

# دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة

د. أبو القاسم حمدي

جامعة، الأغواط

## الملخص:

إن اقتصاد اليوم الموسوم بالاقتصاد المبني على المعرفة، والذي يعبر عن الربع الثالث من حياة اقتصاد المعلومات (مرحلة النضج) قد غيّر في الكثير من النواحي في الاقتصاد، السياسة، التكنولوجيا والمجتمع، وقد كان هذا الأخير الذي تشكل فيه المعرفة أهم مورد ميدانا خصبا للكثير من الكتابات والتحريرات وقد أسال الكثير من الحبر في العديد من الميادين، وباعتبار ميدان الإدارة واحدا من بين أهم الفروع التي تحتويها العلوم الإنسانية، فإنها استطاعت أن تواكب تلك التطورات على الساحة الاقتصادية، الاجتماعية على وجه الخصوص، وذلك عن طريق استحداث أدوات وممارسات أقل ما يقال عنها بأنها آليات تكيف منظمات الأعمال مع تلك الوقائع، وتأتي إدارة المعرفة كوسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعرفة داخل تلك المنظمات من أجل تحقيق الاندماج في الاقتصاد الحالي عن طريق إعادة تغذية تلك المنظمات بالمعارف الجديدة واستيعابها بواسطة التركيز على رأس المال البشري الخالق للقيمة والمتمثل في الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: كفاءات الموارد البشرية، الاقتصاد المبني على المعرفة، إدارة المعرفة، تنمية الكفاءات، مجتمع المعرفة

## Abstract:

The knowledge-based economy today - which refers to the maturity phase of information economy cycle- affected lot of aspects in economy; politics; technology; society. this economy was influenced many writers and thinkers to debate about it in different fields; as the management, one of the human sciences, it keep pace with this phase by creating instruments and procedures which help organizations to adapt with that changes. The knowledge management is one of these procedures which consider as mean focused to guarantee good management of knowledge into organizations in order to realize good integration in the knowledge-based economy; by feed backing these organizations with new knowledge, this target cannot be realized by neglecting the human capital creator of value: the human resource competencies.

**Keywords:** Knowledge-based economy, human resource competencies, Knowledge

## مقدمة:

تشهد الساحة الاقتصادية في الوقت الراهن مرحلة جد حرجة، إذ وبعد أن ساهمت الثورتان المعلوماتية والاتصالية في تغيير الكثير من المعطيات في العديد من المجالات مثل تسريع نقل المعرفة من منطقة لأخرى، شمولية العمل الإلكتروني في الكثير من المجالات (الحكومة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني... الخ)، تواصل تلك التطورات الآن أخذ مسار آخر يتمثل في جني ثمار تلك المرحلة السابقة، ونقصد بذلك أن فترة التسعينات (منتصف التسعينات بالضبط) تميزت باستخدام تكنولوجيا الاتصال بين الشعوب بصورة غير اعتيادية وبانتشار شديد، وكانت آنذاك المعرفة هي التي تمثل مادة وجوهر تلك المبادلات الاقتصادية والاجتماعية، فأصبح الاقتصاد السائد والمسيطر هو الاقتصاد الذي ينتج المعرفة ويتحكم فيها وفق منطق السلعة التي تباع وتشتري، فلا يوجد مجال إلا وللمعرفة مكانة فيه، أما اقتصاد اليوم - أو بالأحرى المرحلة الثالثة منه (اقتصاد المعلومات) - المسمى بالاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge based economy) الذي يتميز باستثماره لتلك الغنائم التي قدمتها مرحلة التقديم والنمو لاقتصاد المعلومات أصبح هو الآخر يستخدم المعرفة في الكثير من المجالات كأداة لتحقيق القيمة في كل المنتجات.

ويعتبر الاستثمار في المرحتين السابقتين من اقتصاد المعلومات من بين أولويات وركائز النجاح لأي منظمة أعمال، ولكن ذلك لا يتأتى إلا إذا أولت هذه الأخيرة أهمية كبيرة بالعنصر الخالق للمعرفة من جهة، والمتحكم والمسير لتلك المعرفة من جهة أخرى، وكما هو معلوم فإن إدارة الموارد البشرية تتغير باستمرار، فبعد أن كانت تلك الإدارة تسيّر وفق منطق اعتبار المورد البشري بمثابة مورد استراتيجي أصبحت تولي اهتماماً أوسع به، لدرجة أن آخر محطة تمر بها إدارة الموارد البشرية في الحال هي اعتبار المورد البشرية بمثابة الشريك والثروة التي تمتلكها أي منظمة، غير أن المسألة لا تعني الموارد البشرية بصفة عامة باعتبارها مجرد أفراد، بل في العنصر المميز لها والمتمثل في كفاءاتها.

ومن هذا المنطلق، نحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء أكثر على عملية بناء إستراتيجية لإدارة المعرفة بصورة فعالة داخل المنظمة باعتبارها أهم أداة تدعم عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال ضمان إدارة عنصر المعرفة بين الأفراد بفعالية.

وعلى ضوء ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية: « كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟ »

وللإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بالاعتماد على الفرضية التالية: تساهم إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بصورة غير مباشرة عن طريق تفعيل عملية التعلم وتوفير المعارف لكافة الأفراد.

## I. الواقع الرقمي الجديد للاقتصاد (الاقتصاد المبني على المعرفة):

إن الفكرة القائلة بأن عنصر المعرفة يؤدي دوراً كبيراً في الاقتصاديات ليست فكرةً جديدةً، لأن القيام بأي نشاط كان دون الاعتماد على المعرفة يعتبر ضرباً من الجنون، غير أن تطور استخدام المعرفة

وعملياتها، وتوظيفها في العديد من المجالات مع ضمان ديناميكية تسمح للعلاقات والعمليات المعرفية بالتكامل فيما بينها هو الأمر الذي أصبح يشكّل واقعا جديدا في النظريات الاقتصادية والإدارية.

فبعد أن كانت عوامل الإنتاج ممثلة في عناصر الأرض، العمل، رأس المال، أصبحت الآن تضمّ عنصر المعرفة الذي يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج في الوقت الحالي، فكما أنه لا يمكن للعقل أن يستجيب لبعض العمليات الذهنية مثل الإحساس، السلوك من دون الاعتماد على التفكير، فكذلك لا يمكن المزج بين عناصر الإنتاج بصورة فعالة دون عنصر المعرفة؛ فالمعرفة هي العنصر المحرك لباقي عوامل الإنتاج.

