

جامعة عبد الحميد بن باديس "مستغانم"  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في  
علوم التسيير  
تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي

## **أثر إلمارة المعرفة على التسيير الدولي للموارد البشرية**

تحت إشراف الدكتورة:  
مقدم وهيبة

من إعداد الطالبة :  
العنتري سعدية

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا  
مشرفا و مقرا  
مناقشا

أ. منصورى مونية  
أ. مقدم وهيبة  
أ. قصاص زكية

السنة الدراسية : 2014 / 2015

تمهيد :

إدارة المعرفة هي الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها ، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة ، والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية كل هذا وضع إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الدولية موضع الاهتمام الأكبر وجعل دورها محوريا بالنسبة للمؤسسة. و سأستعرض في هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.

المبحث الثالث: مجالات ومستويات استخدام إدارة المعرفة واستراتيجياتها .

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية الدولية

إن إدارة الموارد البشرية الدولية هي نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة النابعة عن السياسات المتنافسة بما يتناسب و أهداف المؤسسة من جهة ويتماشى مع مفاهيم إدارة الموارد البشرية الدولية والنظرة الصحيحة إلى المورد البشري باعتباره شريك من جهة أخرى.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية .

من الصعب العثور على تعريف عام شامل لمصطلح إدارة الموارد البشرية الدولية ، فهذا المصطلح من السهل فهمه على المستوى المحلي ، لان هناك العديد من التعريفات التي تحيطنا علما به ، أما على المستوى الدولي فان الأمر يأخذ أبعادا أخرى متداخلة يصعب على المرء اعتبار مفهومه على المستويين المحلي والدولي مفهوما واحدا. ومن المفيد في هذا المقام أعطاء بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية الدولية للوصول إلى تعريف أكثر وضوحا من بينها :

" إدارة الموارد البشرية الدولية هي عملية معقدة وتزداد تعقيدا كلما زاد عدد العاملين بالشركة الدولية ، وزاد نشرها وانتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة " 1.

"إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة الدولية مع تزويدهم بالتدريب ، التطوير وتقييم الأداء والثقافة " 2.

"إدارة الموارد البشرية الدولية في الإستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف وتقييم الأداء التطوير ، وعلاقة العمل في فروع الشركات الدولية " 3.

وتوضح لنا التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية الدولية تواجه تحديات لا تواجهها إدارة الموارد البشرية المحلية ، والأنظمة القانونية في مختلف الدول تجبر الشركات الدولية على تحديد الأجور والحوافز وشروط التدريب والتوظيف حسب الاختلاف من دولة إلى أخرى .

والجدول الموالي يلخص لنا أبرز الاختلافات بين الإدارة الموارد البشرية الدولية وإدارة الموارد البشرية المحلية.

(1) علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص: 52  
(2) فريد النجار ، إدارة الأعمال الدولية والعالمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص: 381  
(3) عبد السلام ابوقحف ، إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2001 ، ص: 171

جدول رقم 01 : الاختلافات الجذرية بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية :

إدارة الموارد البشرية الدولية	إدارة الموارد البشرية المحلية
- وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية تخضع لقوانين العمل المحلية والدولية - العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة - العاملين يتم تأهيلهم مسبقا للعمل في مجال الأعمال الدولية	- وظائف إدارة الموارد البشرية المحلية تخضع لقوانين العمل المحلية فقط - العاملين في شركة محلية في غالبيتهم من أبناء البلد - العاملين يتلقون تعليما يقتصر على الأعمال المحلية

المصدر: علي عباس : مرجع سابق ، ص : 55

بالإضافة إلى هذه الاختلافات هناك عوامل أخرى التي جعلت من إدارة الموارد البشرية الدولية مختلفة عن مثيلتها المحلية منها :<sup>1</sup>

### 1 أسواق العمل :

تختلف أسواق العمل من بلد إلى آخر وهذه الأسواق مزيجاً من الأفراد الذين يملكون مهارات ومعارف علمية عالية وأخرى فنية ، ومن مختلف فئات الأعمار وكل منهم يعمل في بلده بأجر وظروف مختلفة إن هذا العرض من قوة العمل في أي سوق عرضه للطلب من جانب الشركات الدولية ، وهذه الشركات تبحث عن أسواق العمل التي تتميز بنوعية جيدة من المهارات والمعارف العلمية والتقنية والأجور المنخفضة ، فالعامل أو الموظف الذي يتقن العمل خارج بلده في نشاط خاص به أو يعمل في بلده مع شركة أجنبية أو موظفاً لدى حكومة دولة أجنبية أخرى أو في منظمات الأمم المتحدة لا يعتبر جزءاً من سوق العمل الذي ينطبق عليه مصطلح إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالأفراد الذين يعملون مع شركة دولية خارج بلدانهم الأصلية ، وخلاصة القول أن الفرد العامل الذي يعمل في شركة خارج بلده هو الذي تنطبق عليه مفاهيم إدارة الموارد البشرية الدولية وهذا الفرد العامل في الخارج يواجه مشاكل لا يواجهها مثيله الذي يعمل في بلده الأصلي أو في الوظائف الحكومية في أي بلد أو في المنظمات الدولية التي لا تهدف للربح.

(1) علي عباس : مرجع سابق ، ص - ص : 56 - 57

## 2 مشكلات التنقل بين الدول :

هناك العديد من القيود و الصعوبات القانونية والاقتصادية والثقافية على حركة الموظفين الإداريين والعمال من دولة إلى أخرى في الوقت الذي تكون فيه الشركة الدولية بحاجة شديدة إلى سد النقص في احتياجاتها من سوق العمل مما يرفع من تكاليف أعمالها الدولية أو تعطيلها في بعض الأحيان.

## 3 الأساليب والممارسات الإدارية :

إن الأساليب والممارسات الإدارية وأنماط الإدارة تختلف من دولة إلى أخرى وكذلك السلوكيات والعادات والقيم المختلفة تشكل مشكلة حقيقية للموظفين الدوليين وأصحاب الأعمال ، وتكمن المشكلة الحقيقية في هذا المجال في صعوبة فهم هذه الممارسات من ناحية وتعقد من عملية التنسيق من مراكز القيادة الإدارية والموظفين والعمال التابعين ، بل تخفض من كفاءة الموظف خاصة عندما يعمل ويتنقل من بلد إلى آخر من ناحية أخرى .

## 4 . التحكم والسيطرة :

ذكرنا سابقا إن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المراكز والفروع والتنوع المستمر للمنتجات والمهارات والمعارف يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية ، إن هذه المشكلة تؤثر بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية الدولية خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين والإجراءات والقواعد المنظمة للعمليات الإنتاجية ، وتأخذ بعد أكثر تعقيدا يؤثر على الانجاز الفعلي لطواقم الموظفين الإداريين وفي علاقة التنسيق مع المركز .

## المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية .

لعل ابرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية الدولية باعتبارها حجر الأساس والموارد الذي تعتمد عليه الإدارة في الشركة الدولية في تحقيق أهدافها وهذا ما يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للشركة الدولية كنتيجة لدورها في توفير ميزة تنافسية لها ، فهي تلعب دور استراتيجي باستخدامها أسلوب إداري متميز يسمح لها بالاستفادة من الكفاءات والمهارات المتوفرة على مستوى العالم ومما زاد من أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الدولية في العوامل والمتغيرات المحيطة والمؤثرة في الشركة الدولية بشكل عام من مشاكل

اقتصادية ( عولمة ، تطور التكنولوجيا ، الاختلافات في القوى العاملة... الخ) والتي تؤدي إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكيد وانخفاض القدرة على التنبؤ وعلى هذا الأساس أصبحت إدارة الموارد البشرية الدولية وسيلة لتقليل اثر عدم التأكيد واعتبارها جزء متكامل وضروريا في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الدولية كما تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارتها وتطورها وتتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية :<sup>1</sup>

