

الرأسمال البشري و تسيير المعرفة كتوجه اداري حديث للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة

أ. أحمد بن يحي ربيع

جامعة خميس مليانة

rabiebenyahia33@yahoo.com

الملخص:

يعتبر الرأسمال البشري من الجوانب الاستراتيجية لاكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، فالبحوث الحديثة في هذا المجال ركزت على عنصر حيوي مهم يتمثل في معارف الأفراد و كيفية استخدامها كوسيلة لترقية مستوى المعارف و الخبرات و التوجه نحو مؤسسة المعرفة، فقد أصبح للرأسمال البشري أهمية كبيرة في العمليات الخاصة بالمؤسسات، والتي أدركت ان هناك حاجة ماسة لمواكبة التطور الذي حدث في الاقتصاد والذي قد تحول الى ما يسمى باقتصاد المعرفة ؛ و من خلال هذه الورقة سنتطرق الى إيجاد العلاقة بين الرأسمال البشري و تسيير المعرفة مع الدمج بينهما وفق نماذج تم دراستها.

الكلمات المفتاحية : الرأسمال البشري ، المعرفة ، تسيير المعرفة.

Abstract :

The human capital is the essential element of the institution to gain competitive advantage , modern research in this area has focused on important element is the knowledge of individuals and how use it to upgrade the level of knowledge and experiences in institution , the importance of human capital has become significant in the special operations of institutions, which has realized to keep up with the development and taken place in the economy ; and through this paper we will address to find the relationship between human capital and knowledge management, through merge between them according to models have been studied.

Key words: human capital , knowledge , knowledge management

تمهيد:

إلى وقت قريب كان الاعتقاد السائد أن الأصول المادية هي وحدها الكفيلة بخلق الثروة بالمؤسسات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة، أصبح العنصر البشري الذي يمثل الرأس المال البشري هو العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات، بحيث تغيرت المفاهيم التقليدية، وحلت محلها مفاهيم جديدة تعتمد أساسا على المعرفة والكفاءات وطرق اكتسابها والاستثمار فيها، حيث أصبح التسيير الحديث للموارد البشرية يهتم بقضايا المعرفة ومصادرها و تجلياتها _ في شكل رأس المال الفكري _ و لم يعد يقتصر على مجرد البحث عن العاملين و تنفيذ إجراءات التوظيف و صرف المستحقات المالية، بل أصبح أكثر اندماجا في تصميم استراتيجيات الأعمال ووضع السياسات و خطط المؤسسات، بما يحقق توظيف لمعارف العنصر البشري وطاقاته في تفعيل تلك الاستراتيجيات و الخطط، فقد أصبحت المعرفة و تطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، اذ تسعى المؤسسات الى أي جديد في المعلومات ذات القيمة و التقاطها و الاستفادة منها باستخدامها في العمليات، و في هذا الاطار برز مفهوم تسيير المعرفة الذي يكمن في وضع المعارف و المهارات المكتسبة في ايدي العاملين في الوقت و الشكل المناسب، فمن خلال الاهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من معارف و طاقات ذهنية تراءت لنا الإشكالية التالية و المتمثلة في : **فيما تكمن العلاقة بين**

الرأس مال البشري و تسيير المعرفة لخلق المعرفة ذات القيمة في المؤسسة الاقتصادية ؟

وفي محاولة للإجابة على الاشكالية المطروحة ارتأينا الإعتماد على الحوار الثلاث التالية :

أولا : الرأس المال البشري دعامة النجاح في اقتصاد المعرفة

ثانيا : تسيير المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية للمؤسسات الحديثة

ثالثا : علاقة الرأس مال البشري بتسيير المعرفة

أولا : الرأس المال البشري دعامة النجاح في اقتصاد المعرفة

1- ماهية الرأس المال البشري

يحتل الرأس مال البشري جزء كبير من الإهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية ، ولقد أكدت تجارب الدول التي نجحت في تحقيق طفرات اقتصادية ملموسة، أن تنمية الرأس مال البشري الذي يتجسد في مختلف الأفراد العاملين وإتاحة الفرصة لهم للإبداع و المشاركة الواعية، هو في حقيقة الأمر العامل الحاكم وراء إنجازاتها و تميزها، و يرى **DEREK STOCKLEY** الذي يعمل كمدرّب للموارد البشرية أن الرأس مال البشري يعتبر من الأصول المهمة التي تساهم في تحقيق التنمية، شأنه شأن الأصول المادية كالآلات و المعدات و الأموال ، ولا يمكن النظر للفرد على أنه تكلفة و انما استثمار مُجني عوائده على المدى الطويل .

بمراجعة الأدبيات النظرية لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح، ومن هذه المفاهيم والتعريفات نذكر:

Organization ضمن طاقة المؤسسة Intangible Asset رأس المال البشري هو أصل غير ملموس وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل Capacity الأفضل، وهو يتفاوت بين مؤسسة وأخرى، فهو قد يكون وافراً وغزيراً في مؤسسة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في مؤسسة أخرىⁱ.

رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المؤسسة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة، وهذه الأنشطة تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم ، المهارات ، القدرات ، الإمكانيات ، Knowledge ، المعرفة Training والتدريب Education الصفات والخصائص الأخرى، والتي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعاً لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدامⁱⁱ.