وإذا تمعنا في المراحل الزمنية التي مرّ بها الاقتصاد الحالي، لوجدنا بأن المرحلة الحالية ما هي إلا امتداد لمراحل ولت تصنّف كلّها في دورة حياة الاقتصاد، والتي نذكرها في المحطات التالية:

1. **مرحلة الاقتصاد الزراعي (Agricultural economy):** تُعبّر هذه المرحلة عن بدء الاقتصاد بالجانب الزراعي وارتباطه بنشاط المزرعة، حيث تشكّل فيه هذه الأخيرة أكبر مصدر للتبادلات الاقتصادية بين القبائل وبعض الدول، وقد كان الشغل الشاغل لعلماء الاقتصاد في ذلك الوقت يكمن في المشكلة الاقتصادية المتمثلة في عنصر الندرة في الموارد على رأسها الأرض، رأس المال، العمل<sup>(1)</sup>، لأن المشكلة هنا ناتجة عن قانون تناقص العوائد مع الاستهلاك المستمر للموارد، والمشكلة في هذه الحالة تلخص في الندرة النسبية للموارد وليست الكليّة، أمّا فيما يتعلق باهتمامات علم الاقتصاد في ذلك الوقت فقد كانت أغلبها - على رأسها المدرسة الطبيعية (الفيزيوقراط) - تتفق على أنّ مصدر الثروات هي الأرض، وأنّ محور تطور الفكر الاقتصادي هو الزراعة. وقد شكّلت هذه المسألة (الأرض) نقطة انطلاق لتشكيل علم الاقتصاد الحقيقي<sup>(2)</sup>، ومما يلاحظ في هذا الاقتصاد باقي الأنشطة الاقتصادية الأخرى غير الزراعة كانت موجودة مثل الحرف، الصناعات الحرفية، غير أنها لم تكن محلّ اهتمام من علماء الاقتصاد، لأنهم كانوا يعتبرون -على رأسهم كيزني- بأن الزراعة هي النشاط الوحيد المنتج وليست الحرف<sup>(3)</sup>.

2. **مرحلة الاقتصاد الصناعي (Industrial economy):** لقد شكّل قيام الثورة الصناعية مرحلة جديدة في عالم الاقتصاد، فانتقل هذا الأخير من الزراعة إلى الصناعة نظرا للمزايا العديدة التي قدمتها هذه الأخيرة، فبداية الثورة الصناعية بدأت تحديداً في (1698) بتطوير المحرك البخاري من طرف «توماس سافري»، وهو محرك مخصص لرفع المياه، ثم تلت ذلك طفرة في عالم الاختراعات، فعلى سبيل المثال تمّ تصنيع أول محرك بخاري يعمل بالصمامات من طرف «نيوكمان» سنة (1712)، ثمّ اختراع المحرك البخاري المعدّل والمقتصد للطاقة من طرف «جيمس واط» سنة (1769)، وقد اعتبرت «إنجلترا» آنذاك مهدا وحاضنا للثورة الصناعية، غير أن تلك الاختراعات لم تقتصر على إنجلترا بل انتشرت في مختلف الدول الأوروبية مثل: اختراع محطة توليد الكهرباء، الهاتف، المصباح، المحرك الغازي،... الخ<sup>(4)</sup>.

ونوه هنا إلى أن هذه الطفرة الصناعية الكبيرة قد ألفت بظلالها على عدة مناحي في الحياة الاقتصادية مثل: زيادة حجم الإنتاج بصورة كبيرة، زيادة رؤوس الأموال التي أدت إلى زيادة حجم

الاستثمارات، هيمنة الأنشطة الصناعية على باقي الأنشطة الأخرى، وحلول المصنع محل المزرعة والحرف.

3. **مرحلة اقتصاد الخدمات (Infomation(Service) economy) :** ويسمى أيضا اقتصاد المعلومات، وقد ظهر هذا القطاع الجديد في سنوات السبعينات وبالتحديد من فترة (1971) إلى (1981) نتيجة لثورة تقنية تمثلت في اختراع الحاسوب وتعميم استخدامه في مختلف دول العالم المتقدمة منها خاصة، حيث أسهم هذا الأخير باعتباره نتاج ثورة تكنولوجية مع نتاج الثورة الاتصالية المتمثلة في الشبكات ثورة أخرى تجسدت في قوة الربط بين التكنولوجيا مع الاتصال (تكنولوجيا المعلومات والاتصال).

وقد تطورت الاقتصاديات المركزة على الخدمات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شغلت أكثر من (70%) من مجموع المبادلات الاقتصادية والتجارية في سنوات السبعينات، فعلى سبيل المثال بلغت عائدات صناعة المعلومات في سنة (1977) قيمة كبيرة قدرت بـ (200) بليون دولار، وهذا يعكس الأهمية التي أصبح يحتلها قطاع المعلومات، إذ أصبحت الاقتصاديات المعتمدة على الصناعة والتجارة تترك مكانها شيئاً فشيئاً للاقتصاد الجديد الذي يهتم بمسألتين رئيسيتين هما: معالجة البيانات وتقنية المعلومات، حيث هيمنت الحواسيب في المرحلة الأولى لاقتصاد المعلومات (الخدمات) والشبكات (الاتصالات) في المرحلة الثانية له.

4. **مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge based- economy) :** يُعبّر الاقتصاد المبني على المعرفة عن المرحلة الثالثة من دورة حياة اقتصاد المعلومات، ويُعرّف هذا الاقتصاد بأنه الاقتصاد الذي يعتمد أساساً على إنتاج واستخدام المعرفة كأساس لخلق النمو والثروة في جميع القطاعات الاقتصادية<sup>(5)</sup>، وهو أيضاً الاقتصاد الذي تقوم فيه الفعاليات الاقتصادية من تبادلات وتعاملات على عنصر المعرفة، وهو كذلك الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دوراً كبيراً في تحقيق القيمة المقدمّة لمنتجات المنظمات.

ويمتاز الاقتصاد المبني على المعرفة بعدّة خصائص أهمّها: أنه اقتصاد الوفرة، إذ تختفي المشكلة الاقتصادية التي كانت قائمة على هاجس ندرة الموارد، وبما أن هذا الاقتصاد يفترض المعرفة كعنصر مهمّ من عناصر الإنتاج فإنّ مشكلة الندرة غير واردة فيه، لأن المعرفة تزداد وتتراكم بالاستخدام وليس العكس مثل باقي الموارد المادية الأخرى، فكّلما استخدمت تلك المعارف بصورة تراكمية ازدادت وتوفّرت بصورة أكبر، ولذا فإن المشكلة الأساسية في هذا الاقتصاد لا تتمثل في الندرة بل في الوفرة أو ما يُعرّف الغرق المعلوماتي، والخاصية الثانية التي يتمييز بها الاقتصاد المبني على المعرفة هو الأثرية وسرعة نقل المعلومات عن طريق شبكات الاتصالات والتي أفرزت فيما بعد انعدام الزمن والمكان، بحيث أصبح هذان البعدان منعدهان مع المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، والميزة الأخرى التي نجدها تختلف عن باقي الاقتصاديات الأخرى تتمثل في استقلالية مجالات المعرفة عن مبدعها الأصلي لتعمل فيما بعد وفق آليات مستقلة، والتي سرعان ما يشيع استخدامها بين مختلف المجتمعات.

