstore: 05/01/2019)
- Wiśniewska, S., & Wiśniewski, K. (2012). Human resources management in a knowledge-based organization. *Economics and Management*, 17(4), 1620-1626
- Zack, M.H. (1999), Developing a Knowledge strategy, *California Management Review*, 41(3), 125-146.