راس المال البشري يُعرف على انه " مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل"ⁱⁱⁱ و تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية الرأسمال البشري على أنه : المعرفة، المهارات، الكفاءات و الميزات التي يمتلكها الأفراد من أجل خلق ثروة شخصية، اجتماعية و اقتصادية . كما حددت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية أربعة عوامل من شأنها أن تساهم في تطوير الرأسمال البشري و المتمثلة فيما يلي^{iv} :

- **التعلم داخل الأسرة و أدوات الاهتمام بالفرد في مرحلة طفولته:** فالأسرة تساهم بشكل كبير في تطوير الرأسمال البشري من خلال نفقات الدراسة للطفل، و الوقت الذي توفره له من أجل تعلم هوايات وسلوكيات مفيدة
- **التعليم الرسمي :** و يضم مختلف أطوار الدراسة التي يمر بها الفرد منذ طفولته الى غاية نضجه .
- **التدريب في مكان العمل:** ان مختلف المؤسسات تسعى للاستثمار في الرأسمال البشري من أجل تنمية مهارات وكفاءات تحقق قيمة اقتصادية.
- **التعلم غير الرسمي :** و يضم التعلم أثناء العمل و من نشاطات الفرد في حياته العملية و غير العملية .

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين، من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة . كما عرفه اخرين على انه " الثروة الأساسية وعنصر الإنتاج الرئيسي والأهم فهو مجموع الأفراد والجماعات التي تُكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"^v من خلال هذه التعاريف نلاحظ ان الرأسمال البشري يتركز على مجموعة من العناصر التي تساهم في تطويره و تحديته والذي بدوره ينعكس أثره على مستوى الانتاجية و الابداع داخل المؤسسة، و هذه العناصر تتمثل في الخبرة في سوق العمل ، التعليم و التدريب ، القدرة الادراكية و المعرفية ، القدرات و الامكانيات الاجتماعية و درجة

التكيف مع متغيرات البيئة، فالأفراد اليوم يستثمرون وقتهم ، جهدهم ، طاقتهم وذكاءهم ليوظفوها في إنتاج الأفكار التي تحقق أهداف المؤسسة، والتي تمثل في النهاية المعرفة التنظيمية وبالتالي يصبحون هم رأس المال.

يعتبر الرأسمال البشري واحد من اهم الموارد التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة نظرا لدوره الكبير في خلق المعرفة ؛ و لقد حدد PEREZ (2003) أربعة انواع من المعرفة يتميز بها الرأسمال البشري والتي صنفها وفق قيمتها الاستراتيجية وخصوصيتها بالنسبة الى المؤسسة وهي كالأتي^{vi} :

○ الرأسمال البشري المتميز **idiosyncratic**:

هو شكل من اشكال الرأسمال البشري الخاص بتنظيم معين ، له قيمة استراتيجية منخفضة حيث تسعى المؤسسات الى تجنب الاستثمار في تطويره .

○ الرأسمال البشري التابع **ancillary**:

هو رأسمال بشري الاكثر شيوعا له قيمة استراتيجية منخفضة بالنسبة للمؤسسة ، يتم انشاءه من خلال الانشطة اليومية.

○ الرأسمال البشري الجوهرى **core**:

هو رأسمال بشري خاص يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة استراتيجية ، لذلك تسعى المؤسسات الى تطوير هذا النوع من الرأسمال البشري، من خلال الاعتماد على النظم القائمة على المهارات بالإضافة الى بناء نظم تعمل على علاقات طويلة المدى معه للمحافظة على هذا النوع من الرأسمال البشري .

○ الرأسمال البشري الالزامى **compulsory**:

هو رأسمال بشري عام وضروري في نفس الوقت للمؤسسة ، فهو لا يقتصر على نوع معين من المؤسسات لذلك فهذه الاخيرة تسمح بتداوله فيما بينها وفق الخيارات المتوفرة في مكان العمل .

ثانيا : تسيير المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية للمؤسسات الحديثة

إن تسيير المعرفة قد جاءت نتيجة لعوامل عدة^{vii} : أولها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الواضحة(أي المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات، وثانيها سعي المؤسسات لكي تكون مؤسسات تعلم يتولى المديرون فيها إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، ومنذ ذلك الحين ظهر مصطلح " تسيير المعرفة "كي يمثل تحولا جذريا في طبيعة أعمال المؤسسات الحديثة من حيث الاهتمام بالعنصر الإنساني المنتج والمتعامل والمتفاعل الرئيس والدائم مع نظم التقنية الحديثة وأدواتها.

1- متطلبات تسيير المعرفة:

يؤكد DUEK ان هناك ثلاثة متطلبات اساسية لتسيير المعرفة والتي تتمثل فيمايلي^{viii} :

- التكنولوجيا: ومن الامثلة على ذلك محركات البحث و البرمجيات وقواعد بيانات تسيير الرأسمال الفكري والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات تسيير المعرفة بصورة تكنولوجية .