5. مرحلة الاقتصاد الحيوي المبني على المعرفة (Knowledge based-bio-economy) : «  
التكنولوجيا الحيوية ستصبح ركيزة الاقتصاد الأوروبي مع حلول عام (2030)»، بهذه الكلمات  
أقرّ الاتحاد الأوروبي في تقريره مدينة «كولون» الألمانية في (2007) بتصوره لمستقبل دول الاتحاد  
الأوروبي<sup>(6)</sup>، وقد عرّف الاتحاد الأوروبي الاقتصاد الحيوي المبني على المعرفة بأنه: « ذلك الاقتصاد  
الذي يقوم على تحويل معرفة علوم الحياة إلى منتجات تنافسية وناجعة اقتصاديا ومستدامة  
»<sup>(7)</sup>، ويدور الرهان في الوقت الحالي على التركيز باستبدال الوقود الأحفوري (fossil fuel) بالوقود  
الحيوي (Bio fuel) واستبدال الزراعة التقليدية بتلك الحيوية العضوية، والتركيز على المجالات  
الطبية والصيدلانية، ويمكن إرجاع احتمال ظهور هذا النوع من الأنشطة الاقتصادية إلى الكثير من  
العوامل أهمها: الحاجة إلى إيجاد بديل للوقود الأحفوري الذي يعتمد أساسا على مخرجات الأرض  
من البترول، الغاز، الفحم، بحيث بدأت الحاجة تبرز بسبب ظاهرة الاحتباس الحراري وتقلبات  
أسعار النفط، إضافة إلى تكاليفها الباهظة، وهذا فضلا عما تحدثه عملية الاحتراق من التلوث، كما  
أن الكثير من العلماء في مجالات الطب حذروا من تفشي الأمراض نتيجة الغذاء غير المتوازن الناتج  
عن استخدام المبيدات والتقنيات غير الحيوية في الأرض من جهة، والتداوي بالأدوية غير الحيوية  
التي تسبب أعراضا كثيرة من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاقتصاد الحيوي المبني على المعرفة قد بدأ في مرحلة التكوين، بديل  
أن الكثير من الدول مثل أوروبا، اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية بدأت تستثمر في مجالات  
البحث والتطوير وتخصص لها مبالغ خيالية، وذلك راجع في الأساس إلى الاستفادة من اقتصاد  
المعلومات الذي قدّم المعرفة كسلعة تباع وتشتري، ثم قيام الاقتصاد المبني على المعرفة الذي  
استغل فيه الإنسان تلك المعرفة لجعلها عاملاً رئيسياً يدخل ضمن التركيبة الأساسية لأي نشاط  
اقتصادي؛ ولذلك يستبشر الكثير من المستثمرين بحلول أنشطة اقتصادية نظيفة في جميع مجالات  
الحياة، بدءاً بالتكنولوجيا الحيوية، الزراعة الحيوية، الطاقة الحيوية وانتهاج عهد نمط معيشة  
جديد لا يرحّب بأيّ صناعةٍ أو عملٍ يقوم على أساسٍ أحفوري.

## II. أهمية ودور المعرفة في الاقتصاد الجديد

قبل الولوج في تبيان أهمية ودور المعرفة في الاقتصاد الجديد نود أن نوضح بعض المصطلحات  
التي قد يقع الخلط فيها، وهي:

**البيانات (Data) :** تعرف بأنها عبارة عن مجموعة الحقائق التي تدور حولنا<sup>(8)</sup>، وعرّفها (Davenport  
& Prusak) بأنها تمثل أيضا حقائق موضوعية حول أحداثٍ معينة<sup>(9)</sup>، وهي عبارة عن حقائق  
بدون معنى<sup>(10)</sup>؛

**المعلومات (Information) :** هي نتاج عمليات معالجة وتنظيم وإعطاء معنى للبيانات<sup>(11)</sup>، وهي  
تعبر عن بيانات ذات معنى أيضا، والمعلومات تجيب عن الأسئلة: من؟ ماذا؟ أين؟ كيف؟ متى؟  
مثل الإجابة عن ميزة شيء ما، أو مصدره، وحتى المعلومات التي لم تفهم من طرف الأشخاص  
تظل مجرد بيانات فقط، وقد تأخذ المعلومات عدّة أشكال، كأن تكون أولية أي في هيئتها الأولية

الأصلية، أو ثانوية بعد تعديلها أو ترجمتها<sup>(12)</sup>؛

**المعرفة (Knowledge):** يعرفها البعض بأنها الحلول المتولدة من التجارب<sup>(13)</sup>، وعرفها كل من (Kogut & Zander 1992) بأنها عبارة عن المعلومات + معرفة الكيف (Know how)<sup>(14)</sup>، وتختلف المعرفة عن المعلومات بأنها عبارة عن الاستخدام المنتج للمعلومات، فإذا كانت هذه الأخيرة غير مستغلة لغرض إنتاجي فإنها حتماً ستبقى مجرد معلومات<sup>(15)</sup>؛

**الحكمة (Wisdom):** عرّف الفيلسوف اليوناني (بلاتو) - تلميذ (سقراط)- الحكمة بأنها: «فهم العالم الفيزيائي والاجتماعي والمعاني الشاملة للحياة»<sup>(16)</sup>، وعرفها (Robinson 1990): «هي معرفة طبيعة الأشياء والمبادئ الكامنة التي تحدد علاقاتها»<sup>(17)</sup>، وقد قال (Osbeck & Robinson 2005) بأن الحكمة تنتج من خلال تفاعل كل من التفكير الرشيد العقلائي، تصور دائم، الانفصال عن الذاتية والأحكام المسبقة<sup>(18)</sup>، ويعرفها البعض بأنها الاستخدام الأفضل للبصيرة.

