

دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية و تفعيل رأس المال الفكري

c

د.قادري نورية*، د. بن ونيسة ليلي**، د. ساكت فاطمة الزهراء***

الملخص:

تهدف هذه المداخلة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية الحديثة في تنمية و تفعيل رأس المال الفكري للمنظمة، خاصة ضمن تحديات اقتصاد المعرفة، حيث سنحاول أولاً تحديد المفهوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة من خلال إدارة المعرفة، التي هي عبارة عن توظيف للمعرفة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر للمعارف تم نقوم بإبراز دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية و تفعيل رأس المال الفكري لمنفعة أفضل للأفراد، المنظمة والمجتمع. و يمكننا الجزم بأن إدراك الإدارة إلى ذاتها وإلى كافة العاملين بالمنظمة كقيمة فكرية يجب تنميتها بما يمكن أن يحقق أقصى استفادة من الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية التي تقود المنظمة نحو الأداء الفاعل والابتكار والتميز والتنافسية في إطار عصر موح بالتحديات والمتغيرات المؤثرة.

الكلمات المفتاحية: ، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، رأس المال الفكري

تصنيف JEL: J24,M54

The role of human resources management with knowledge in the development and activation of intellectual capital

Abstract:

This intervention aims to highlight the role of modern human resources management in the development and activation of the intellectual capital of the organization, especially within the challenges of the knowledge economy, where we will first try to define the concept of human resources management knowledge through knowledge management, which is the employment of knowledge Accumulated to increase the speed of response, innovation, collection, storage, retrieval and dissemination of knowledge we have highlighted the role of human resources management in knowledge in the development and activation of intellectual capital for the better benefit of individuals, organization and society. We can be certain that the management's awareness of itself and of all the employees of the organization as an intellectual value must be developed in such a way that it can make the most of the intellectual energies and creative capabilities that lead the organization towards effective performance, innovation, excellence and competitiveness in an era of influential challenges and variables.

Keywords: knowledge management, human resources knowledge management, intellectual capital

Classification JEL: J24,M54

* استاذة محاضرة أ، مخبر LAPDEC، جامعة معسكر، kadri.nouria@univ-mascara.dz

** استاذة محاضرة ب، جامعة معسكر، benounissa.leila@yahoo.fr

*** استاذة محاضرة ب، مخبر LAPDEC، جامعة معسكر، md.hamlet.fz@gmail.com

1-مقدمة:

إن رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أمورا متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والماكينات تؤدي العمل بصورة كفاءة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار. و مولد للمعارف ويركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية على المظاهر التكنولوجية لعمليات إدارة المعرفة، ويلاحظ أنه في السنوات الأخيرة هناك اهتمام كبير على أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلي كل المستويات. و هناك فوائد مباشرة للمنظمة تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول إلى المعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم كما أن هناك فوائد أخرى للفرد تسهل من طريقة أدائه للأنشطة العادية لعملة بالمنظمة. أما الفوائد غير المباشرة للفرد فهي البواعث ومقاييس الأداء الفنية والمتطلبات الأخرى اللازمة للعملية وللغرد وذلك في حالة عدم وضوح الفوائد المباشرة بصورة ملموسة. فمقاييس الأداء هذه يجب أن يتم تصميمها من القمة إلى القاعدة وأيضا من القاعدة إلى القمة لضمان عدم وجود صراعات وكذلك لضمان تحقيقها عن طريق العاملين تحت أي نظام إدارة آخر.

إن هذه التغيرات أثرت على الإدارة الحديثة للموارد البشرية وخلقت لها خصائص وسمات تتناسب مع هذا العصر، حيث أصبحت إدارة أساسية داخل كل منظمة، تعهد إليها وظائف و ادوار عدة، ويعتمد نجاحها في على مدى مقدرتها و فاعليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو إستراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الإستراتيجي وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقدم المنظمة، كما يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة يساعد على تنمية و تفعيل رأس المال الفكري.

من هذا المنطلق، يتم طرح إشكالية مداخلتنا:

فيما يتمثل دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية و تفعيل رأس المال الفكري؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نحاول من خلال البحث التطرق إلى دور إدارة المعرفة داخل المنظمة في ظل التحديات التي تواجهها وكذلك كيف تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تفعيل الرأس المال الفكري للمنظمة.