- المتطلب التنظيمي و اللوجستي للمعرفة : ويعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها وتسييرها ونشرها وتخزينها وتطويرها وإعادة استخدامها، وهذا من خلال تحديد الطرائق والاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة و العمليات الازمة لتسيير المعرفة بصورة فعالة من اجل تحقيق قيمة اقتصادية .
 - المتطلب الاجتماعي للمعرفة : يركز على تقاسم المعرفة بين الافراد وبناء جماعات من صناع المعرفة والتفاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وتعزيز شبكات فاعلة من العلاقات بين الافراد مع تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .
- 2- مراحل تطبيق تسيير المعرفة في المؤسسات :**

إن اكتساب و تطبيق المعرفة في المؤسسات يكون بالاعتماد على هرم (knowledge acquisition and implementation) KAI و الذي يتضمن عدة مراحل مثل ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1: هرم KAI



Source :http://www.knowledgeboard.com/download/1193/km_for_SMEs.pdf

- بمجرد ما يتم تحويل المعلومات إلى معارف تأخذ هذه الأخيرة طريقها عبر مستويات هرم KAI و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، وفيما يلي خصائص كل مرحلة:
- **معرفة ETHER:** تمثل هذه المرحلة القاعدة التي يبنى عليها الهرم ، و تتميز هذه المرحلة بضخامة المعلومات و المعارف المتوفرة في العديد من المصادر كالكتب ،الانترنت، قنوات الاتصال، وسائل الإعلام... لكنها غير منظمة و لا يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في الحصول على المعرفة ذات القيمة و استغلالها بفعالية إلا بالاعتماد على الفرد ، فهذه المرحلة تعطي للفرد مجال واسع من الفرص في الحصول على المعرفة .
 - **المعرفة المتراكمة:** تبرز هذه المرحلة أهمية تسيير المعرفة من خلال تنظيم المعارف و تصنيفها بالطريقة التي تحتاجها المؤسسة، و تختلف هذه المرحلة عن المرحلة السابقة في أن هناك جهود لتنظيم المعارف المتوفرة و أخذ ما هو في مجال اهتمام المؤسسة و تخطي غيره .

● **المعرفة المفتترة:** يمكن إدراك خصائص هذه المرحلة من خلال طرح السؤال التالي: تتضمن المؤسسة عدة أقسام، فهل يتم مد كل قسم بالمعلومات و المعارف الخاصة به فقط أم المعلومات و المعارف الخاصة به و ببقية الأقسام الأخرى؟ فهنا يأتي دور هذه المرحلة في التحديد الدقيق لما سيتم التعامل به من معارف لكل قسم عدا قسم التسويق في المؤسسة الذي يعتبر عملية ترشيح المعلومات و المعارف تحدي بالنسبة إليه، لأنه من خلال عملية ترشيح المعلومات و المعارف يمكن أن تضيع معلومات خاصة بالعملاء و خصائصهم و التي يحتاجها هذا القسم. إن هذه المرحلة تشجع التبادل الفعال للمعلومات و الأفكار داخل المؤسسة و بناء قاعدة عريضة لترشيح المعلومات و المعرفة.

● **المعرفة الانسيابية:** تعتبر هذه المرحلة أساسية كونها تضمن وصول و قبول المعلومات و المعارف إلى الجهات المناسبة، فهي تعتمد بشكل رئيسي على قنوات الاتصال في المؤسسة .

و من خلال استعراض الأربع مراحل السابقة لتطبيق تسيير المعرفة في المؤسسات نلاحظ أن المرحلتين الأولى و الثانية تركزان على البيئة الخارجية للمؤسسة، بمعنى آخر أضحى يتفاعلا مع البيئة الخارجية للمؤسسة، بينما المرحلتين الثالثة و الرابعة فيتمان داخل المؤسسة و هذا ما يوضحه الشكل رقم 1.

● **المعرفة المكتسبة:** يتم في هذه المرحلة تطبيق المعرفة الناتجة عن المراحل السابقة ، و نجاح هذه المرحلة يعتمد على كفاءة الأفراد في المؤسسة وعلى الطريقة التي يتم بها تسيير المعرفة، فالمعرفة عندما لا يتم استغلالها بالشكل السليم تضيع، و بالتالي فهذه المرحلة تعتبر الفترة المناسبة لاستغلال نواتج المراحل السابقة.

3- الاستثمار في تسيير المعرفة

ان نجاح استثمار المؤسسات في مجال تسيير المعرفة يتطلب التسيير الجيد للمزيج المعرفي الذي يتكون من خمسة أبعاد هي كما يلي ix:

● البعد التكنولوجي (نظم المعلومات).

● البعد الإستراتيجي (محفظة المعارف) .

● البعد التنظيمي (بنية تنظيمية تمكن من الإبداع و تقاسم المعارف).

● البعد المرتبط بالهوية (هوية متعلمة identité apprenante) .

و هذه المكونات الأربعة للمزيج المعرفي تشكل فيما بينها اعتمادية متبادلة، بحيث لا يمكن التأثير على إحداها دون المساس بالبقية.

أ - نظم المعلومات (Systèmes d'information) :

و تمثل الجزء المادي أو المنظور من تسيير المعرفة، و تشكل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال وسيلة مهمة لها . حيث نشير هنا إلى وجود تيارين : الأول يدعو إلى ضرورة الزيادة في الإمكانيات المادية لجمع البيانات و المعلومات و معالجتها و استغلالها (كحالة إدارة العلاقة مع زبائن المؤسسة ...)، أما الإتجاه الثاني فيتمثل في الدمج التدريجي للأنظمة التي تمكن من ربط عدد كبير من المتعاملين (Acteurs) مثل تقنيات تسيير سلسلة الإمداد الشاملة Supply chain management في صناعة معينة، و التي تدمج مختلف نظم المعلومات من المورد إلى أبعد زبون.

ب -محفظة المعارف Porte feuille de connaissance :

تتمثل الأصول غير المادية في الموارد التنافسية لأنها صعبة التحديد و التقليد، و إدارة محفظة المعارف تعتبر من المهام الصعبة بالنسبة للمديرين لأن المعارف موارد غير مادية و في أغلب الأحيان ضمنية مما يصعب من تحديدها و امتلاكها.