وبعد أن استعرضنا أهم المصطلحات - أو المراحل- التي تمرُّ بها العمليات العقلية بدءاً بالبيانات مروراً بالمعلومات وانتهاءً عند المعرفة والحكمة في أحسن الأحوال، يُمكن القول بأن أهمية المعرفة تتضح في الاقتصاد الحالي من خلال تبيان أهم المؤشرات الاقتصادية التي تعكس تلك الأهمية، والتي يمكن إدراج بعض منها في النقاط التالية:

• يظهر الفرق جلياً بين أهمية كل من المعلومات والمعرفة في الاتجاه الذي أخذ به (بيتر دركر) في كتابه (المجتمع ما بعد الرأسمالي) الصادر في (1993)، والذي أشار فيه إلى أن التحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات هو كيفية الاعتماد على العمالة التي تنتج المعلومات (خبراء المعرفة) وليست التي تتعامل مع المعلومات وتعالجها (عمال المعرفة)، واقترح لأجل تحقيق ذلك القيام بعدة ممارسات تتمثل أساساً في التحسين المستمر في كل الأنشطة، تطوير أساليب جديدة نابعة من خصوصية المنظمة ذاتها، وأخيراً الإبداع المستمر<sup>(19)</sup>؛ ويشير هذا الرأي في التأكيد على أن منظمات الأعمال اليوم وبقدر التحدي الذي تواجهه تجاه المعرفة، فإنها كذلك تستطيع على الأقل التكيف مع الاقتصاد الجديد من خلال التركيز على هذا الرهان، والأخذ بعين الاعتبار الممارسات الحديثة في الإدارة على غرار تلك التي أشار إليها (دركر)؛

• انطلاقاً من مقولة الفيلسوف اليوناني (أرسطو) وهي: «أن سر النجاح يتمثل في معرفة الأشياء التي لا يعرفها الآخرون»<sup>(20)</sup>، ويعني ذلك أن الجهل ببعض الأمور في البيئة الخارجية أو الداخلية قد يترتب عنه مخاطر وتهديدات، فبقدر ما يمثله غياب المعرفة من تهديدات ومخاطر فإن توفرها يقدم للمنظمة فرصاً كبيرةً للتحكم في الكثير من متغيرات البيئة، ولذلك فإن معرفة تلك المتغيرات تتيح للمنظمة وضع سياسات وخطط للتحكم فيها والتعامل معها بصورة قد تخفى على المنظمات المنافسة الأخرى؛

• بما أن المعرفة هي الرهان الذي تركز عليه المنظمات الحديثة، فقد يرجع البعض السبب في ذلك إلى أن هذه المعارف قد شكّلت اللبنة الأولى لكل أنواع الرفاهية التي نعيشها اليوم، فعلى سبيل المثال نلاحظ أن إبداع وابتكار التقنيات الحديثة خاصة في المجال التكنولوجي كان بسبب عامل

المعرفة، وثورة الاتصالات الحديثة كانت بسبب عنصر المعرفة، الطفرة الكبيرة في مجال التقنيات الحيوية التي أصبحت حديث الساعة هي نتاج لاستغلال المعرفة؛

- إن الواقع الجديد الذي أصبحت فيه ظاهرة العولمة هي التي تحدّد معاملته بالدرجة الأولى أضحي يؤثر على جميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، ومن انعكاسات ذلك الواقع تخطي الاقتصاد للحوازج الجغرافية والثقافية مما أدى إلى اشتداد المنافسة، وهذه الأخيرة لا يمكن مجاراتها إلا بامتلاك سلاح قوي لا يخرج عن إطار المعرفة؛

- أفرزت الثورتان المعرفية والاتصالية أرضية خصبة لتواصل مختلف الشعوب بعضها ببعض، وتعتبر شبكة الإنترنت من أهم تلك الإفرازات، فقد بلغ عدد مستخدمي شبكة الإنترنت حوالي مليا ونصف مستخدم<sup>(21)</sup>، مما يعني أن المنظمات سترهن على تلك القاعدة الواسعة لتصريف منتجاتها ولتوجيه أعمالها، وذلك لا يستقيم إلا بالاهتمام بعنصر المعرفة وإدارتها؛

- تشير الإحصائيات التي قدّمها الاتحاد الدولي للاتصالات في تقريره لسنة (2010) بأن مؤشّر تنمية تكنولوجيا المعلومات في ارتفاع مستمر، ويقاس هذا الأخير بثلاثة أرقام قياسية: النفاذ، الاستعمال، المهارة (الإلمام بالقراءة والكتابة ومستوى التحصيل العلمي)، والتي سجّلت نموّاً في رقم النفاذ والاستعمال بالتساوي من الفترة (2002) إلى (2008)، وسجل ارتفاع طفيف في مستوى رقم المهارة، ويشير ذلك إلى أن عدة بلدان تتّجه نحو الاستعمال المكثّف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد سجّلت الدّول المتقدّمة بطبيعة الحال المراتب الأولى عالمياً على رأسها السويد، لكسمبورغ، كوريا الجنوبية، الدانمرك، وقد حلّت الجزائر في المرتبة (100)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى الدور الذي تلعبه المعرفة وعملياتها في رفع كفاءة الدول في التّحكم في تلك المؤشّرات المتمثلة في الاستعمال، النفاذ والمهارة<sup>(22)</sup>؛

- تتضح أهمية المعرفة والاستثمار في قطاع المعرفة والاتصالات من خلال معرفة بعض المؤشّرات، فقد بلغت على سبيل المثال أرباح الشركات العاملة في مجال الحاسبات الالكترونية وأنظمة الاتصالات في الولايات المتحدة الأمريكية (43%) من إجمالي أرباح الشركات الأمريكية مجتمعة في سنة (1980)، وقد سجّلت أغلب الشركات الأمريكية الناشطة في المجالات المعرفية نسباً معتبرة في استحوادها على الأسواق في ذات الدولة، فقد بلغت على سبيل المثال صفقات الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية خلال النصف الأول في (1998) حوالي (685) مليار دولار، وبلغ حجم الاندماجات بين المنظمات المالية عبر العالم حوالي (600) مليار دولار، وبلغت صفقة الاندماج بين أكبر منظمتين إعلاميتين عام (2001) ممثلة في شركتي «أمريكا أون لاين» و«تايم وارنر» حوالي (350) مليار دولار، وهو معدل يساوي قيمة الناتج المحلي لدولة الهند في سنة (2001)، مما يعني أن أكبر استثمار ناجح هو الاستثمار المعرفي<sup>(23)</sup>.