2- إدارة الموارد البشرية بالمعرفة من خلال إدارة المعرفة

يعتمد تسيير إدارة المعرفة على وجود قدرات من المعارف. وتساعد هذه القدرات في خلق المعرفة عن طريق دمج أو جمع الموارد المختلفة والأنشطة التي لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، وفعالية المعارف، والفعالية التنظيمية. وتشير أيضا الى قدرات إدارة المعارف إلى آليات تنظيمية تخلق باستمرار المعرفة وتشجيع الحصول عليها وتخزينها وحمايتها وتقاسمها في المنظمات (Lin, 2013, p 439-464).

2 4 ماهية إدارة المعرفة:

يزداد اهتمام المؤسسات الحديثة بالمعرفة، وذلك لاعتبارها عاملا أساسيا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا لتوجه الإداري الحديث والوصول للكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وهذا من خلال باستخدام الأدوات والأساليب التي لكسبها وتخزينها وتوظيفها

2-1-1 ماهية وأنواع المعرفة:

المعرفة اسم مشتق من كلمة "عرف" وهي القدرة على التمييز، الإدراك وتوسيع الخيارات، إذا هي كل ما هو معروف ومفهوم وأوضح. كما ان مفهومها ليس بالموضوع الجديد فهي رافقت الإنسان منذ أن فتح عينيه وتطورت معه عبر العصور إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، يشير (Harris et Henderson, 1999, p 138-145) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (signals) وتتحول إلى بيانات (data) ثم إلى معلومات (information) ثم إلى معرفة (knowledge) لتصل في الأخير إلى حكمة (wisdom) وهذه الأخيرة تعد ابتكار، من هذا المنطلق نستخلص أن المعرفة هي مزيج بين الحكمة، الإبداع والابتكار عند تتبع تطور المعرفة سنجد بعد اجتهاد الباحثين أن المعرفة أنواع حيث اتفق الكثير على تقسيم المعرفة إلى نوعين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008)

أ- المعرفة الضمنية **Tacit knowledge**: هذا النوع من المعرفة يعتمد بالأساس على الأفكار، الفطرة والخبرة الشخصية فهي معرفة ذاتية subjective، ولهذا تميز الإنسان عن الآخر حيث لا يمكن وضع المعرفة في إشارات أو رموز. والمعرفة الضمنية هي معرفة الكيف know-how (Ichijo, K., & Kohlbacher, F. (2007)) نقلها بالنسبة للآخرين شيء صعب.

تتألف المعرفة الضمنية عند (wiig, 1994) من (Wiig, K. M. (1994), p206):

- الحقائق، البيانات الثابتة والأنماط الذهنية.
- الأشكال، الصور والمفاهيم.
- الأحكام، التوقعات، الفرضيات والمعتقدات.
- استراتيجيات التفكير

" إن المعرفة الضمنية هي التي تكمن في داخل الفرد من معرفة فنية، معرفة إدراكية ومعرفة سلوكية التي لا نستطيع تقاسمها مع الآخرين أو نقلها لهم بسهولة. ومن خلال هذا نستنتج أن المعرفة الضمنية شخصية التكوين لا يمكن مشاركتها وتقاسمها مع الأفراد. وبذلك هي تحدد سلوك الفرد ويصعب التعبير عنها كليا، أول من استخدم هذا المصطلح هو مايكل بولاي في كتابه البعد الضمني عام 1966م وكتابه الثاني المعرفة الشخصية عام 1973م وهذا من خلال عبارته المشهورة "إننا نعرف أكثر بكثير مما يمكننا أن نتحدث" (أبو فارة يوسف أحمد، (2004)، ص4)

ب- المعرفة الصريحة **Explicit knowledge**: المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وبذلك هي معرفة ملموسة ويمكن إحصاءها ويمكن الحصول عليها، ويمكن تخزينها ونشرها (Alavi, M. and Leidner, D. E., (2001), p107-136). ويمكن وصفها على أنها معرفة يعبر عنها بالكلمات، الرموز أو الرسوم، توضع في تعريف وخاضعة لقواعد وقابلة للمشاركة ولهذا هي تعكس سلوك الفرد والمؤسسة معا. ويمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونيا وتخرج في شكل مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع.

نوعى المعرفة (الضمنية والصريحة) مكملان لبعضهما البعض على الرغم من اختلاف خصائص كل نوع بحيث إن المعرفة الضمنية تتحول إلى معرفة صريحة.