فالأبحاث و الدراسات تشير إلى أن المؤسسة التي حققت نموا كبيرا هي تلك التي تقوم بإدارة محفظة معارفها و تكيف ثقافتها و سلوكها و بنيتها و نمط إدارتها مع التحديات العالمية.

أو بعبارة أخرى فإن المؤسسات القادرة على توقع التغيرات، هي تلك التي تملك أكبر حظ للنجاح في ظل السياق التنافسي الحالي.

لهذا فإن هنالك تحليل يركز على المعارف و الكفاءات المفتاحية للمديرين (التكيف، الحدس، المرونة، الخبرة) التي يجب التحكم فيها و إراثها لضمان النجاح.

ج -بنية تنظيمية متعلمة une structure apprenante :

إن الرهان الأكبر لبناء إستراتيجية مبنية على المعارف تتمثل في إكتساب أو خلق و نقل و إستخدام المعرفة و هو الأمر الذي يتطلب بنية تنظيمية ملائمة، تكون أولويتها القدرة على خلق و تبادل المعارف .

و قد ظهرت أشكال تنظيمية جديدة تعتمد على التقليل من المستويات التنظيمية تسمح بعمل الأفراد شبكيا و الهدف الأول من هذا النوع من البنيات هو تقليص و تحديد الحواجز بين مختلف مصادر المعلومات الداخلية و الخارجية إلى أدنى حد ممكن.

د -هوية متعلمة Une identité apprenante :

الهوية هي مجموع خصائص المؤسسة التي تطبعها بميزة محددة و تجعلها فريدة من نوعها، فمفهوم الهوية يشمل و يتعدى مفهوم الثقافة، و يتمثل في التقاليد و الممارسة الإدارية، و تنظيم الوقت، سلوكيات الأفراد و القيم الضمنية المشتركة بين الأفراد الذين يكونون المؤسسة.

فالهوية المتعلمة هي التي تسمح " بالحق في ارتكاب الخطأ " بشرط التعلم منه، و بثمين و خلق و تقاسم المعارف و تحفيز التدريب المتبادل، فتجعل أفرادها قادرين على إعادة النظر في أطر التفكير و العمل و مناقشة المشاكل الحقيقية و خلق علاقات ثقة متبادلة بينهم.

ثالثا: علاقة الرأسمال البشري بتسيير المعرفة

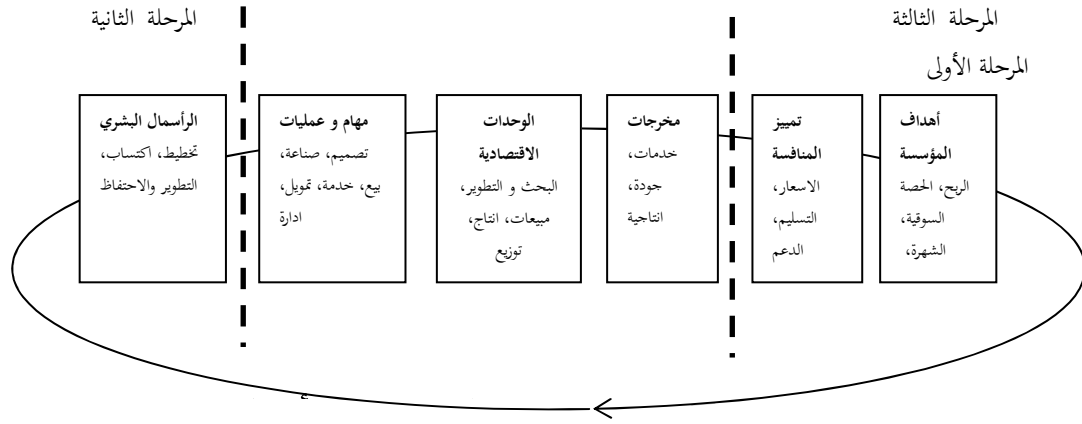
1- دورة البيانات- القيمة :

ان الانتقال من البيانات نحو تحقيق القيمة يتجسد في دورة تتضمن عدة مراحل جوهرها الفرد الذي يمثل الرأسمال البشري، و من أجل فهم كيفية تقدير قيمة الرأسمال البشري يتعين علينا التركيز على التطبيق ، مهارات و معارف الفرد ليس لها قيمة تنظيمية حتى يتم تطبيقها .

تنطلق عملية خلق القيمة من أهداف المؤسسة التي يتم ترجمتها الى مهام توجه الى كل الوحدات التابعة للمؤسسة، و هنا تكون نقطة البداية الحقيقية و المتمثلة في تسيير الرأسمال البشري، أين يتم عملية الوصل بين بيانات الرأسمال

البشري و تحقيق القيمة التي تمثل الأثر الاقتصادي الناتج من الاستثمار في الرأسمال البشري كتنفيض التكاليف أو العائد الكلي الذي يتضمن تحقيق الربحية و باقي أهداف المؤسسة.
تبدأ دورة البيانات - القيمة بعمليات التخطيط ، اكتساب ، دعم ، تطوير و المشاركة و الاحتفاظ بالرأسمال البشري، فيتم تنظيم الرأسمال البشري ضمن قسم الموارد البشرية ثم يتم تحويله الى الوحدات العملية ، هناك اين يتم استغلال قدراته و مهاراته و معارفه مع باقي الموارد الأخرى .