(1) فريد النجار : مرجع سابق ، ص - ص : 384 - 385

- تقديم النصح والإرشاد للمسيرين الدوليين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمل لضمان الإنتاجية والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات ( الخدمات ، إعداد البرامج التكوينية ، إدارة الأجور ، الحوافز ... ) .
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدة الإدارية في المؤسسة من خلال منافسة الإدارات التنفيذية حول النشاطات ، ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية .
- تنمية علاقات طيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم .
- رعاية الموظفين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية.
- الكشف عن القيادات الإدارية الدولية التي تحتاجها وفي أي وقت وفي مختلف الظروف والمتغيرات المستقبلية.
- تسهيل عملية الإحلال الوظيفي مكان الأفراد الذين يتم نقلهم رسمياً إلى وظائف أعلى أو في مكان الأفراد الذين تم نقلهم إلى فروع الشركات الأخرى خاصة المدراء .
- التقليل من حالات الفشل في المهام الدولية للأفراد لعدم قدرتهم على التكيف في بيئة العمل الجديدة أو عدم اقناعهم بنهاية المسار الوظيفي لخدمتهم .
- التنمية الذاتية للفرد وذلك عن طريق إعداد برامج التدريب لمواجهة حالات التحول والتغيير الوظيفي من خلال أساليب تدريبية موجهة لتحاشي وصول الموظف إلى حالة من الملل.
- توفير التدريب على المهارات التحدث ، الكتابة والقراءة بعدة لغات .
- تسهيل تنقلات الموظفين والمدراء الدوليين وفق أسلوب التكلفة الأكثر كفاءة للشركة.
- تحقيق العدالة و المساواة بين العمال ومثال ذلك العدالة فيما يخص الحوافز المقدمة.

**المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية.**

في ظل التغيرات العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون إن سر نجاح وتفوق العديد من الشركات يكمن في اكتسابها موارد بشرية كفئة ، فهي عنصر هام لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه لذا نجد إن الشركات تسعى لإعطاء مكانة خاصة لإدارة الموارد البشرية الدولية وتسييره بطريقة فعالة وفي هذا السياق نجد إن إدارة الموارد البشرية الدولية تمارسه مجموعة من الوظائف تتمثل في :

**1 الاختيار والتعيين:**

تمثل عملية اختيار وتعيين الموظفين صدارة الترتيب من حيث الأهمية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية فهي تكمن في جذب العناصر البشرية ذات المهارات العالية والقادرة على الاستغلال الأمثل للمورد ، وهناك ثلاث بدائل لاختيار الموظفين وتتمثل في :<sup>1</sup>

■ **اختيار وتعيين الموظفين من البلد الأم للشركة:**

إن استقطاب الموظفين من البلد الأم للشركة من الأفضل استخدامهم للمهام التي تتطلب مستوى عال من الكفاءة والخبرة، أو في الوظائف تقنية حساسة في المشروعات الدولية في البلد المضيف

■ **اختيار وتعيين الموظفين من البلد المضيقة :**

وهي تقوم على أساس اختيار وتعيين الموظفين من أبناء البلد المضيف لهم أولوية على أولئك الذين يأتون من البلد الأم للشركة ومن بين ايجابيات هذه الطريقة هو أن هؤلاء الموظفون لهم القدرة على التعامل مع ثقافة شعبهم وفهم لقوانينهم المحلية وظروفهم الاقتصادية بصورة أفضل بالإضافة إلى تخلص الشركة من المصاريف الزائدة على الموظفين المغتربين .

■ **اختيار وتعيين الموظفين من بلد ثالث :**

تعتمد هذه الطريقة فكرة أخرى مضمونها تعيين الموظفين في الشركة من جنسيات مختلفة أي ليس من الدولة الأم او الدولة المضيقة بالضرورة .

**2 التدريب والتطوير:**

يتناول موضوع تدريب وتطوير مهارات ومعارف الموظفين الدوليين سواء كانوا من الدولة الأم او الدولة المضيقة او من بلد ثالث ، فالتدريب كما نعلم مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تستهدف صقل المهارات والقدرات الأساسية للأفراد وإثراء معارفهم فمثلا تقوم الشركات بتصميم برامج تدريب لمساعدة الموظفين على إتقان لغة معينة في البلد المضيف الذي سيعملون فيه .

قبل أن تعتمد الشركة برامج التدريب والتطوير تقوم أولا بتقسيم مستوى البرامج والتأكد مسبقا من أن الموظفين المشاركين فيه سيحققون الهدف من مشاركتهم ، أما عملية التقييم ذاتها تهدف إلى تحديد الاختلاف بين ما

(1) علي عباس : مرجع سابق ص: 64 - 91

يستطيع الموظفون المشاركون القيام به في عملهم بعد انتهاء البرنامج من جهة ومدى قدرة الشركة على معرفة ما يقوم به كل منهم .

. تطبيق الشركة الدولية أساليب تدريبية متعددة لتطوير جهودها التدريبية من خلال الاعتماد على عقد برامج رفع الكفاءات العلمية ومن خلال عقد برامج الترويج للعملاء والمستهلكين وهناك أساليب تدريبية شائعة الاستخدام مثل :

- إلقاء المحاضرات وحضور اللقاءات المنظمة والغير منظمة .
- تزويد الموظفين بالكتب والمذكرات .
- وسائل تكنولوجية متعددة تساعد في عملية اكتساب المهارات والمعرفة .
- تدريبات عملية على القيام بمهام مشابهة لمهامهم الحقيقية (أسلوب المحاكاة)

### 3 تقييم الأداء :

يقصد بعملية تقييم الأداء الكيفية التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم وتقييم الأداء في الأعمال الدولية وتهدف إلى تحقيق ما يلي :<sup>1</sup>

- الاستفادة من التغذية العكسية للمعلومات حول الطرق والأساليب التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم .
  - تحقيق إنتاجية وفوائد أعلى من عمل الأفراد.
  - التعرف على نوعية المهارات والمعارف لإضافتها لبرامج التدريب والتطوير للأفراد.
  - تحديد المشكلات التي تظهر عند تغيير مهمات العمل المسندة للأفراد.
- لتحقيق تلك الأهداف وغيرها فان على الشركة تحديد أهداف المهمات التي تسند للموظفين بصورة واضحة وفهمها تماما .

### 4 دفع الأجور والتعويضات :

لا يوجد نظام موحد لدفع الأجور للموظفين ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف مستويات المهنية في كل دولة من دول العالم ، ووجود فروق في صرف وتحويل العملات مقابل بعضها البعض بالإضافة إلى نوعية الحياة الاجتماعية وبها من عادات وتقاليد وأعراف وقيم اجتماعية ، ويجب التفريق بين نوعين من دفع الأجور والتعويضات .

#### . النوع الأول :

وهي تلك الأجور والتعويضات التي تدفع للموظفين المكلفين بمهمات قصيرة خارج وطنهم فهؤلاء يستمرون في قبض رواتبهم ولا يحدث أي تغيير عليها .

(1) عمرو صفي عميلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، سوريا ، 2005 ، ص: 85

## النوع الثاني :

وهي تلك الأجور والتعويضات التي تدفع للموظفين المكلفين بمهمات طويلة الأجل ، ويتم تقرير مبلغ التعويض لهم بحيث تضمن للشخص المغترب أن يعيش مستوى الحياة التي كان عليها في بلده وتقضي نظم الأجور في الشركات الدولية بتعديل مبلغ الأجر والتعويض عند تسعيره في موقع عمل متدني في التكلفة إلى موقع عال في التكلفة ، او من دولة ذات مستوى معيشي منخفض التكلفة إلى دولة منخفضة التكلفة ، بحيث لا يقل المبلغ الإجمالي المدفوع له في البلد المضيف في كلا الحالتين عن ذلك المبلغ الذي كان يتقاضاه الموظف في بلده الأصلي .

### 5 علاقات العمل:

تلعب علاقات العمل دورا تنظيميا مهما داخل الشركة حيث أن علاقة العمل في الدولة المضيفة تعكس عادة ظروفها الاقتصادية والاجتماعية وقوانينها وثقافتها.<sup>1</sup>

### 6 وضع نظام العمل :

والذي يحتوي على الإجراءات ، القواعد والسياسات السلوكية المنظمة للعمل لكي يسير عليها جميع الموظفين ، ووضع نظام الدوام ، الإجازات الفصل... الخ.

### 7 تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف والبيئة والتنظيم:

ويشمل ذلك تحديد ظروف العمل السلوك المطلوب من شاغل الوظيفة ، تحديد مواصفاته ومؤهلاته تحديد برامج التدريب والتطوير ، تقييم أداءه ومدى استعداده للتكيف مع البيئات الاجتماعية والثقافية المختلفة وفحص البيئة السياسية والجغرافية والمالية .