80% تقريبا من المعرفة في المنظمة هي معرفة ضمنية وهي التي يطلق عليها اسم رأس المال الفكري، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تتم ضمن إطار عمليات إدارة المعرفة (Daft, R. L., & Marcic, D. (2006), p 333)

2 4 2 عمليات إدارة المعرفة :

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والحفاظة عليها واسترجاعها، بقصد 4التطبيق أو إعادة الاستخدام (محمد زرقون، & الحاج عرابية. (2015، 123) وتكمن عمليات إدارة المعرفة فيما يلي (Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019), 320-334)

- **عملية تشخيص المعرفة:** العملية الفرعية الأولى لاختيار المعرفة وهي تحدد وتبين المعرفة الصحيحة. ولكن قبل تقاسم أو خلق هذه المعرفة يجب ان يتم تحديد الحاجة إليها وتنبثق المعرفة خارجيا وداخليا في المنظمة من العملاء ومرافق البحوث والموردين.
- **توليد المعرفة:** تعني خلق المعرفة واكتسابها وإنشاءها وبناءها وتطويرها. كل هذه المصطلحات تعني اكتساب أفكار ورؤى مفيدة وجديدة. أما بالنسبة لخلق المعرفة، فان هذا يشير إلى قدره المنظمة علي إيجاد حلول وأفكار مفيدة وجديدة فيما يتعلق بمختلف جوانب الأنشطة داخل المنظمة والتشجيع علي تطوير واكتساب الأساليب والمعارف الخارجية من أجل استخلاص المعرفة الضمنية.
- **تخزين المعرفة:** هي أنشطة تشمل فصل المعرفة إلى فئات مختلفة، ونقل المعرفة، وحفظ المعرفة في قاعدة بيانات المؤسسة. إمكانية تخزين المعرفة في نظم المؤسسة.
- **مشاركة المعرفة:** تعرف المؤسسة بأنها مستوى التعاون إلى جانب تبادل الوثائق والأخبار، الأفكار والأشياء المستفادة وأي معلومات أخرى ذات صلة. بعد التعرف على المعرفة الحالية أو خلق المعرفة الجديدة، كما أنها تضيق المزيد من القيمة وتطور فرصا جديدة للحفاظ علي الميزة التنافسية للمنظمة. المعرفة الصريحة والضمنية مشتركة بين الموظفين من خلال المستويات التنظيمية والفردية.
- **تطبيق المعرفة:** هذه هي المرحلة التي يمكن فيها لمستخدمي المعرفة ان يضعوا معارفهم معا وان يمارسوها بالفعل عن طريق تجميع وثائق المعارف المنشورة. وتقدم معلومات للتغيير من إستراتيجية وذلك وفق الخطط لتحقيق الأهداف.

الشكل (01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: (شيماء سمير محمد خليل، 2015).

2 1 3 قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة: تعتمد قدرة المنظمة على اكتشاف المعرفة على عاملين هما :

- اقتصار الوصول إلى المعرفة على أشخاص معينين
- الوصول إلى التكنولوجيا المطلوبة لاستغلال تلك المعرفة ، وفي الحالات التي يكون فيها أحد هذه- العوامل متوفر تظل المعرفة أيضاً ذات قيمة ، لأن هذه المعرفة يمكن بيعها أو تطويرها مع منظمة أخرى

جدول (01): يوضح نماذج دورة حياة إدارة المعرفة

المرحلة	النموذج	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة
	Gartner Groups 1996	الخلق	التنظيم	الاستحواذ	الوصول	الاستخدام	-
	Beckett and Others ,1997 *	الإستحواذ	الاحتفاظ	الاستغلال	-	-	-
	Demerest, 1997*	الإنشاء	التجسيد	النشر	الاستخدام	-	-
	Davenport and Prusak, 1998	التوليد	التصنيف	النقل	-	-	-
	Daal and Others ,1998 *	التوليد	وضع الخريطة	التخزين	المشاركة	التطبيق	التقييم
	Despres and Chauvel , 1999	الخلق	وضع الخريطة والتجمع	التخزين	المشاركة والانتقال	إعادة الاستخدام	الاستخراج
	Nissen , 1999	الاستحواذ	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	-
	Maula , 2000*	الخلق	التحديد	التصفية	التراكم	الاستخدام	-
	Nissen , 2000	الخلق	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	-

المصدر: (مدوح عبد العزيز رفاعي، 2007)

2 2 إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: إدارة الموارد البشرية مصطلح يستخدم الآن علي نطاق واسع يعتمد على المورد البشري حيث يلزم الموظفين المرنة في التعامل مع نوعيه عمل مختلفة عن الطابع التقليدي حيث " تنطوي إدارة

العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتمييزها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية" (حنا نصر الله (2001)، ص3).