### III. بناء استراتيجيات إدارة المعرفة

يعتمد الرهان اليوم على محاولة استغلال المعرفة المتاحة أحسن استغلال من جهة، وتوليد المعرفة

الجديدة ونشرها من جهة أخرى، وقد برزت في هذا المجال تطبيقات وممارسات تخدم تلك المصلحة ممثلة في إدارة المعرفة، تلك الآلية التي ظهرت في سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث حظي باهتمام كبير ضمن أدبيات الإدارة الحديثة من خلال المؤتمرات والكتابات والندوات التي عالجت هذا المصطلح نظرياً وتطبيقياً، وقد تمّ تعريف إدارة المعرفة ضمن عدة سياقات، نذكر من بينها: « أنها عبارة عن نظام متكامل من الأساليب والآليات والأنشطة التي تهتم بتوليد، تشغيل، تخزين ونقل المعرفة واستخدام السياسات المناسبة لضمان نشرها وتعميمها وتفعيلها، لغرض استغلالها على المستويين الفردي والجماعي، والذي يحمل أهدافاً ضمنية أهمها رفع كفاءة وأداء المنظمة من خلال ضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة»<sup>(24)</sup>، وعُرِّفت أيضاً وفق بعدين: الأول: أنها تعنى بهيكله وتنظيم وجمع ورأسملة المعلومات، بمعنى جمع وفرز تصنيف الموارد المعلوماتية (الملفات،...) والخبرات والكفاءات والآراء والاقتراحات، والبعد الثاني: يهتم بنشر وتوزيع تلك المعارف بناءً على تلك الموارد من أجل خلق القيمة<sup>(25)</sup>، وعُرِّفت إدارة المعرفة تعريفاً أوسع من طرف (helms): «هي عبارة عن الجهود الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن طريق اكتساب واستخدام الأصول الفكرية الموجودة لدى الموارد البشرية والزبائن»<sup>(26)</sup>.

وبما أن المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى من خلال الاعتماد على فلسفة وتطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، فإنها بذلك تحتاج إلى وعي كبير في الماضي نحو إعداد استراتيجيات طويلة المدى، تضمن بها على الأقل الوصول إلى تلك المعرفة الإستراتيجية، وفي هذا الصدد برزت عدة دراسات ومقاربات تهتم بوضع استراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة، نذكر منها على سبيل المثال<sup>(27)</sup>:

1. مقاربات التشفير والشخصنة (التذويت) (Codification & Personalization approaches): وهي المقاربات التي بُنيت على أعمال (Hanson) وزملاؤه، والتي تضم إستراتيجيتين:

1.1. إستراتيجية التشفير: تبني هذه الإستراتيجية على تحويل الخبرة والمعرفة الذاتية الناتجة عن العمل الفردي البحث في تحويل المعلومات إلى معارف وخبرات عن طريق الذهن، ليتم في الأخير تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عن طريق التشفير، بحيث تعتمد على أسس وقواعد معلوماتية في الغالب، ولذلك فهي تقوم على استخراج المعرفة من الفرد وتشفيرها وإعادة استخدامها بمعزل عنه أي وفق قاعدة: «من الفرد إلى الملفات» (From Person to document)، ونشير في هذا الصدد إلى أن هذه الإستراتيجية تتكامل بصورة كبيرة مع تكنولوجيا المعلومات من أجل إدارة قواعد البيانات مثل شبكة الإنترنت<sup>(28)</sup>؛

2.1. إستراتيجية التذويت (الشخصنة): تقوم هذه الإستراتيجية على تحويل المعرفة من الفرد منشئ المعرفة إلى فرد آخر مستقبل (Person to Person) عن طريق الاتصال الشخصي، وتكون في الغالب لنشر المعرفة الضمنية إلى ضمنية أخرى، ولتحقيق تلك الإستراتيجية يتوجب على الإدارة العمل على تشجيع الاتصال الشخصي بين الأفراد عن طريق الاعتماد على بعض الأساليب مثل: الاجتماعات غير الرسمية، اجتماعات العصف الذهني، حلقات النقاش،...الخ؛

2. المقاربات الخاصة بعمليات المعرفة: ويذهب (McElriy) إلى التمييز في هذا الباب بين نوعين من استراتيجيات المعرفة، وهما<sup>(29)</sup>:

2.1. إستراتيجية العرض: تركز هذه الإستراتيجية على توزيع ونشر المعرفة الحالية التي تحتويها المنظمة، فهي تعتمد على توفير الآليات الكفيلة بنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة؛

2.2. إستراتيجية الطلب: أما هذه الإستراتيجية فتركز على توليد المعرفة الجديدة داخل المنظمة، وذلك عن طريق توفير الآليات التي تضمن توليد المعرفة وابتكارها.

غير أننا نشير هنا إلى أن معيار المقاضلة بين هذه الاستراتيجيات الثنائية هو أمرٌ يخضع لعدّة اعتبارات أهمها: طريقة خدمة الزبائن، الأفراد العاملين (عمال المعرفة)، النموذج الاقتصادي المتبع من طرف المنظمة، كما أنّ الكثير من المنظمات النّاجحة هي التي تبنت الإستراتيجيتان الأولىتان معاً، مع ترجيح واحدةٍ عن الأخرى بالطبع، بحيث يتمُّ الاعتماد على إحداها كإستراتيجية رئيسية والثانية كداعمة.

#### IV. مفهوم الكفاءات الخاصة بالموارد البشرية (Human resource competencies)

إن الخوض في مصطلح الكفاءات يشبه عدّ حَبّات الرَّمْل في الصَّحراء الواسعة، فهذا المصطلح الذي نجده مستخدماً في العديد من العلوم يحمل عدة سياقاتٍ ومعانٍ تختلف باختلاف العلوم ذاتها، حتى وإن كانت الكفّة ترجح إلى مجال علم نفس العمل باعتباره المهّد الذي أسّس لهذا المصطلح.

1. تعريف الكفاءات (Competencies): لمصطلح الكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية عدّة تعريفات لا يمكن حصرها كلها، ولذلك فقد ركّزنا على أهمّ التعريفات وأكثرها انتشاراً، تلك التعريفات التي تمتد كثيراً إلى نظرة علماء السلوك الأمريكيين وعلى رأسهم كل من (McClland & Boyatzis)، إذ اعتبرت أعمال (McClland) من أولى الأعمال التي أسّست له، وقد استخدم هذا الأخير مصطلح الكفاءة لأول مرّة في مجال علم النفس السلوكي، حيث عرّفها في مقالته المشهورة «اختبار الكفاءة بغض النظر عن الذكاء»، والتي نشرت في (1973) وتناول فيها عدم قدرة الذكاء واختباراته في تقييم الأداء، إضافةً إلى قصوره في تحديد ماهية العناصر المؤدية إلى أداء فعال، وقد اعتمد في هذا المجال البحثي على اختبارات الأشخاص الذين يحققون أداءً مرتفعاً مقارنةً بأولئك الذين يكونون أدأؤهم منخفضاً، وقارن بين الفئتين لمعرفة العناصر التي تميزهما، وتوصّل في الأخير إلى مجموعة من الخصائص التي تندرج تحت مسمى الكفاءة<sup>(30)</sup>، والتي سنذكرها لاحقاً.