### المبحث الثاني : مدخل لإدارة المعرفة .

إن إدارة المعرفة من مهام الإدارة الأكثر أهمية والأكثر محورية إذ تعمل على تهيأ المحيط المناسب للاهتمام بإدارة المعرفة باستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة

لقد تم تخصيص هذا المطلب للتعريف بأهم المفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة المعرفة ولكن قبل أن نتعرف على المقصود بمصطلح إدارة المعرفة يفترض أن نحدد ما يقصد بالمعرفة أولا .

### أولا : مفهوم المعرفة :

لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة لان المعرفة عملية معقدة بحيث نجد أشكال مختلفة ولها مراحلها ودرجاتها في تطور ، فهي ليست فقط عملية جمع البيانات وتحليلها وتحويلها وتفسيرها ومعالجتها فحسب ، إنما تكوين وخلق معلومات مفيدة ، ومن بين التعريف التي جاءت في المجال نذكر:

" المعرفة هي معلومات بالإضافة إلى روابط تساعد في إيجاد مهني للمعلومات " .<sup>2</sup>

(1) عبد السلام ابوقحف ، مرجع سابق ، ص - ص : 190 - 192

(2) الملكاوي إبراهيم الحلوف : إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص: 23

- " المعرفة هي مزيج من الخبرات والمعلومات الجديدة المتضمنة المؤسسة والمجتمع " .<sup>1</sup>
- " المعرفة هي نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة لدى العاملين لدى المؤسسة . " <sup>2</sup>
- " المعرفة هي عبارة عن بناء فكري وتنشأ من خلال قوة العقل البشري . " <sup>3</sup>
- " المعرفة هي مصطلح يستخدم لوصف وفهم على أنها مجموعة من النماذج التي تطبق خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد . " <sup>4</sup>
- " المعرفة هي الأفكار التي لدى الفرد او المؤسسة والتي تستخدم لإنجاز سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الفرد او المؤسسة . " <sup>5</sup>

وبعد عرض التعريفات المختلفة للمعرفة يمكن ان ندرجها في مفهوم موحد على الشكل الآتي :

المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من امتلاكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه ، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تواجهه في مجال معرفته ، ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة .

وللمعرفة أنواع وتمثل في :<sup>6</sup>

#### . المعرفة الضمنية:

وهي تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف اذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل او توليد أي معرفة ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية و تجسيدها في المهام للتفكير المنظم والحرس والقدرة الفهم وهذا ما يحول دون ترميزها وإيصالها للآخرين من سهولة ، وتتألف المعرفة الضمنية من :

- الحقائق والبيانات الثقافية والأنماط الذهنية .
- وجهات النظر والأشكال والمفاهيم .
- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات .
- استراتيجيات التفكير .

#### . المعرفة الصريحة :

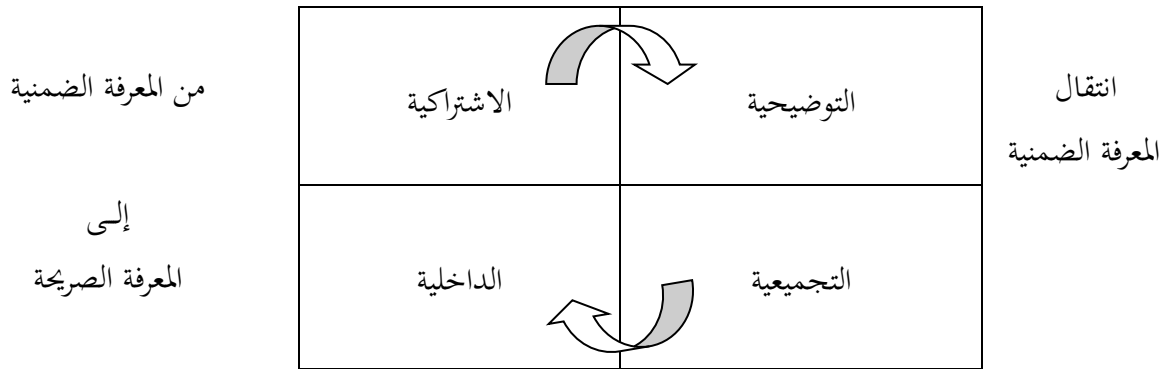
- 
- (1) حسن عجالات حسن: استراتيجيات إدارة المعرفة ومنظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص: 19
  - (2) سيد محمد ، الإدارة الفكرية والمعرفية : منظمات للإعمال المعاصرة ، مطبعة العشري ، 2006 ، ص : 17
  - (3) الملكاوي إبراهيم الحلوف، مرجع سابق ، ص: 24
  - (4) نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص : 10 .
  - (5) مرجع نفسه .
  - (6) نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم الإستراتيجية والعمليات ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص: 33

هي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج من خلال العمليات التعليمية و التربوية التقليدية ، وبناءا على ذلك فان هذا التصنيف يبين إن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل في الخبرة والحدس والتفكير والمهارات ، إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المؤسسة وفي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة أما المعرفة الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ أنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المؤسسة مقارنة بالمنافس .

والنموذج التالي اقترحه كل من ( NONAKA ) و ( TAKEUCLI ) يسمح بانتقال هاتين المعرفتين وهو يتكون من العناصر التالية :

الشكل رقم (1) : نموذج TAKEUCLI و NONAKA

المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية



المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص: 35

ثانيا : مفهوم إدارة المعرفة :

رغم كثرة الأبحاث والدراسات التي ركزت على مفهوم إدارة المعرفة إلا أن هذه المفاهيم قد تتباين وتشتت فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني وآخرون اعتبروها موجودا غير ملموس ، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي ، وبعضهم ركز على إعطاء مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق ومن بين هذه التعارف نذكره :

- " إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في أنشطة الأعمال سواء كان في الوثائق ، القواعد والبيانات او عقول العاملين لإضافة القيمة للمؤسسة . " <sup>1</sup>
- " إدارة المعرفة تعرف بأنها الاستراتيجيات والسياسات التي تنظم الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخدامها الرئيسية لما يخدم أهداف المؤسسة . " <sup>2</sup>
- " إدارة المعرفة هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة بها وخاصة باستحداثها ، جمعها ، تنظيمها نشرها ، استخدامها واستغلالها ، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن من تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة . " <sup>3</sup>
- " إدارة المعرفة في العمليات النظامية لإيجاد المعلومات ، استحصالها ، تنظيمها تنفيذها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد في مجال عمله . " <sup>4</sup>
- إدارة المعرفة تساعد المؤسسة في الحصول على الفهم المععمق من خلال خبراتها الذاتية ، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على استحصال ، خزن ، واستخدام المعرفة للأشياء مثل حل المشاكل ، التخطيط الاستراتيجي و التعلم الديناميكي .
- التعلم الديناميكي وصناعة القرارات ، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار وتضيف إلى ذكاء المؤسسة وتتيح مرونة أكثر . " <sup>5</sup>
- " إدارة المعرفة هي نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي او الجماعي من خلال المؤسسة بهدف لرفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل . : " <sup>6</sup>
- إن إدارة المعرفة تعد أمرا حاسما و حيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة وهذا قد حدد مجموعة من العوامل التي تعد عناصر نسبية في نجاح مشروع إدارة المعرفة في المنشآت الاقتصادية نذكر منها : <sup>7</sup>
- التركيز على قيم المؤسسات وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا .
  - تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة والاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
  - تبني عملية تقصير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية و إشاعتها في المؤسسة .

(1) الملكاوي ابراهيم الخلوف : مرجع سابق ، ص: 96

(2) حسن عجالات حسن : مرجع سابق ، ص: 84

(3) سيد محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص: 74

(4) نعيم ابراهيم الظاهر : مرجع سابق ص: 86

(5) خافات عبد الواحد : إدارة المعرفة الخيار الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية ، دار المعارف ، القاهرة ، 2004 ، ص: 40

(6) مصطفى احمد سيد : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، دار المعارف ، القاهرة ، 2000 ، ص: 45

(7) نجم عبود نجم : مرجع سابق ، ص: 96

- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد العاملين في المؤسسة لهم طرق مختلفة في تنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم .
- دعم الإدارة العليا التام وهذه المسألة الأساسية لإقامة المشروع المعرفي وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية للنجاح .