2 2 1 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

هناك تحديات عديدة أثرت بصفة كلية على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و... الخ، إن هذه التغيرات أثرت على الإدارة الحديثة للموارد البشرية وخلقت لها خصائص وسمات تتناسب مع هذا العصر، كالعولمة وشدّة المنافسة والتطور النوعي الشامل وغيرها من الأمور الأخرى، ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فعال على ممارسات هذه الإدارة بصور أكثر مما كانت عليه ويمكن إيجاز هذه التحديات في ما يلي: (Peretti, J. M. (2018), 3)

- التغير التكنولوجي والتحول الرقمي: مما الشك فيه أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع العمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

- التغيرات الاجتماعية والتنوع: تؤدي القيم والاتجاهات دور مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت تأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر.

- الإطار التشريعي والتنظيمي: هذا التدخل فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها، توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد. 6. الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات: أي استخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم، كفاءاتهم وكذلك جنسياتهم مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد

- زيادة المنافسة علي الصعيد العالمي: وتتسم الفترة الحالية بإبراز المنافسة وتدويلها. وللمحافظة علي قدرتها التنافسية في سياق يعبر فيه عن الابتكار، كما يجب علي الشركة القضاء علي التكاليف وتعمل علي الابتكار ، وهذا من خلال كفاءة العمال المهنية، وحيالهم ، ودوافعهم ، واستقلالهم الذاتي ، ومسؤوليتهم ، وقدرتهم علي التطور. كما تنمي فيهم روح اليقظة.

كما أن هناك تحديات أخرى وتمثل في (صالح الدين محمد عبد الباقي(2004)، 213):

- زيادة دور وأهمية دور المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال: أي زيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعليا .

- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة ارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافتهم: بحيث يصبح العمال يتطلعون للحصول على الأجور، وإذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.

الجدول (02): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
1	تهتم بالبناء المادي للإنسان
2	تتمتع بعقل الإنسان والمعرفة
2	تركز على الأداء الآلي للمهام
3	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه
4	لا تطبق مفهوم التمكين
5	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
6	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء
7	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية
8	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية
9	تتمتع بتقنيات المعرفية والذهني
9	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة
8	تعمل على تنمية العمل الجماعي
7	تتمتع بتقنيات المعرفية والذهني
6	تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
5	تتمتع بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته
4	تتمتع بتقنيات المعرفية والذهني
3	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه
2	تركز على الأداء الآلي للمهام
1	تتمتع بعقل الإنسان والمعرفة

المصدر: (طارق علي جماز(بدون سنة)، ص 09)

- 2-2-2 وظائف إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:** عرفت إدارة الموارد البشرية تغيرا ملحوظا في وظائف رأس المال البشري حيث أصبحت أشمل وأعمق لتتحمل إدارة المؤسسة وذلك من خلال الاستخدام المكثف للمعرفة وذلك من خلال أربعة نقاط مهمة وهي: الأدوار ، العلاقات، التركيز الإستراتيجي والتركيز على التعلم(معالي عكروش):
- **الأدوار الإدارية Managerial Roles:** في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة ومحدودة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات والتركيز على العمليات أكثر من الإبداع والخلق الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة
 - فالنشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء والتطوير والتدريب الآن أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين (Line Managers) تشاركهم إدارة الموارد البشرية المسؤولة في ذلك، وهذا بدوره حدد دور مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي (Strategic Partner) وخبير إداري (Administrative Expert) ونصير للعاملين (Employee Champion) ووكيل
 - **العلاقات الإدارية Managerial Relationships:** ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة داخلية في المنظمة، أما الآن فديناميكية الاقتصاد المعرفي فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعملياتها لتتضمن المزودين والموزعين والعملاء وغيرهم من ذوي العلاقة (Stake Holders) بأعمال المنظمة، ففي العقود الماضية كان من سمات إدارة الموارد البشرية مشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المؤسسة وليس خارجها، وحتى يتم إضافة قيمة في الاقتصاد المعرفي يحتاج مدراء الموارد البشرية لمشاركة المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المنظمة الخارجية، وهذا يتطلب ولادة مدراء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية ويتقبلوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحيث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمؤسسة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق ويتقاسمون المسؤولية مع المدراء الآخرين.
 - **التركيز الاستراتيجي في المنظمة Strategic Focus:** إن جهود مدراء الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي تنصب على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق إستراتيجية المنظمة، ولكن في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح دورهم