الشكل رقم 2 : دورة البيانات - القيمة



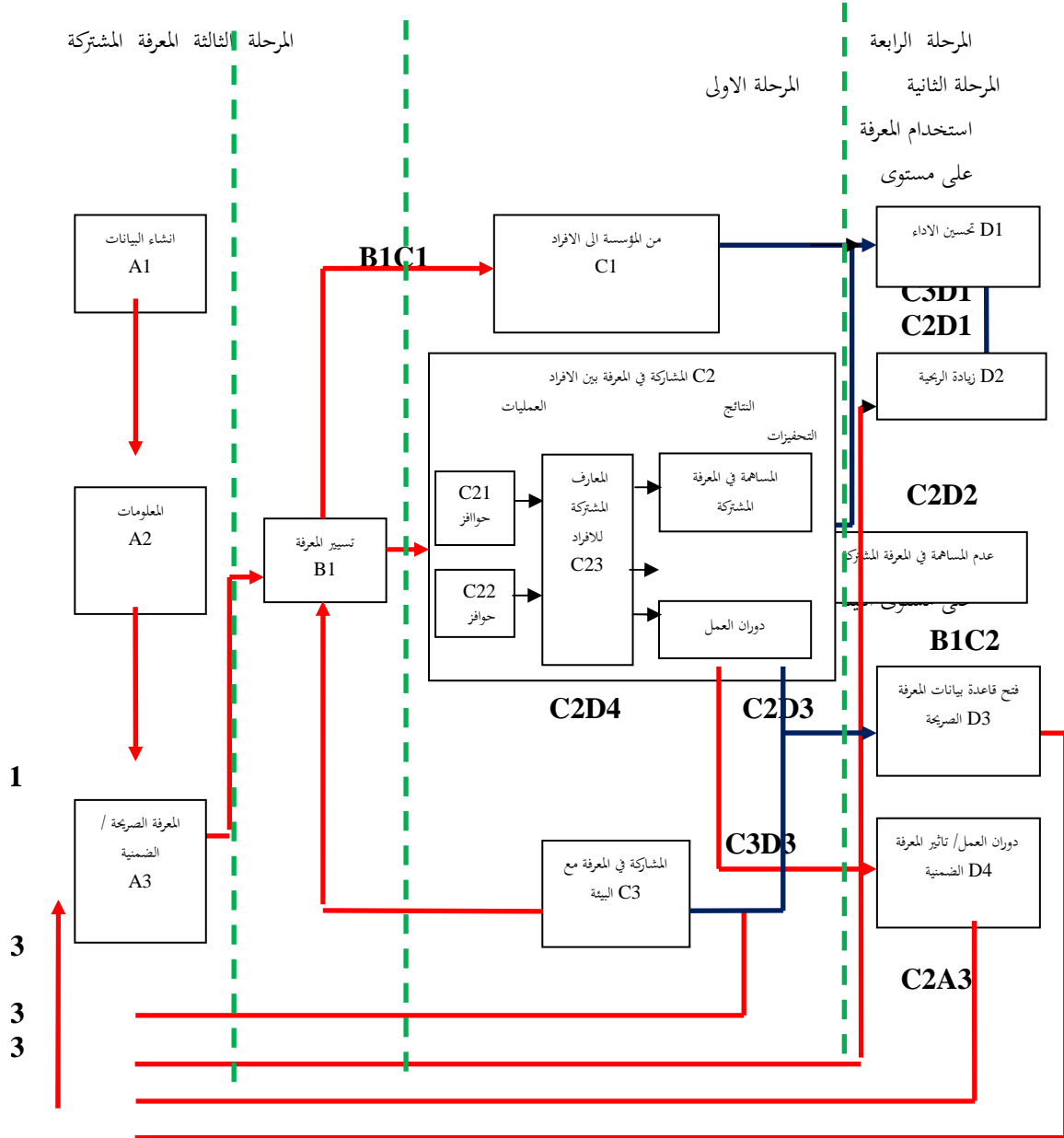
Source : jac fitz-enz, ROI of human capital measuring the economic value of employee performance, amacom,usa, 2000, p 9.

تمثل المرحلة الأولى نقطة البداية و المتمثلة في الحصول على الرأسمال البشري و دعمه و الاحتفاظ به، في المرحلة الثانية يتم استخدام الرأسمال البشري لانجاز المهام و العمليات ضمن الوحدات و هنا تتحدد اذا كانت القيمة التي سيتم تحقيقها ناتجة عن مساهمة الرأسمال البشري ام لا، أما في الرحلة الثالثة يتم التركيز على الميزة التنافسية التي تم تحقيقها و التي تساعد في تحقيق أهداف اقتصادية.

2- نموذج الرأسمال البشري ضمن تسيير المعرفة

يتضمن هذا النموذج أربعة مراحل ، فالمرحلة الاولى A تهتم بدور الرأسمال البشري في عمليات خلق المعرفة ، أما المرحلة الثانية B فتتعمق بعمليات تسيير و اكتساب و خلق المعرفة ، ثم تأتي المرحلة الثالثة C من أجل تسيير عمليات المشاركة في المعرفة بين المؤسسة و أفرادها و بين الافراد أنفسهم و بين الافراد و البيئة الخارجية ، و اخيرا المرحلة الرابعة D التي تركز على عملية دمج المعرفة على مستويين : الاول على مستوى المؤسسة وذلك من اجل تحسين الاداء و الربحية و الثاني على مستوى البيئة من أجل خلق قاعدة بيانات و تجنب ضياع المعرفة من خلال مغادرة الافراد للمؤسسة .

الشكل رقم (3) : نموذج الرأسمال البشري ضمن تسيير المعرفة



SOURCE: Iris Reyach, Jacob weisberg, Human capital in knowledge creation, management and utilization, Encyclopedia of knowledge management ,2006, p222.