وعلى العموم فقد عرّف (McClland) الكفاءة بأنها: « مجموعة من الخصائص (المميزات) الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عالٍ في العمل أو في موقف محدد أو مهمة معطاة»<sup>(31)</sup>، وهو التعريف الشامل الذي اتفق عليه الكثير من الكتاب والإداريين الأمريكيين على غرار كل من (Boyatzis 1982) في كتابه الذي اعتبر مكملاً لأعمال (McClland) الذي ينتمي إلى التيار النفسي

السُّلوكي، وأيضاً (Spenser and Spenser 1993)، و (Klemp 1980)،<sup>(32)</sup>

وعلى العموم اختلفت المقاربة الأنجلوسكسونية مع تلك الفرانكفونية في بعض المصطلحات فقط، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر الكفاءة (Compétence) بأنها: « مجموعة من المعارف والسلوكيات والمهارات المطبقة في موقف محدد والتي ينتج عنها رضا عن تحقيق الهدف المعين والقابل للقياس»<sup>(33)</sup>، ويرى أنصار تلك المقاربة أيضاً وأهمهم: (Lou Van Beirendonck) و (Guy Le Boterf) أن مفهوم الكفاءة عند المقاربة الأنجلوسكسونية (خاصة عند المقاربة النفسية السلوكية) يركّز على الأبعاد غير المنظورة (الكامنة)، وقد نقدوا هذه المقاربة الأخيرة، حيث قال (Beirendonck): «نحن لا نركّز على الأبعاد السلوكية غير المنظورة، بل على تلك الأبعاد المنظورة والتي تشمل كلاً من المعرفة والمهارة المترجمة إلى سلوك ممارس أثناء العمل»، وأضاف قائلاً: «إن تلك الأبعاد الكامنة التي تركز على السلوك والتي اتسمت بها المقاربة السلوكية (الدوافع، السمات، القيم،... الخ) هي في الأخير العامل المحرك للسلوك، وبالتالي فلا داعي للتركيز عليها مادام الاهتمام دائماً ينصب حول النتائج (الأداء)»، وقد برّروا تلك الرؤية بأنّ المهم في أنشطة إدارة الموارد البشرية هو التركيز على قياس وتقييم الأداء، فالمعرفة والمهارة قابلة للقياس عكس الخصائص الكامنة الأخرى التي يصعب تنميتها وتطويرها فضلاً عن قياسها<sup>(34)</sup>.

وقد أكد علماء السُّلوك الأمريكيون وعلى رأسهم (Boyatzis) في كتابه (The competent manager) الذي نشره سنة (1982) أن الخصائص الكامنة تؤدي دوراً مهماً في تحديد نوع سلوك وأداء الفرد داخل المنظمة، ولذلك فمن الضروري أن تنهج إدارة الموارد البشرية منهجاً شمولياً يركّز على قياس وتقييم تلك المتغيرات (الخصائص) والعمل على تنميتها -رغم الصعوبة الكبيرة التي تتسم بها عملية القياس والتقييم- وقد أفرد لها مقاييس خاصة بكل خاصية تمثلت أغلبها في اختبارات قياس الدوافع، السمات (المعرفية، الانفعالية)، القيم، وأكد (بويانزي) على أنّ التركيز على تلك الخصائص من شأنه أن يوفر على إدارة الموارد البشرية الكثير من الجهد والتكلفة، فزيادة دافعية الفرد تؤدي إلى دفعه للتعلّم أكثر، وإلى اكتساب مهارات ومعارف جديدة أكثر من مجرد الاعتماد على التدريب.

2. **مكونات الكفاءات:** تتكوّن كفاءات الموارد البشرية حسب المقاربة الأنجلوسكسونية من العناصر التالية:

• **المعرفة (Knowledge):** عرّف (الكبّيسي) المعرفة بأنها: « كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو من أجل اتّخاذ قرارات صائبة»، وقد عرّف الكاتب المعرفة اعتماداً على أعمال كل من (Nonaka & Takeuchi) إذ اشتهر هذان الأخيران بتقسيم المعرفة إلى ضمنية (كامنة في عقل الإنسان) وأخرى صريحة (المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن ترميزها)، غير أن (Pursak & Davenport) اشترطوا أن يكون ذلك التعريف مؤدياً إلى خلق القيمة والثروة داخل المنظمة لكي تكون فعلاً معرفة حقيقية<sup>(35)</sup>؛

• **المهارة (Skill):** هي القدرة على القيام بعملٍ معين<sup>(36)</sup>، وهي أيضاً المعرفة المطبقة من طرف الأفراد لأجل تحقيق هدف ما؛

- **السمة (Trait):** تُعرّف السمات بأنها الخصائص التي تميز الفرد داخلياً وخارجياً، فالسمات الدّاخلية هي تلك التي تخصّ السمات المعرفية (الدّكاء بأنواعه)، أما السمات الانفعالية: فهي التي تخص نمط شخصية الفرد، أما السمات الجسدية فيمكن تقسيمها إلى سمات تتعلّق بالشكل (الجدع)، وسمات أخرى تتعلّق بفيزيولوجية الفرد مثل قوة التحمل،...الخ؛
- **القيمة (Value):** تتعدّد التعاريف الخاصّة بمفهوم القيم باختلاف مختلف العلوم، ففي مجال الاقتصاد مثلاً تُعرّف القيم بأنّها: « قيمة التبادل، أي السّعر المقدّر للسلعة»، وفي مجال علم النّفس الاجتماعي تُعرّف بأنّها: « المعيار الاجتماعي الذي يقدّمه المجتمع ويمتصّه الفرد ليقوم هذا الأخير ببناء ميزان يتخذ منه هادياً ومرشداً لأفعاله»، أما في علم التّربية فعرف أصحابه القيم بأنّها: « تلك المحطّات والمعايير التي نحكم بها على حسن أو قبح الأفكار أو المواضيع أو الأعمال وما تكون هذه الأخيرة بين الحدّين»، وتختلف العلوم الإسلامية عن باقي العلوم الأخرى في كون الأخيرة تخضع للعقل في تفسير تلك المعايير وتحديدّها، أمّا العلوم الإسلامية فتجع تلك المعايير في مصدرها إلى التشريع الإلهي، حيث عرفها بعض الباحثين بأنّها: « ذلك الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما، ويتخذ من المبادئ والمعايير التي جاء بها الشّرع (الكتاب والسنة كمصدرين أساسيين في التّشريع) كمرشدٍ وهادٍ لذلك الحكم... والتي يتحدد من خلالها المرغوب وغير المرغوب من السلوك فيه»<sup>(37)</sup>.  
أما في علوم الإدارة فتختلف تعريفات القيم حسب طبيعة انتماء كل منظر ومفكر، فالقيم عند الغرب ليست مطابقة لها عند العرب والمسلمين، لأنّ المعايير ومصادر المرجعية تختلف حسب عقيدة كل شخص وبالتالي كل منظمة، وبالتالي نقول بأن النّظرة الإسلامية لتحديد مفهوم مناسب للقيم هي النّظرة الأقرب للواقع والفطرة، وبالتالي يمكننا الإثبات بأن مفهوم القيم المندرج ضمن أهم مكونات الكفاءات وفق منظور إسلامي هو المفهوم السّوي والمعتمد من طرفنا.
- **المفهوم الذاتي (Self-Concept):** عرفه (Shavelson & Bolus) سنة (1982) بأنه: « تلك التصورات الذاتيّة التي يشكّلها الأفراد نحو ذواتهم من خلال الخبرة والتفاعل مع البيئة الخارجيّة، والتي تتأثّر بشدّة بتقييم وحكم الآخرين»<sup>(38)</sup>، ويمكن القول بأنّ المفهوم الذاتي لدى الأفراد لا يتحدّد إلا بعد بناء صورة ذاتيّة، تكون إمّا إيجابيّة أو سلبية، ويرتبط المفهوم الذاتي ارتباطاً كبيراً بالمكوّن الآخر للكفاءات والمتمثّل في الدّوافع، فبقدر ما يكون للفرد مفهوماً ذاتياً إيجابياً ترتفع درجة الدّافعية عنده بصورة طردية، نظراً لارتباط الدّوافع بتلك القنوات والاعتقادات الداخليّة والتي تحرك السلوك فيما بعد.