ومما سبق ذكره يمكن إعطاء مفهوم شامل لإدارة المعرفة وهي إيجاد طرق الإبداع واسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية ، واستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن .

### المطلب الثاني : التطور نحو إدارة المعرفة .

إن التحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد مغامرة كالقفز في الهواء إنما هو اتجاه واسع وعميق متنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة ، ويمكن أن نلاحظ أبعاد هذا التحول والتطور والكسر فيما يجري من بناء قاعدة عريضة بمقابل مؤسسات إدارة المعرفة وأساليب وممارسات إدارة المعرفة وهذا ما يتضح لنا من خلال ما يأتي :<sup>1</sup>

. المؤتمر الأمريكي الأول للكفاء الاصطناعي أشار (ايدوارد فرانيوم) إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة ومن ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه اسم همد سنة المعرفة وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفية في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة .

. منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من اجل تبادل المفاهيم وأساليب ممارسة إدارة المعرفة .

. تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة ، حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة ، فقد اصدر البنك الدولي تقرير التنمية العالمية " المعرفة من اجل التنمية 1998/1999 " والذي اعتبر المعرفة في قلب النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة .

. مؤتمرات إدارة المعرفة التي أصبحت تتكاثر في كل مكان ومن باريس التي عقد فيها مؤتمر الدولي الثالث حول ندوة المعرفة الذي نظمه منتدى المعرفة في باريس (2001) .

. إصدار الأمم المتحدة تقريرها المهم (2003) حول قياس أصول المعرفة للدولة وأنظمة المعرفة من اجل تنمية تكاثر إدارة المعرفة والدوريات النادرة في مجال إدارة المعرفة لتلبية الحاجات المتزايدة إلى التنمية العلمية لإدارة المعرفة وهذا ما نجده في دوريات إدارة المعرفة ونشر ملحقات وبحوث .

. الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة وجمعية المعرفة وهي بمثابة منزل افتراضي للأفراد والمعرفة والجمعية المهنية لإدارة المعرفة .

(1) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص . ص : 91.95

مراكز البحوث والمختبرات ومجموعات استشارية وهذه أخذت تتزايد لأنها تمتلك سوق اخذ بالاتساع مثل مجموعة بحوث إدارة المعرفة.

. شهادات إدارة المعرفة بسبب الحاجة المتزايدة إلى الملاكات الشخصية في إدارة .

المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة ومراكز تكنولوجيا المعرفة في جامعة توتنهام .

إن هذه التحولات تكشف عن نواة حقيقية في أعمال إدارة المعرفة بعد أن أصبحت المعرفة في المكان الأكثر جدارة لتغذية المصدر الأكثر فعالية للميزة التنافسية .

### المطلب الثالث : مراحل تطبيق إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة ومراحل تطبيقها التي تتضمن المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ بأحسن وجه داخل المؤسسة وعليه فان مراحل تطبيق إدارة المعرفة الأساسية تتمثل في :

#### أولاً : تشخيص المعرفة

إن أكبر عائق بالنسبة للمؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من المراحل المهمة لان نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي تقوم به المعرفة وغيابه هو جوهر مشكلات المؤسسات المعرفية لذلك إذا أرادت المؤسسة إن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانيات وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المؤسسة للارتباط معها<sup>1</sup>.

#### ثانياً : توليد المعرفة

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المؤسسات بمعدل لا مثيل له ومن الأساليب التي تدعو لذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحترم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز للمؤسسة وان عملية التوليد تتحقق من خلال مشارك فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديد تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة ويجب الإشارة إلا إن عملية توليد المعرفة يجب أن إلا تقتصر في إدارة البحث والتطوير فقط بل يجب أن تمتد إلى مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكل مسئول عن عملية توليد المعرفة ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي او على المستوى الجماعي ، يجب ان تتوفر العناصر التالية :

(1) سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص : 85

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد .
- الشفافية و تقليل الحوافز .
- التكامل بين الخبرات .

### ثالثا : خزن المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لان إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف او ضياع ما يسمى بالذاكرة التنظيمية لان هاته الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة او خبرات حديثة والتي تعرف بانها الطريق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية .

### رابعا : توزيع المعرفة

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمرا حيويا بالمؤسسة التي تملك هاته المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تحقيق المصلحة العامة ، ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك وهاته الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات التي تأخذ طابعا رسميا وتتم عادة في غير أوقات العمل أما الآليات الغير رسمية فيمكن أن تكون فعالة في جماعات صغيرة الحجم والتي أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة .<sup>1</sup>

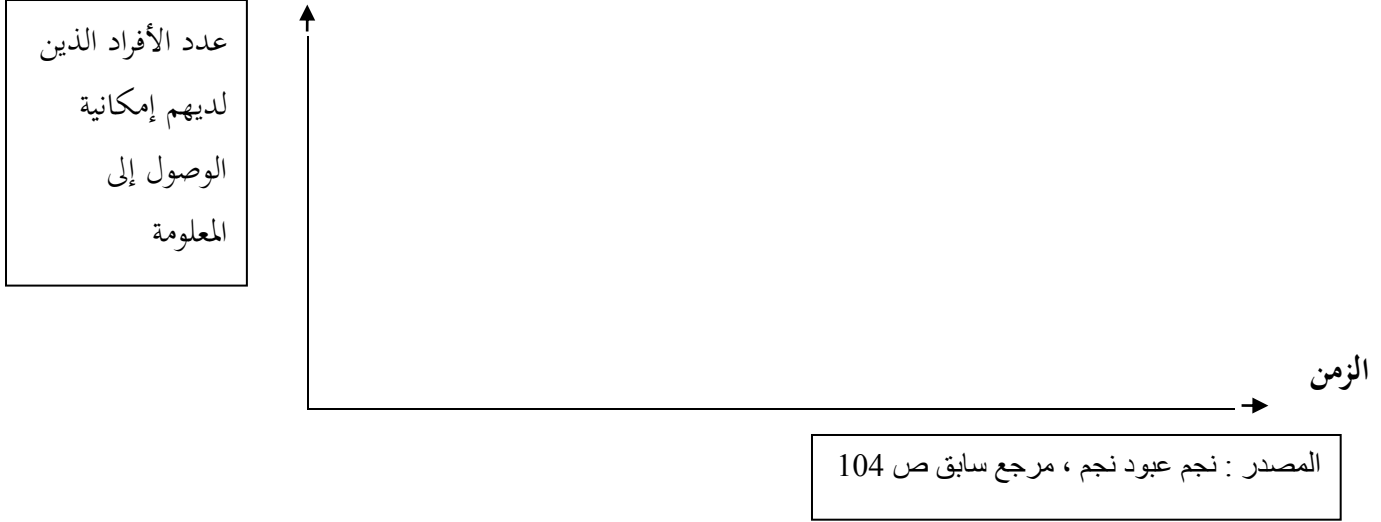
### خامسا : تطبيق إدارة المعرفة

ان آخر مراحل إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها وليس المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هاته الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء مراحل تطبيق إدارة المعرفة السابقة ولتحقيق ذلك ينبغي على المدراء أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة فتطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وان أيا من العمليات السابقة لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة ومن ثم نجد أن التطبيق الفعال للمعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف وفي الشكل الموالي يوضح مراحل تطبيق إدارة المعرفة .

(1) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص . ص : 99 . 104

الشكل رقم 2 : مراحل تطبيق إدارة المعرفة

استخدام المعرفة → توزيع المعرفة → تخزين المعرفة → توليد المعرفة → تشخيص المعرفة



المبحث الثالث : مجالات ومستويات استخدام المعرفة واستراتيجياتها

نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على مجالات إدارة المعرفة ومستويات استخدامها وكذلك التطرق لمختلف استراتيجيات إدارة المعرفة .