A. خلق المعرفة:

ان عملية خلق المعرفة A3 تتمثل في تحويل البيانات الخام A1 الى معلومات A2 ، ففي هذه العملية الرأسمال البشري يستخدم المعدات التكنولوجية التي تمكنه من جمع و تطبيق المعرفة .

ان تحديد مفهوم البيانات الخام ، المعلومات و المعرفة يكون على اساس منظور المستخدم لها ، وعليه يمكن اعتبار البيانات كحقائق و المعلومات عبارة عن مجموعة بيانات منظمة أما المعرفة فهي المعنى الذي نستخلصه من المعلومات ان للبيانات الخام ، المعلومات و المعرفة علاقة فيما بينها حيث يمكن أن تكون البيانات الاولى ذات أهمية كبيرة نتيجة تحويلها الى معلومات عن طريق معالجتها و تنظيمها ، و المعلومات بدورها تصبح معرفة عن طريق جمعها و تشخيصها .

B. تسيير المعرفة :

ان اغلب الدراسات التي تناولت تسيير المعرفة ركزت على دور تكنولوجيا المعلومات في تخزين ونشر المعرفة الصريحة للرأسمال البشري ، كونها معرفة منظمة ذات مضمون ثابت ، ففي هذه المرحلة تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم في التنسيق بين مختلف الاصول التنظيمية للمؤسسة و تخفيف القيود المادية و الشخصية من خلال دعم عملية الاتصال بين مختلف المستويات و نشر المعرفة الصريحة .

C. المعرفة المشتركة :

تسعى المؤسسات الى البحث عن بدائل لتجاوز صعوبات نشر المعرفة ، فواحدة من تلك البدائل نجد المشاركة في المعرفة و التي تمكن من استخدام المعرفة التنظيمية المتواجدة على مستوى المؤسسة .
ان الرأسمال البشري يلعب دور اساسي و مباشر في عملية المشاركة في المعرفة سواء بشكل عفوي او ارادي .
ان عملية المشاركة في المعرفة تتم على مستويين : داخل المؤسسة و على مستوى المؤسسة وبيئتها .
فضمن المستوى الاول (داخل المؤسسة) يمكن تحديد نوعين من عمليات المشاركة في المعرفة :
- عملية تحويل المعرفة من المؤسسة الى الافراد CI وهنا يلعب الهيكل التنظيمي للمؤسسة دور كقناة للمشاركة في المعرفة الصريحة .
- عملية تبادل المعرفة بين الافراد والتي تركز اساسا على تبادل المعلومات ، الافكار ، الاقتراحات و الخبرات بين الافراد .

أما المستوى الثاني و الذي يمثل عملية المشاركة في المعرفة بين المؤسسة و البيئة فيرى APPLEYARD^x أن قرار المشاركة في المعرفة يتوقف على عاملين اساسيين الاول يتمثل في بلوغ المعرفة المشتركة ، أما الثاني فيتمثل في استخدام المعرفة المشتركة ، فهذين العاملين يؤثران على قدرة الافراد في مشاركة البيئة بعض المعارف المتراكمة في المؤسسة .

ان عملية تبادل المعرفة بين الافراد و البيئة تكون بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ، و التي تساعد في نشر المعلومات بين الافراد من مختلف المؤسسات و بين الافراد و قاعدة البيانات الخارجية .
إن نظام تكنولوجيا المعلومات الذي يُستخدم للمشاركة في المعرفة ليس بالضرورة له تأثير على مستوى المعارف المشتركة داخل المؤسسة وضمن بيئتها الخارجية ؛ فلقد قام HENDRIK بدراسة حول تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحفيز معارف الافراد وتوصل الى تحديد ثلاثة مجموعات من العوامل يمكن لها التأثير على مستوى المشاركة في المعرفة وهي كالتالي^{xi}:

- عوامل تؤثر على المرحلة الحالية للمسار المهني للفرد ، فضمن مختلف مراحل المسار المهني للفرد يوجد تطبيقات مختلفة للتكنولوجيا تؤثر على المشاركة في المعرفة بطرق مختلفة لمختلف الافراد.
- عوامل مرتبطة بمضمون المعرفة المشتركة بالإضافة الى التوجه نحو المشاركة في المعرفة أو ما يعرف بثقافة المشاركة في المعرفة .

- عوامل مرتبطة بأسباب المشاركة في المعرفة وظروف البيئة التي تسوقها ، حيث أن هناك سببين لنشر و المشاركة في المعرفة اولها : استخدام تلك المعرفة و ثانيها خلق معرفة جديدة .

إن رغبة الافراد بالمساهمة في عمليات المشاركة في المعرفة يمكن أن تكون ناجمة عن التزام غير رسمي اتجاه مجموعه داخل المؤسسة ، اعضائها ذوي اهتمامات مشتركة كجماعات الممارسة والتي تعتبر أحد اهم الامثلة التي تعكس تجسيد أنشطة المشاركة في المعرفة داخل المؤسسة ؛ بالإضافة الى اعتماد المؤسسة على التحفيز بمختلف اشكالها المادية C21 و المعنوية C22 لتشجيع عمليات المشاركة في المعرفة داخلها.