## V. دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية:

في حقيقة الأمر لا يمكن أن ندرج كل المزايا التي تقدّمها إدارة المعرفة في سبيل تنمية كفاءات الموارد البشرية في النّقاط نظراً لكثرتها وعدم القدرة على الإحاطة بها كلها، ولكننا سنوجز بعضاً منها فيما يلي:

- يؤكد «بيتر دركر» بأن إدارة المعرفة دوراً كبيراً في هيكل منظمات المستقبل، حيث سمّاه المنظمات المبنية على المعرفة (Knowledge based-Organizations)، هذه الأخيرة تتألف من موظفين أغلبهم من فئة عمال المعرفة (Knowledge workers) ، وأكد «دركر» على أن المعرفة سوف تكون متاحة لجميع الموظفين عكس ما كانت عليه في القرن العشرين، حيث كانت المعرفة مركّزة في الإدارة العليا فقط، وبالتالي يمكن القول بأن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في تنمية الكفاءات خاصّة 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(39)؛
- كما علمنا سابقاً بأن عنصر الدوافع يُعتبر مكوّناً مهماً في الكفاءات، وطبيعة الإنسان هي التّعاش والعمل مع الآخرين عوض العمل الفردي، وإذ تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الأفراد فإنها بذلك تعزّز من العمل الجماعي وتبادل المعارف التّنظيمية بينهم، ومن شأن هذا أن يزيد من دافعية العمل لدى الأفراد، وإدارة المعرفة دورٌ آخر يحرك دافعية الأفراد نحو العمل؛ حيث يتمثل ذلك في إحساس هؤلاء بأن المعلومات والمعارف يسهّل الحصول عليها في أي وقت ومهما كان نوعها؛ وتثبت بعض الدّراسات أن عمل الفرد في محيط يسود فيه الغموض والصعوبة في الحصول على المعرفة التّنظيمية يؤدّي إلى انخفاض دافعيته نحو العمل بصورة مرضية؛
- تُعتبر عملية توليد المعرفة من بين أهم العمليات التي تضطلع بها إدارة المعرفة، وما أن الابتكار والإبداع يُعتبران سِمَتان من سِمات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، فيمكننا القول بأنّ لإدارة المعرفة أهمية بالغة في عمليتي الابتكار والإبداع، فقد ينظر البعض إلى أن الابتكار هو عبارة عن إفراز من إفرازات إدارة المعرفة الفعّالة، ينظر آخرون إلى أنه أساس داعم في إدارة المعرفة، ويُعتبر كلا الرأيان على صواب، لأن أي منظمة مبنية على المعرفة تركز فعلاً على أنشطة البحث والتطوير في سبيل الحصول على ابتكارات وإبداعات؛ في حين نرى أن أي إدارة لا تستطيع المنافسة في الاقتصاد الجديد وهي تفتقر لأرضية فعّالة لدعم الابتكارات والإبداعات من طرف موظفيها، إذن فالعملية تبادلية تساهم فيها إدارة المعرفة والابتكار على سواء؛
- تتيح إستراتيجية إدارة المعرفة من منظور تخزيني للمعرفة الحصول على هذه الأخيرة بسهولة بل وحتى إعادة استخدام واستغلال المعرفة من جديد، وبطبيعة الحال يحتاج العديد من الأفراد في أي منظمة إلى تحديث معارفهم في مختلف مجالات تخصصهم؛ ولا يتوفر لهم ذلك إلا في ظل إدارة جيّدة للمعرفة خاصّة في عملية تخزين المعرفة وتحديثها باستمرار، لأن بيئة السرعة والتغير التي تعيشها أغلب المنظمات تدفع بها إلى ضرورة توفير معارف تلتقطها من عقول كفاءاتها وتخزنها

في دعائم معلوماتية تتيح لأي فرد داخل المنظمة الحصول عليها كل حسب تخصصه ودرجة احتياجه. ونجد أن ذلك ينعكس إيجاباً على كفاءات الأفراد؛ حيث يتحمل كل فرد مسؤولية تحديث كفاءاته باستمرار؛ وهو ما يندرج ضمن عملية صيانة الكفاءات، وتتحمل في المقابل الإدارة العليا مسؤولية توفير تلك المعارف وتخزينها وتحديثها باستمرار وتكون متاحة متى احتيج إليها.

## الخاتمة:

يمكننا القول بناءً على ما سبق من تحليل بأن إدارة المعرفة هي عملية تنموية تصب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، غير أنها تختلف عن تلك العمليات والأنشطة المباشرة التي تصب مباشرة في تلك التنمية، إذ يعتبر التدريب، التعليم، المكافآت بمثابة العمليات المباشرة التي تساهم في تنمية كفاءات الموارد البشرية عن طريق التركيز على أحد مكونات هذه الأخيرة، فالتدريب يركز على تنمية عنصري المعرفة والمهارة، والتعليم على عنصر المعرفة، والمكافآت على عنصري القيم والدوافع.