المطلب الأول : مجالات إدارة المعرفة

يمكن حصر مجالات إدارة المعرفة في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة لتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى الفرد.
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبين لتنفيذ مهام العمل تتطلبها إتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية .5 توليد النشاطات والاستراتيجيات المسندة من المعرفة المتسللة ومراقبتها والسيطرة عليها من خلال البحث والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك .
- حماية المعركة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبة استخدام المعرفة من انه سيتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من معرفة
- قياس أداء موجود ان المعرفة الشاملة تتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تكون منفصلة .

(1) نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص: 92

ومن جهة أخرى تتمثل المجالات الوظيفية لإدارة المعرفة في توليد معرفة جديدة من خلال التعليم والتعلم من خلال البحث والتطوير.

اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذي يمتلكون المعرفة المنافسة ومن المصادر الخارجية مثل التعاقد... الخ .

- استكشاف الموارد التي يمكن أن تحتوي المعرفة ذات العلاقة وذلك بهدف للعثور على المعرفة القيمة واختبارها تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية .
- تهيئة شرعية المعرفة وصلاحياتها للتأكد من أنها صحيحة وأنها من أفضل ما هو متاح وأنها ملائمة .
- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة و مخازنها الأخرى.
- تحويل المعرفة الى أشكال مختلفة للتناسب مع سير المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين .
- استخدام المعرفة من اجل تحقيق أهداف العمل وتحقيق أفضل مصالح المؤسسة .
- تسهيل استخدام المعرفة وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل المؤسسة .
- مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انها ستستخدم بالشكل المناسب وفعاليتها وأنها تلي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة .
- تعلم كيفية نقل المعرفة ونشرها وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة .

وقد أشار العديد من المفكرين إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة إذ أن إدارة المعرفة تمس العديد من أنحاء المؤسسة ولذلك فان الإدارة العليا يجب ألا تدعم إدارة المعرفة فقط بل يجب أيضا ان تكون مقتنعة بان مثل هاته المبادرة مرغوب فيها تماما وان هناك خطوات فعالة يجب عليها القيام بها بهدف إحداث الأثر الايجابي والفعال لإدارة المعرفة ومن هاته الخطوات نذكر<sup>1</sup>:

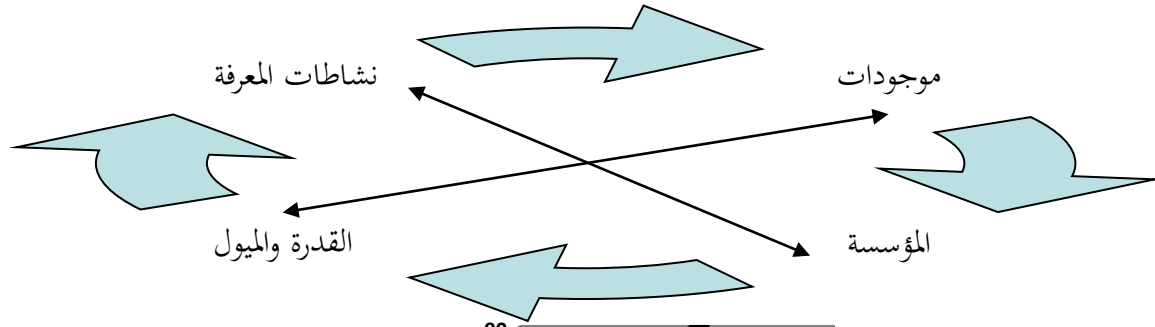
- ترتيب الأولويات وتقديم النظرة الشمولية للمؤسسة .
- توليد وتوجيه إستراتيجية المؤسسة لتسهيل توليد المعرفة الفعالة.
- استغلال واستخدام القدرات المرتبطة بالمعرفة.
- تخصيص الموارد وتوزيعها.
- وضع السياسات الخاصة بكيفية إدارة المعرفة.
- مراقبة الكيفية التي يتم بها إدارة المعرفة .
- إيجاد الحوافز التي تكفل استخدام الأفراد جميعهم للمعرفة .

وبالتالي فان إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المؤسسة وبحيث يصبح هناك أربعة حالات رئيسية كل منها يكمل الأخر وتتمثل في مجال موجودات المعرفة وهو يشتمل على الخبر

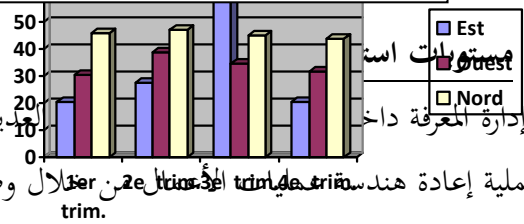
(1) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص: 99

والتجربة والبراعة والكفاءة والمهارات والقدرات والقبليات اما مجال نشاطات المعرفة فهو يشتمل على عمليات التوليد والبناء والنقل والمراقبة والاستخدام والقيم ومجال القدرات والميول فهو يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وكذلك على قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من اجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة ويشتمل مجال المؤسسة على أهداف المؤسسة وتوجهها واستراتيجياتها وممارستها وثقافتها والشكل الموالي يوضح المجالات الأربعة لإدارة المعرفة على النحو التالي :

**الشكل رقم 3 : المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة**



المصدر : نجم عبود نجم ، مصدر سابق ، ص: 100



يمكن استخدام إدارة المعرفة داخل

- دعم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتوزيع أفضل لنشاطات المعرفة .
- تحليل زمان المعرفة و فجوات الاتصال والحد منها .
- تطوير نظم الخبر مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها .
- تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من اجل تحسين عمليات التشغيل وتحسين الطريقة التي يتم بها انجاز العمل . الخ....

ويتم استخدام إدارة المعرفة ضمن أربعة مستويات على النحو التالي :<sup>1</sup>

**المستوى الأول :** مستوى وضع الأهداف والمعرفة المثالية ( معرفة ، رؤية الهدف ، النموذج ) و أن أجزاء من هاته المعرفة معروف وشائع بشكل جيد فهو ظاهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكل واع ومع ذلك فان الجزء الأعم من هذا النوع ليس معروفا إذ انه معرفة ضمنية ولا يمكن الوصول إليها إلا بشكل غير واع وهي تستخدم لتجديد ما هو ممكن وتوليد الأهداف والقيم .

**المستوى الثاني :** مستوى المعرفة النظامية (معرفة النظام ، خطة المرجعية المنهجية ) أن المعرفة النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم والمبادئ العامة واستراتيجيات حل المشاكل هي معرفة ظاهرة ومعرفة لدى الأفراد إلى حد

( 1 ) نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص : 97

بعيد ويستخدم الأفراد هاته المعرفة من اجل تحليل مدخل بدائل جديدة وتركيبها والتفكير فيها بعمق أي أنها تستخدم من اجل تكوين فهم حول كيفية عمل الأشياء وكيفية البدء .

**المستوى الثالث :** مستوى المعرفة البراغمية ( معرفة اتخاذ القرار والمعرفة الواقعية ) ان معرفة اتخاذ القرار عملية غالبا تكون ظاهرة ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من اجل القيام بالأعمال اليومية واتخاذ القرارات .  
**المستوى الرابع :** وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية و معرفة الأعمال الأوتوماتيكية ، في هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا بتتمتها وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية ويستخدمها الأفراد لتنفيذ مهامهم بشكل أوتوماتيكي دون أي تفكير .

ويعتبر مجال ممارسة واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها ومجالاتها ويمكن ان يغطي كافة ابداء من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب وانتهاء بالبحث والتطوير بمعنى آخر فانه لا يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات ان تبدأ بتنفيذ مبادرة إدارة المعرفة الا من خلال وضع إستراتيجية خاصة .

### المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة

تتمثل استراتيجيات إدارة المعرفة التي تعتمدها مختلف المؤسسات المعرفة في إستراتيجيتين متميزتين هما :<sup>1</sup>

#### 1 إستراتيجية الترميز :

وهي تعتمد على المعرفة الصريح بوصفها معرفة قياسية رسمية غير قابلة للقياس والتحديد والنقل والتقسام ويمكن تحويلها بسهولة الى قواعد وبيانات وقاعدة معرفة قياسية ويمكن من خلالها شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الفاعلين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة وان اعتماد هذه الإستراتيجية في المؤسسة ليست تحكيما وإنما يعتمد بدرجة أساسية على طريقة المؤسسة في خدمة زبائنها وأعمال المعرفة القياسية التي تؤدي لهؤلاء الزبائن وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد الذين تستخدمهم المؤسسة وهذه الإستراتيجية التي تسمى بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق وجعله مناسخا للعاملين في عملية تبادل المعرفة وتكون بإتباع خطوتين أساسيتين وهما :

نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد.