D. استخدام المعرفة:

يمكن تصنيف استخدام المعرفة على مستويين:

- **المستوى التنظيمي:** في هذا المستوى تسعى المؤسسة الى تطبيق عمليات المشاركة في المعرفة من أجل تحقيق اهدافها الرئيسية ، على سبيل المثال تحسين مستوى الاداء D1 وربحية المؤسسة D2.
- **المستوى البيئي :** ضمن هذا المستوى تقوم المؤسسة بالإفصاح عن معارفها الصريحة ضمن البيئة D3 كجزء من استراتيجيتها التسويقية أو كوسيلة للبقاء في سوق المنافسة ، لكن من جهة اخرى يمكن للمؤسسة أن تفقد رصيد من معارفها الصريحة و الضمنية لصالح منافسيها وذلك بمغادرة افرادها للمؤسسة D4.

3- تسيير المعرفة و إستراتيجية الرأسمال البشري :

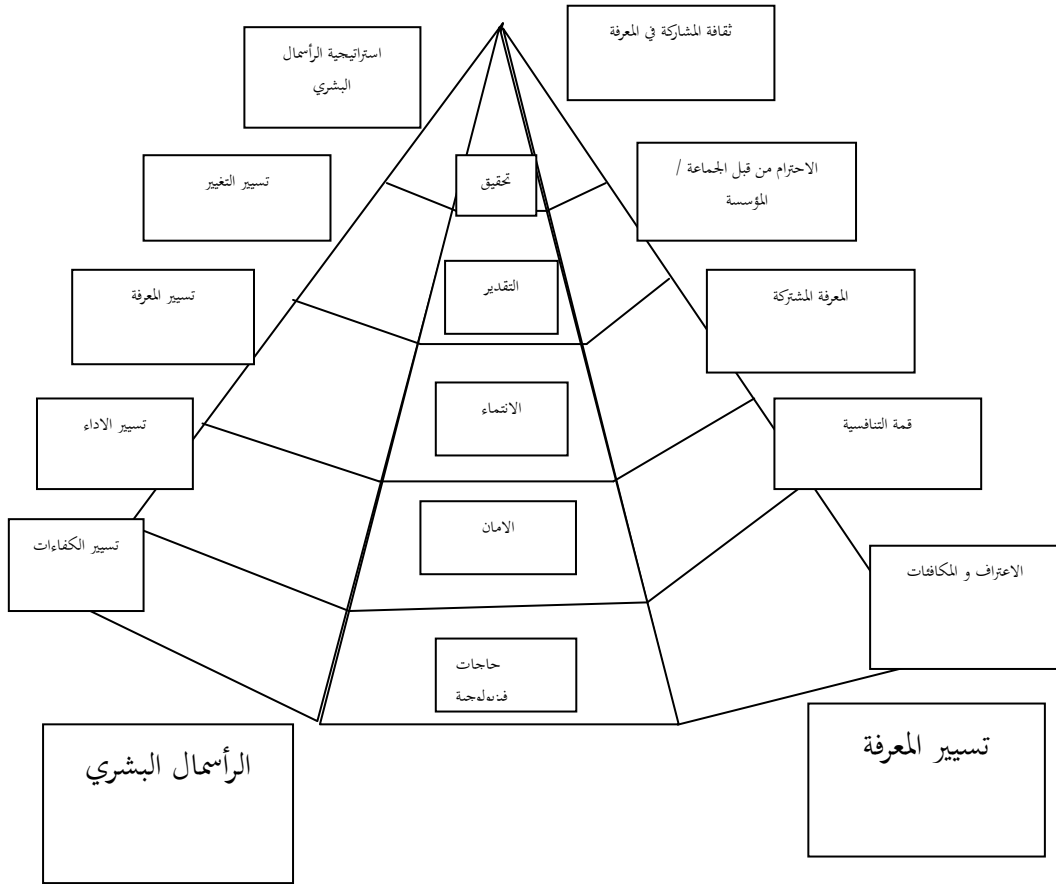
تعتمد استراتيجية الرأسمال البشري على أربعة عناصر أساسية لنجاحها والتي تتمثل في ^{xiii}:

- **تسيير الكفاءات:** من أجل تحديد الكفاءات و المهارات الضرورية التي يحتاجها أفراد المؤسسة مستقبلاً.
- **تسيير الأداء :** من أجل قياس و تقييم الاداء داخل المؤسسة .
- **تسيير التغيير:** والذي يعمل على البحث في كيفية تغيير النظام و تقليل مقاومة التغيير بهدف التكيف مع متغيرات البيئة.
- **تسيير المعرفة :** والتي تسعى الى تحويل التعلم الفردي الى تعلم تنظيمي من أجل بناء وإثراء ثقافة المشاركة ، خلق المعرفة ، تدعيم الابداع ورضا الزبون.

إن عملية تسيير المعرفة تتجسد في اربعة أنشطة تتمثل في : اكتساب المعرفة ، المشاركة في المعرفة ، تطبيق المعرفة و خلق المعرفة ، وهي مرتبطة بمراحل تطوير الرأسمال البشري والتي تبدأ بتحديد فجوة المعرفة الناتجة عن تقاعد الأفراد ، دوران العمل... الخ ، ثم العمل على ربط الافراد فيما بينهم (من خلال التوجيه ، فتح مجال للحوار، الممارسات

الجماعية، منتديات المشاركة في المعرفة ...). بهدف نشر المعرفة ذات القيمة و تخفيض نسبة الفاقد منها ، و الذي ينتج عنه اجمالا خلق أفكار جديدة تعكس تطور الرأسمال البشري داخل المؤسسة^{xiii}. كما يمكن ربط تسيير المعرفة بالرأسمال البشري وذلك باستخدام سلم الحاجات لأبراهام ماسلو كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (4) : تسيير المعرفة وإستراتيجية الرأسمال البشري ضمن هرم الحاجات ل ماسلو



Source : Ibid, p197.