أما إستراتيجية إدارة المعرفة فتصنف ضمن الأنشطة التنظيمية التي تضمنها الإدارة العليا وتسعى لتطبيقها ونجاحها إدارة الموارد البشرية حتى تحقق في الأخير تعلماً فعّالاً لمجمل الكفاءات الموجودة داخل المنظمة، لذا فهي تصنف ضمن العمليات غير المباشرة التي تسعى إلى توفير جوٍّ من التعلم الفعّال بين الأفراد عن طريق توفير المعارف التنظيمية التي يحتاجون إليها وفق طبيعة الاحتياج والوقت المناسب دون تحريف أو تحويل.

فإذا نجحت الإدارة العليا في إرساء تلك الإدارة فإنها حتماً ستدفع بأفرادها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ورفع مستوى القيمة المضافة لديهم في جميع التخصصات، وبالتالي ضمان التنافسية والاندماج الفعال في الاقتصاد الحالي الموسوم بالاقتصاد المبني على المعرفة.

## قائمة الإحالات والهوامش:

1. أحمد شكري الريماوي، اقتصاديات الأراضي واستعمالاتها، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص 08.
2. حسين عمر، موسوعة الفكر الاقتصادي، الجزء الثاني، دار الكتاب الحديث، الجزائر، بدون سنة نشر، ص.01
3. أحمد فريد مصطفى، سهير محمد السيد حسن، تطور الفكر والوقائع الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص:102.
4. فليح حسن خلف، النظم الاقتصادية (الرأسمالية، الاشتراكية، الاسلام)، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص: 91

5. يوسف حمد الإبراهيم، « التعليم وتنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة»، جمال السمودي وآخرون، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الامارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، الامارات العربية المتحدة، 2004، ص:102.
6. European Union, «En route to the knowledge based economy”, Final report Colone, Germany, 2007, P:04.
7. IBID, P01.
8. جامبل، جون بلاكويل، إدارة المعلومات، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003 ، ص21.
9. European Union, «En route to the knowledge based economy”, Final report Colone, Germany, 2007, P:04.
10. Coronel, Steven Morris ,Peter Rob, Database systems: design, implementation and management, Cengage Learning, USA, 2009, P:05.
11. Kesheng Wang, Ove Rustung Hjelmervik, Bernt Bremdal, Introduction to knowledge management: principles and practice, tapir academic press, Nederland, 2001, P40.
12. Sigmar-Olaf Tergan,Tanja Keller, Knowledge and information visualization: searching for synergies, Sigmar Olaf Tergan, Germany, 2005, P:03.
13. Kesheng Wang, Ove Rustung Hjelmervik, Bernt Bremdal, OPCIT, P40.
14. Makoto Matsuo, The role of internal competition in knowledge creation: an empirical study in Japanese firms, peter lang, Germany, 2005, P13.
15. يمكن التفرقة بين العلم والمعرفة، فالمعرفة هي ما شاهدته حسا، والعلم ما شاهدته خبرا أي بخبر الأنبياء عليهم السلام، أنظر:  
16. الأمم المتحدة، تقرير المعرفة العربي، 2009، ص:27.
17. K. Warner Schaie, Sherry L. Willis, Handbook of the Psychology of Aging, 7th edition, Academic press, USA, 2011, P:279.
18. Loc.Cit.
19. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford university press, USA, 1995, P:43.
20. جيري لانغ، نهج قابيل وهابيل في العمل داخل المؤسسات والمكاتب، ترجمة أيمن الأرمنازي، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، السعودية، 1998، ص68.
21. الاتحاد الدولي للاتصالات، «قياس مجتمع المعلومات (قطاع تنمية الاتصالات)»، 2010، سويسرا، ص03.
22. عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته..وأفق تطوره، مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الإعلام، الإمارات العربية المتحدة، يونيو 2005، ص:43.
23. عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته..وأفق تطوره، مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الإعلام، الإمارات العربية المتحدة، يونيو 2005، ص:43.
24. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، «إدارة المعرفة: نحو منظور ثقافي حضاري، مدخل استشرافي فلسفي»، دورية الادارة العامة، المجلد 51، العدد 4، سبتمبر 2011، ص:486.

25. Patrick Buvard, Patrick Storhay, **knowledge management**, Edition EMS, France, 2002, P:19.
26. Marilyn M. Helms, **Encyclopedia of management**, 5<sup>th</sup> edition, Thomson gale, USA, 2006, P:431.
27. Michael Armstrong, **A handbook of human resource management practice**, 10<sup>th</sup> edition, Kogan Page, USA, 2010, PP:177178-.
- أشارت بعض الآراء إلى انتقاد هذه الإستراتيجية، وذلك راجع إلى عدم إمكانية تطبيقها، حيث يرى "جف والشام" أن المتصل بالمعرفة التي تم تخزينها في قاعدة بيانات لا يمكنه التعامل مع المعرفة كما يتعامل معها صاحبها الأصلي أو المولد الأصلي للمعرفة، أنظر:
28. جف والشام، صنع عالم من التميز: تكنولوجيا المعلومات في البيئة العالمية، ترجمة: نورالدين شيخ عبيد، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003، ص: 68.
29. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2008، ص ص: 146-147.
30. R.Palan, Competency management: a practitioner's guide, Specialist management resources, Malaysia, 2003, P:07.
31. Sylvie Guerrero, Les outils des RH, Edition DUNOD, France, 2004, P:27.
32. Seema Sanghi, The handbook of competency mapping (understanding, designing and implementing competency model in organizations), Sage publications, India, 2007, P:10.
33. Jean-Yves Buck, Le management des connaissances et des compétences en pratique, 2 ème édition, Editions d'organisation, France, 2003, P:107.
34. Lou Van Beirendonck, Management des compétences (évaluation, développement et gestion), Edition de Boeck, Belgique, 2004, PP:1920-.
35. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص: 09-10.
36. Dictionary of human resources and personnel management, 3rd edition, A & C Black, UK, 2006, P:241.
37. عبد الرحمن بن محمد بن عبد الرحمن بن ملوح، " الحياة الإيمانية في ضوء علاقة الابتلاء والنفس الإنسانية"، موسوعة نضرة النعيم، الجزء الأول، ص: 77-81. <http://books.google.dz/books?id=cqp-3fcSRPMC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
38. Andrew J. Elliot, Carol S. Dweck, **Handbook of Competence and Motivation**, Guilford press, USA, 2005, P:88.
39. Alan Price, Human Resource Management, 4th edition, Cengage learning EMEA, UK, 2011, P:227.