وان بعض المؤسسات التي تبنت هاته الإستراتيجية قامت بتطوير طرق لترميز و تخزين وإعادة استخدام المعرفة فالمعرفة الجديدة التي يتوصل إليها الفرد يتم تحويلها من أسلوب الأفراد إلى وثيقة لما يحقق استخدام المعرفة من الأفراد وتنميتها وجعلها متاحة للجميع الأفراد بصفة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام .

#### 2 إستراتيجية الشخصية :

ان نواته الإستراتيجية تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي وغير رسمية لأنها تكون جواربه تفاعلية في علاقات غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريس وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة

(1) خلفات عبد الواحد ، مرجع سابق ، ص . ص : 154 . 157

## الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية الدولية وإدارة المعرفة

والتشارك في العمل والفريق والخبرة وهاته الإستراتيجية تسمى أيضا نموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز او تستخرج المعرفة من الأفراد بدلا من ذلك فان الآخر ين الذين يمتلكون المعرفة فهم يتقاسمون المعرفة فيما يتم أثناء اتصالاتهم وتعاملاتهم وعملهم المشترك وهاته الإستراتيجية الأفراد فيها الذين يكتسبون معرفة جديدة لا يقومون بترميز معرفتهم في مؤسساتهم وفي الأغلب لا يستطيعون ذلك ولهذا فان هذه المعرفة تضل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة إلا في حالات العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستفسارات او عند عقد جلسات ومحاورات الفرد للفرد.

**خاتمة :**

إن فكرة الاعتماد على الموارد البشرية لم يكن وليد الصدفة بل كان نتيجة لتطورات عدة سواء تعلق ذلك بمحيط المؤسسة أو بنيتها الداخلية كون هذا الأخير المحرك الأساسي لبقية الموارد ومنتخذ القرار على جميع المستويات التنظيمية ، حيث أصبحت إدارة المعرفة مقياس يعتمد عليه الكثير في قياس مدى تطور المؤسسات كما أن لها دور كبير في عمليات اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية .

تمهيد :

تعد إدارة المعرفة في المؤسسات من أهم مقومات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات سواء كانت تقنية او إدارية ، وتذلل كافة المؤثرات إلى تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها من جهة وباعتبارها وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة من جهة أخرى .

ولما لإدارة المعرفة من أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية فقد خصص هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : دور إدارة المعرفة في بقاء المؤسسات.

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة .

المبحث الثالث : الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ضل إدارة المعرفة .

المبحث الأول : دور إدارة المعرفة في بقاء المؤسسات.

لقد تبين أن لإدارة المعرفة دور كبير وأهميته واضحة في أداء وفعالية أنشطة المؤسسات ،لذلك تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يوما بعد يوم ، وبعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على الأداء المنظم في الأبعاد المختلفة كالأفراد و العمليات بالإضافة إلى الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الأول : أثر إدارة المعرفة على العاملين

تؤثر ادارة المعرفة على العاملين بالمؤسسة بطرق مختلفة

أولا : نستطيع بإدارة المعرفة تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة ، ويسمح مثل هذا التعلم للمؤسسة بالنمو باستمرار وتصبح ذات قدرة على التغيير والاستجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا .

ثانيا : تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم ، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة في عالم الأعمال .

عموما إن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية فبالنسبة لأي مؤسسة محليا او عالميا وهذه الأمور هي :

- توسيع الميزات لدى العاملين .
- دعم ، زيادة و إضافة زبائن في منتجات المؤسسة .
- زيادة الربح والفوائد.

ويمكن التطرق إلى اثر إدارة المعرفة على العاملين في النقاط التالية :<sup>1</sup>

أولا : اثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين

تمكن إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التنظيمات ، ويمكن تعريف تجسيد المعرفة بأنها تجعل المعرفة متاحة للجميع على انها عملية تحويل المعرفة الضمنية ( غير مصرح بها ) إلى أشكال من المعرفة الصريحة ( الواضحة ) ، في حين دمج المعرفة هي تحويل المعرفة الواضحة ( الصريحة ) إلى معرفة ضمنية ( غير مصرح بها ) ، وهذا مع العلم بان هاتين الفعاليتين تعملان سويا على مساعدة الأفراد على التعلم .

أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات الغير رسمية .

(1) عبد الستار العلمي وآخرون ، مدخل لإدارة المعرفة ، دار الميسرة للنشر ، عمان ، 2006 ، ص.ص : 275 . 277

ثانيا : اثر المعرفة على موائمة الأفراد :

في الوقت الذي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المؤسسة على تشجيع العاملين على التعلم المستمر من الواحد الى الآخر فان كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي وبالتأكيد عندما يكون العاملون حذرين من التغييرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا ، فأنتهم سوف لن يتفاجأ من حدوث هذه التغييرات وان الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط يجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغييرات جذرية قد تحدث وإنما أيضا تجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغييرات ، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة .

ثالثا : اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين من أهمها :

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المؤسسات التي تعاني نقص المعرفة .
- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات .

وان هذه الفوائد تمكن العاملين من التطور بصورة أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم بالإضافة الى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المؤسسات الأخرى ، إضافة إلى ذلك فان إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث ان قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وقد تم معالجتها بصورة فعالة ، وان هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر على أداء عملهم مما يجعلهم متحفزين ومندفعين دوما لأداء الأفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم من أهم العوامل الدفاعية لمواجهة المشاكل .وتأتي جميع هذه الأمور بنتائج زيادة العاملين لمعارفهم تحسين القيمة النوعية لهم بالإضافة الى تعظيم الأداء وكل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ، وهناك بعض المداخل الأخرى بالإضافة إلى ما ورد أعلاه تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين وزمنها التدريب والتطوير حيث يساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل 1.

رابعا : اثر إدارة المعرفة على الابتكار لدى العاملين

تساعد ادارة المعرفة العاملين على الابتكار بالتعاون بينهم ، وقد وجدت ادارة المعرفة كاداة تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساعدة عملية الابتكار .

(1) أحمد خطيب و خالد زيفان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، دار جدار للكتاب العلمي ، عمان ، 2009 ، ص : 20

خامسا : اثر إدارة المعرفة على القيمة المضافة لدى العاملين

ان العامل الذي ينتج القيمة المضافة العالية يشعر بالاستقرار الوظيفي حيث ان المؤسسات تسعى لارتقاء هي المؤسسات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل ، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا هاما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات ، وعليه تم إعطاء أولوية لموضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها العناية الأكثر في تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية احد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها .

المطلب الثاني : اثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة أيضا في تحسين العمليات والفعاليات داخل المنظمة مثل التسويق الإنتاج ، المحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه التأثيرات يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة إبعاد رئيسية هي :<sup>1</sup>

- الفعالية .
- الكفاءة . درجة الابتكار .
- الإبداع في العمليات .

وتمتاز هذه المعايير الثلاثة في الآتي :

الفعالية : وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة وملائمة واخذ أفضل القرارات الممكنة .

الكفاءة: وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة .

الابتكار : ويعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما يؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة .

وتساعد إدارة المعرفة في تحسين المعايير المذكور أعلاه في العمليات المنظمة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم خلال تأدية أعمالهم .