يرى ماسلو أن حاجات الفرد مرتبة بشكل هرمي ، بحيث يتم اشباعها بشكل تناهبي أي لابد من اشباع الحاجة الاولى بدءا من قاعدة الهرم قبل الانتقال الى الحاجة الموالية ، وعلى هذا الاساس قسم ماسلو حاجات الفرد الى خمسة مستويات : حاجات فيزيولوجية (الاكل ، الشرب ..) في قاعدة الهرم ، حاجة الامن ، حاجة الانتماء ، الحاجة الى التقدير وأخيرا في قمة الهرم الحاجة الى تحقيق الذات .

يمكن ربط مختلف هذه الحاجات بتسيير المعرفة ، حيث أن حاجة الامان تجعل الفرد يشعر بأهميته داخل المؤسسة كونه يستحوذ على معارف وكفاءات غير متوفرة لدى غيره من الافراد ؛ ما يجعل المؤسسة في حاجة له وغير مستعدة للتخلي عنه ، وبمجرد ما يتم تحقيق هذه الحاجة يتم الانتقال الى حاجة الانتماء و هي حاجة جماعية تتجسد في بناء مجتمع للمشاركة في المعرفة ؛ وبمرور الوقت يريد الفرد الشعور باحترام وتقدير الاخرين له (حاجة التقدير) ، وعندما يتم تحقيق ذلك يمكن تحويل التعلم الفردي الى تعلم تنظيمي وبناء ثقافة المشاركة في المعرفة والتي بدورها تؤدي بالأفراد الى تحقيق ذاتهم (تحقيق الذات).

يمكن كذلك ربط استراتيجية الرأسمال البشري بسلم الحاجات لأبراهام ماسلو، وذلك بالاعتماد على الاسس الاربعة التي تعتمد عليها استراتيجية الرأسمال البشري (تسيير الكفاءات ، تسيير الاداء ، تسيير التغيير وتسيير المعرفة) ، فالمستوى الاساسي الذي هو قاعدة الهرم يتعامل مع تسيير الكفاءات ، وذلك من أجل تحديد الكفاءات و المهارات الاساسية التي يحتاجها الفرد في المؤسسة ، بعدها تأتي حاجة الامان والتي تشمل تسيير الاداء فمن خلاله يشعر الفرد بالأمان كون انه يكافأ نظير ادائه الايجابي.

حاجة الانتماء يتم توجيهها بتسيير المعرفة من خلال بناء ثقافة للمشاركة في المعرفة ، ولإشباع حاجة تحقيق الذات لا بد ان يشعر الفرد بالراحة امام اي تغيير تقوم به المؤسسة ، وهنا يأتي دور تسيير التغيير للتقليل من مقاومة التغيير وتعزيز تقدير الاخرين للفرد ، من خلال جعل الفرد من يتكيف مع مختلف المتغيرات ومحترم من قبل زملائه داخل المؤسسة .

الخلاصة :

ان اغلب الدراسات التي كان موضوعها تسيير المعرفة ركزت على دور تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة الصريحة ، و لكن في المقابل صرح العديد من الباحثين كـ (DELONG (1996) في مقاله المعنون بـ " implementing knowledge management at Javelin development corporation " ، أن الاعتماد على النظام التكنولوجي في تسيير المعرفة غير كافي لتدعيم عملية المشاركة في المعرفة ؛ وعليه ظهر توجه جديد يهتم بدراسة اثر الرأسمال البشري في خلق استراتيجية المعرفة من خلال دمجها ضمن سيورة تسيير المعرفة ، وتمكين المؤسسة من وضع استراتيجيات لتحقيق فعالية تسيير المعرفة التي يمتلكها رأسمالها البشري.

ⁱ Black, S. E. & Lynch, L. M. Human capital investment and productivity, *The American Economic Review*, 86(2)1996,p 263.

ⁱⁱ Bartel, A. P. Training wage growth and job performance: evidence from a company database. *Journal of Labor Economics*, vol. 13, no. 3, 1995, p 401.

ⁱⁱⁱ أعلبي, عبد الستار وآخرون, المدخل إلى إدارة المعرفة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2006, ص 343.

^{iv} RICHARD JONES, VALERIE FENDER, Human capital estimates, office for national statistics, 20 december 2011, p02.

^v زريق كمال ، كورتل فريد و احمد علاش, إدارة التغيير واستراتيجيات راس المال البشري في سوق تنافسي, بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني, جامعة الإسراء, كلية العلوم الإدارية والمالية, الأردن, 2007, ص 12.

^{vi} Perez,J.R and Pablos,P.O. knowledge management and organizational competitiveness :a framework for human capital analysis,journal of knowledge management 7(3),2003,p82.

^{vii} Hansen, M. T., Nohira, N., and Tierney, T. what's your Strategy for Managing Knowledge? *Business Review: Harvard*.1999,P16.

^{viii} Duek, G., "Views of Knowledge are Human Views", *IBM Systems Journal*, Vol.40, No.4. 2001 ,p 885.

^{ix} الهادي بوقلقول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية

البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص ص 208-209.

^x Appleyard,M." How does knowledge flow ? Interfirm partterns in the semiconductor industry , *strategic management journal* ,1996.

^{xi} Hendriks,p. « why share knowledge ? the influence of ICT on the motivation for knowledge sharing , *knowledge and process management*,6(2),1999,pp91-100.

^{xii} Jay Liebowitz, Johns Hopkins " Linking knowledge management with human capital strategy development " *Issues in information systems*, V(01),N 01,2004,p 195.

^{xiii} Ibid, p196.