ينصب بتطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة في الأجل الطويل، مع مراعاة التكامل بين التخطيط والتطوير قصير المدى مع طويل المدى في هذا المجال، لكون هذا النهج أكثر ملائمة لطبيعة الاقتصاد المعرفي الديناميكية وغير المتنبأ بها، لتستطيع المنظمات التجديد في استراتيجيات الأعمال لديها استجابة للمتطلبات البيئية، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في هذا المجال ودور خبراء نشر المعرفة أيضاً، للتعامل مع المستجدات البيئية .

فالمنظمة القادرة على تحديد قدراتها الأساسية من خلال تكامل المعرفة فيها قادرة على تمييز نفسها عن منافسيها، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مدير موارد بشرية يتبنى منهج القدرات الاستراتيجية على مستوى الأفراد أو المستوى المؤسسي.

- **التركيز على التعلم في المنظمة Learning Focus:** إن الجانب الحيوي لحياة المنظمات في الاقتصاد المعرفي هو الحاجة إلى اكتساب المعرفة، لذا مدرء الموارد البشرية الآن معنيين في خلق بيئة تسمح بالتعلم ومعنيين بإدارة المعرفة التي تسهم في خلق رأس المال البشري للمنظمة، وخاصة أن أبعاد رأس المال البشري هي الاكتساب للمعرفة، صيانتها، تطويرها والاحتفاظ بها، يعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي في التغيير التنظيمي ونمو الأفراد وتحسين قدرات فرق العمل، وبالتالي خلق الصحة التنظيمية .

لذا أصبح لزاماً على مدير الموارد البشرية تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.

الجدول (03): تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

مواطن التغيير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار Rôles	- التركيز الإداري - مدير شؤون الموظفين - الإدارة ضمن وظائف ضيقة	- شريك استراتيجي - خبير إداري - نصير للعاملين - وكيل للتغير	- يدير رأس المال الفكري - ميسر للمعرفة - باني للعلاقات - أخصائي نشر للمعرفة
العلاقات الإدارية Managerial Relationships	- علاقات محدودة داخل المنظمة - التركيز على العاملين	- توسيع العلاقات خارج المنظمة - زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين Line managers	- بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين Stake holders
التركيز الاستراتيجي في المنظمة Strategic Focus	- ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة - عدم إشراك مدرء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتلائم والإستراتيجية الكلية للمنظمة - استراتيجيات طويلة المدى من 5-10 سنوات	- إدارة إستراتيجية للقدرات - تطوير ودعم القدرات التنظيمية - التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى - الإبقاء والتجديد
التركيز على التعلم في المنظمة Learning Focus	- التركيز على التدريب - نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	- التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية - تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير - تطوير منظمات متعلمة	- إدارة رأس المال الفكري - تطوير رأس المال البشري - خلق بيئة التعلم - خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها - التأكيد على التجديد المتواصل

للمنظمة -تطوير لجان للتطبيق			
--------------------------------	--	--	--

المصدر: (محمد عيسى، ص 16)

3- دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية و تفعيل الرأس المال الفكري

تتمثل المنهجية الجديدة في إدارة الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحيي الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري، من بين هذه النظم نجد أسلوب القيادة الإدارية للمعارف (Jacques grisé(1997) و الذي يركز على تحفيز الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم من خبرات ومعارف أي المعرفة الضمنية و تحويلها إلى معرفة مصرحة تمتلكها المنظمة، تتشكل من تراكم الأفكار والمهارات والقدرات الفكرية والذهنية، وعدم اكتنازها وحجبها عن التطبيق الفعال و بذلك يتشكل المخزون الفكري للمنظمة المعبر عنها برأس المال الفكري . و يظهر دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تنمية و تفعيل رأس المال الفكري للمنظمة من خلال (نحو مجتمع المعرفة) (الاصدار30، ص2012):

- تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي، وبما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام ابتكارية.

- وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والابتكارية و ذلك ليستقطاب الأفراد ذوي القدرات المعرفية..

- تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع والابتكار في المنظمة.

- إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي.

- تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع المبدعين.

- توفير المتطلبات اللازمة للتعليم الذاتي والاستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي.

- التركيز على تطوير الموارد البشرية في الأجل الطويل وعدم الاقتصار على عمليات التدريب والتعليم، مع توجيه نظر الإدارة إلى أهمية احتكاك العاملين بالهيئات العالمية القائمة على المعرفة والخبرة، وذلك من خلال إرسال العاملين في مهمات خارجية، أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

- يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الأفراد ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة و تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وبالتالي حفظ حقوق المنظمة.

- بناء نظام فعال لمكافأة وتحفيز العمل الابتكاري الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

- بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية.

- توفير مناخ إيجابي يحايي اكتساب المعرفة ويسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية.

- التعرف المستمر عمى الرصيد المعرفي المخترن لدى الأفراد والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز.

- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة من خلال نماذج و أساليب (عصف للأفكار، حلقات جماعية كحلقات السيطرة النوعية، أسلوب الإدارة على المكشوف، أسلوب الجماعات الحماسية،..).

- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير، ...) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.

- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار.

- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.

و على هذا الأساس، يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال. إن ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة ما يمثله من رأس المال البشري والفكري، إنما تتحدد بحسب اقتراب العمل الذي يقوم به أو ابتعاده عن العملاء. بصفة عامة كلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغبونها ومحققاً لرضاهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية، و بالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالعملاء تكون القيمة المضافة منبياً منخفضة. (Françoise Giraud et autres (2002))
بالتالي، فإن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال منخفضة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، وتركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة. و على هذا الأساس تتباين تصرفات إدارة الموارد البشرية حيال الأعمال التي يقوم بها الأفراد، حسب نوع الموارد البشرية التي ينتمي إليها وهي على النحو التالي:

- يعبر النوع الأول عن مورد بشري يصعب استبداله لأنه نادر، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة، وتلك حالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقارهم التدريب والإعداد العملي المنظم. و في هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة عمى تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

- يدل المورد البشري في النوع الثاني على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فيم لا يساهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن لم تكون قيمتهم السوقية منخفضة. و في مثل هذه الحالة لا تتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعيد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.

- أما النوع الثالث هي حالة وسط، إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتجهيته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، و في هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

4- المراجع:

4-1: المراجع باللغة العربية

- أبو فارة يوسف أحمد (2004)، العلاقة بين استخدام مدخر ادارة المعرفة و الأداء، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان: إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أيام 26، 28 أبريل 2004، ص04.
- حنا نصر الله(2001)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شيماء سمير محمد خليل.(2015). إدارة المعرفة - مجله التعليم الالكتروني - جامعة المنصورة
- صالح الدين محمد عبد الباقي(2004)، إدارة الموارد البشرية" مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعة السكندرية
- طارق علي جهاز(بدون سنة)، إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمار، كلية الإدارة والإقتصاد، الدراسات العليا
- محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق
- محمد زرقون، الحاج عرابة. (2015). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية
- معالي عكروش، الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الموارد البشرية الأول (التميز في استثمار الموارد البشرية)
- ممدوح عبد العزيز رفاعي(2007)، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر
- نحو مجتمع المعرفة(الاصدار30، 2012)، " الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة"، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز.

4-2 المراجع باللغة الاجنبية:

- Alavi, M. and Leidner, D. E., (2001). 'Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues', MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). Exploring strategic change. Pearson Education.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). Understanding management. Cengage Learning
- Françoise Giraud et autres(2002), « contrôle de gestion et pilotage de la performance » ; Gualino éditeur, Paris
- Henderson, A., & Harris, J. (1999), A Better Mythology for System Design in. In Proceedings of CHI'99
- Ichijo, K., & Kohlbacher, F. (2007); The Toyota way of global knowledge creation the'learn local, act global'strategy. International Journal of Automotive Technology and Management, 7(2-3)
- Jacques grisé(1997), « Les ressources humain et tant que source d'avantage concurrentiel » ; document de travail, 1997-013, AGRH, Montréal, Québec.
- Lin, H-F. (2013); The effects of knowledge management capabilities and partnership attributes on the stage based e-business diffusion. Internet Research, 23(4)

- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*,
- Peretti, J. M. (2018). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert
- Wiig, K. M. (1994). Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking-how People and Organizations Represent, Create, and Use Knowledge. Schema Press, Limited