والآن نتكلم على اثر إدارة المعرفة على المعايير الثلاثة أعلاه بشيء من التفصيل:

أولا : اثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات

تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها الأكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اجتياز وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لإعمالها لان إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وهذا ما ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة وبالتالي تؤدي الى تقليل الحاجة الى تحديث الخطط وجعل هذه

(1) عبد الستار علي واخرون ، مرجع سابق ، ص . ص : 280 . 281

لخطط الأكثر استقرارا وبالمقابل فان إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لان خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا .<sup>1</sup>

### ثانيا : اثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات

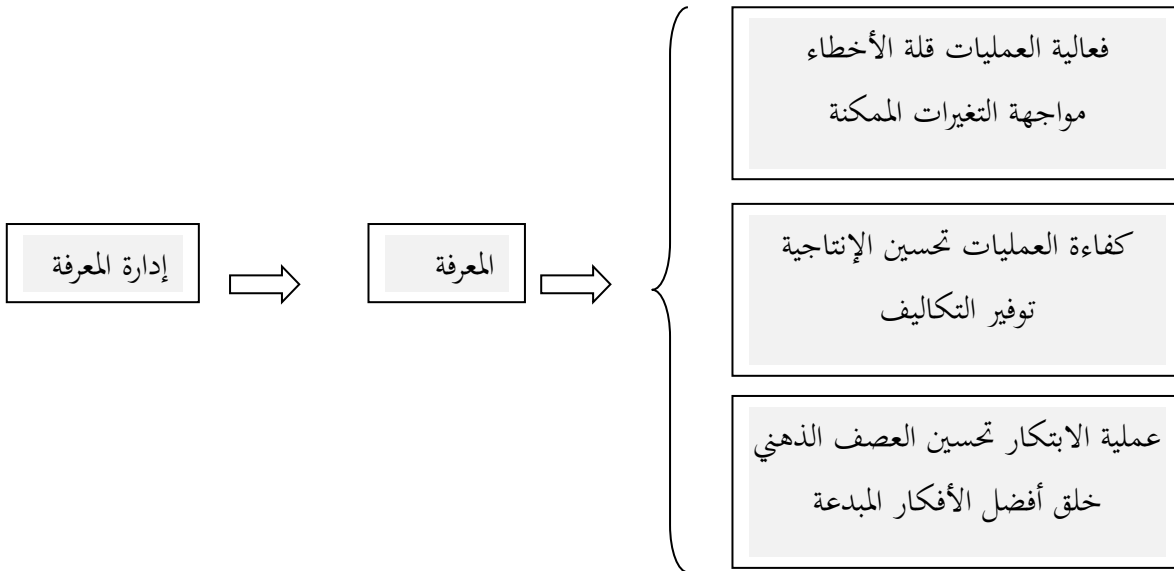
إن إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن المؤسسة من أن تكون أكثر كفاءة من خلال الأتي :

- تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركات في مواجهة تحديات السوق .
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين وتطويرهم .
- تقليل التكاليف ذات العلاقة بالإنتاج والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

### ثالثا : اثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة الفاعلين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة ، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار ، والشكل التالي يبين آثار إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة .

### الشكل رقم 04 : اثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة



المصدر : عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 282

(1) عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص . ص : 280 : 281

المطلب الثالث : اثر إدارة المعرفة على المنتج

تؤثر أيضا إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة ، ويمكن مشاهدة هذه الأفكار في محورين هما المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المسندة إلى المعرفة .

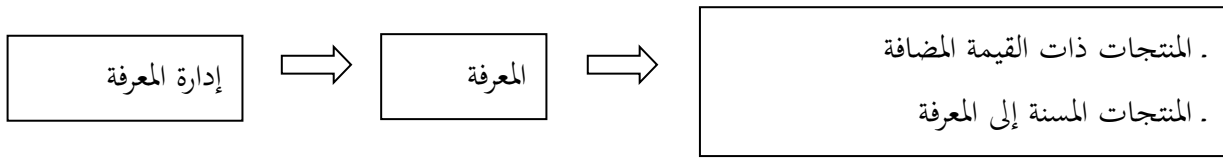
أولا : اثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة .

تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القديمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة ويكون ذلك عن طريق طلب الإدارة العليا من المدراء العاملين على تقديم تحسينات للمخرجات وتطويرات الى المنتج النهائي ، ومن بين تلك التحسينات هناك من يطرأ على المنتج أو مواصفاته العينة والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات ، وفي ضوء هذه التوجهات يلجأ المدراء إلى البحث عن أفضل التطبيقات وذلك باستخدام قاعدة بيانات والموارد المعرفية المطلوبة بغية تحقيق هذا المؤشر<sup>1</sup>.

ثانيا : اثر إدارة المعرفة على المنتجات المسندة إلى المعرفة

يمكن أيضا أن تساعد ادارة المعرفة على تطوير المنتجات المسندة إلى المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات ، كما أن المنتجات المسندة إلى المعرفة تساعد أيضا في بعض الأحيان من أن تلعب دورا مهما في المؤسسات . مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد المذكورة أعلاه تأتي أيضا من خلال المعرفة او مباشرة من ادارة المعرفة كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم 05 : مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر : احمد خطيب وخالد زيغان ، مرجع سابق ، ص: 24

(1) احمد خطيب وخالد زيغان ، مرجع سابق ، ص: 23-24

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من أهم مقومات المؤسسة الناجحة ولها مرد ودية ايجابية كبيرة عندما تستفيد منها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول : متطلبات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ومقوماتها

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركن مهم في منهجية الإدارة بالمعرفة المعاصرة يتم تفصيله بطريقة متناسبة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات ، ولإدارة الموارد البشرية بالمعرفة مقوماتها ولكن قبل التطرق الى المقومات سوف نتطرق أولاً الى متطلبات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة .

أولاً : متطلبات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إن أول العمليات لإدارة المعرفة هي استيفاء المعلومات الدقيقة والصحيحة وتوثيقها وتبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل المؤسسة بما في ذلك الانترنت أو أي شبكة معلوماتية داخلية والتي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية بمختلف المراتب والمستويات دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والآراء أيضاً يعينهم ذلك في صناعة وانتقال القرارات من أعلى الى أسفل والعكس ، بدلا من ان تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيدا عن الأطر التقنية للمؤسسة ويمكن إيجاز أهم متطلبات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في النقاط التالية :

. معرفة المنهجية والموضوعية المتجددة بالخصائص والتوجهات ومحددات لسلوك الموارد البشرية في مواقع العمل بالمؤسسات المعاصرة .

. توقع الحالات المستقبلية بمناخ المحيط وعناصره وتأثيراتها المحتملة على هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف .

. المعرفة بالأوضاع القائمة ذات العلاقة بالقضايا الموارد البشرية .

. معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المؤسسات و بنيتها الخارجية ذات التأثير على قدرة المؤسسة في تكوين وتفصيل واستثمار طاقات موردها البشرية .

. معرفة طرق إدارة الموارد البشرية وأنواع الممارسات في المؤسسات أخرى ونتائجها وتأثيراتها.

. معرفة خصائص الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة ( أنواعها، خصائصها ن تفاعلاتها نتائج التعامل معها و تطوراتها المستقبلية المتوقعة )

. معرفة أنشطة وفعاليات المؤسسة في تعاملها مع الموارد البشرية وأثارها ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلية.

. معرفة نتائج ممارسة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ومدى تفاعل العاملين والبيئة المحيطة بها وتقويمها .

ثانيا : مقومات إدارة الموارد البشرية المسندة إلى المعرفة

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الدولية

- من أهم هذه المقومات نذكر :
- . أهداف واضحة وقابلة للقياس .
- . بنية اتصالية ومعلوماتية فعالة تربط المؤسسة بالمناخ المحيط .
- . نظام فعال للمعلومات ودعم اتخاذ القرار .
- . فريق إداري متحمس وقادر على المخاطرة واتخاذ القرارات المحسوبة .
- . نظام حركي فعال ومستمر .
- . نظام فعال وصريح لتقويم الأداء المزاجية الذاتية .
- . التفاعل المباشر والمستمر والفعال مع المصدر الحقيقي للمعرفة بأنواعها وحالاتها المختلفة .

### المطلب الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

- تتمثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في :<sup>1</sup>
- . التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية للموارد البشرية .
- . البدء في تغيير المفاهيم والاولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية .
- . نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المؤسسة .
- . توضيح مبررات ودواعي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية وبيان العواقب المنتظرة بأسلوب موضوعي .
- . تقويم المناخ الثقافي في المؤسسة ومدى تقبله الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية .
- . محاولة إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات إدارة الموارد البشرية الجديدة .
- . كسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفصيل الرؤية الجديدة والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة وإعطائهم الشعور بالأهمية .
- إضافة إلى ذلك تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تسند آلية من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المؤسسة .
- . تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى ابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الايجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحاذية وكذا بالاقتراب من عملائها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره .
- . تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبه المجتمعي ، وتعمل على تطوير استراتيجياتها وخططها وبرامجها وكذا فعاليتها بما يواكب تلك التطورات .

1 احمد خطيب و خالد زيان ، مرجع سابق ، ص. ص : 32\_35

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الدولية

. تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المؤسسات من المصادر المحلية والأجنبية ، كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي .

. تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية وتلزم نفسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول و الأعراف وتنمية جوانب الاحترافية فيهم ، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالميا .

كما تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في كل فعاليتها وعناصرها كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم وتأکید علاقة المورد العميل في إدارة الجودة الشاملة

. تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمدادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز والمنصف بالقدرات والمهارات التنافسية لاحتياجات المؤسسات المختلفة وكذلك يعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في الفترات الزمنية القادمة .

### المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الإبداع المعرفي لدى الأفراد

لقد أظهرت عدة دراسات بوضوح أن هناك علاقة تكاملية وتبادلية بين إدارة المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية ، وان لهذه العلاقات تأثير ايجابي على الإبداع المعرفي الذي يؤدي بدوره إلى الحصول على الميزات التنافسية .

#### أولا : مفهوم الإبداع المعرفي

إن الإبداع في أي مجال يحتاج إلى الموهبة، البراعة والمعرفة لكن هذه العوامل لا تعد نافع ما لم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة وان الابتكار هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن بها للفرد أن يكون موارد جديدة منتجة للمال .

إن الإبداع المعرفي هو الحاضنة الأساسية للمورد البشري الذي يتولى عملية الإبداع ومن ثم تحويله إلى ابتكار ليجعله يعمل، وتعد كل من مشاركة الأفراد لتجعلها جزءا من الذاكرة التنظيمية تشجيع لتنمية الأفكار وتشكيلها على شكل مشاريع ونماذج تؤلف نتائج المعرفة في عمليات ومنتجات الرأس مال الفكري في المؤسسة من أهم العوامل التي تدعم قضية الإبداع المعرفي في المؤسسة والتي تضمن عملية تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية الى معرفة صريحة بين الموارد البشرية من خلال تشجيع عملية التجريب وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم لممارسة المعرفة .

### ثانيا: الركائز الأساسية لاستمرار العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع المعرفي لدى الأفراد

تتمثل هذه الركائز الأساسية في : <sup>1</sup>

(1) نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص \_ ص : 273\_ 275

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الدولية

- . فرق عمل متماسكة ومتكاملة .
- . تشجيع الأفراد على الإبداع وتقديم أفكار وحلول جديدة .
- . برامج قوية للتدريب والتعليم تجعل الأفراد أكثر قدرة وتأييلا على التفكير والإبداع والتقييم الذاتي .
- . التكامل بين فرق العمل ، المشروعات التنظيمية للإبداع والابتكار خاصة المشروعات المبنية على قدرات ومؤهلات الأفراد ومشروعات حقوق الملكية الفردية .
- . استخدام الحوافز والمكافآت الاستغلالية والمشاركة في خلق المعرفة وتوزيعها واستغلالها مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار وهذا يحقق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو تحقيق التميز التنافسي .
- أما ممارسة وتصرفات الإنتاج المعرفة فتتمثل في:
  - كزبد من الحوافز عند صياغة أفكار جديدة .
  - مزيد من الاستغلالية من اجل الإبداع.
  - تشجيع التقييم الذاتي للأفراد حول إبداعاتهم .
  - المكافأة على الأفكار الجديدة عند قبولها .
  - المشاركة العامة في المعرفة .
- . تقييم عمليات تجميع وإنتاج واستغلال المعرفة مقارنة بالمنافسين.
- . تقديم الإسهامات الفردية في إنتاج المعرفة .

### المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

لقد أصبح تطور الرأس مال البشري وتنمية قدرات التعليم وتحفيز المستخدمين من أولويات إدارة المعرفة وهذا من اجل تحقيق المزايا التنافسية في مجال الإدارة على المستوى الإشرافي و في مجال إدارة الموارد البشرية .

### المطلب الأول : الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ضل إدارة المعرفة

انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في أربعة ادوار هي :<sup>1</sup>

#### أولا : خدمة الرأس مال البشري

إن إدارة الموارد البشرية هي الاساس في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مرد ودية متوقعة على استثمارات الرأس مال البشري قي المؤسسة ، والرأس مال البشري المتعلق بالمعرفة يعتمد على قدرات ومهارات تتضمن التجارب ، القيم والمعتقدات وفي هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى توجيه وتسهيل مهامهم بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم ، وعليه تحتاج إدارة الموارد البشرية لتقليل المراقبة او الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب والاحتفاظ به يكفل تحقيق الإبداع والمرونة.

#### ثانيا : مستهل عملية انتقال المعرفة

(1) بلقوم فريد ، دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلة 1 ، العدد 1 ، 2014 ، ص . ص : 8.7

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الدولية

تكتسي قسم الموارد البشرية دوراً مهماً في تسهيل كل من الرأس المال المعرفي ويكون ذلك من خلال الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة والاستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائل تبادل المعرفة ، وعلاوة على ذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية لتشجيع المؤسسة على تغيير السلوك في ضوء ما تعلمه الفرد العامل .

### ثالثاً : بناء العلاقات بين الأفراد

يكمن الهدف من إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات في تحسين الرأس مال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار الثقة ، الاحترام ، التعاطف ، التعاون و الاهتمام ويتم إعداد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فريق العمل ، الاتصال التنظيمي وتبادل المصادر الداخلية .

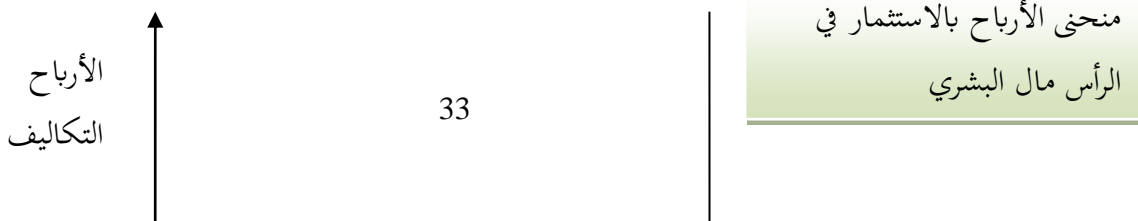
### رابعاً : الانتشار السريع

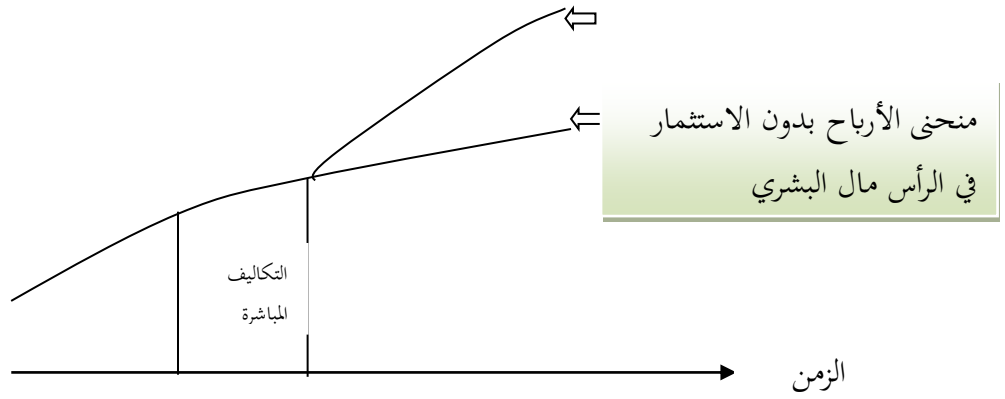
مثلاً تحتاج المؤسسة التنافسية للسرعة يحتاج قسم إدارة الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار مسؤولية تطوير مصادر الرأس مال البشري المرنة بالتأكيد والقادرة على التكيف والتحمل والقدرة على التعلم ، وهذا يعني خلق ترتيبات للرأس مال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات ومهام العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع السلوك المستخدم الملائم ، سلوك الفريق القيم التي تدعم المرونة ، التكيف ، الإبداع ثقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورة للوصول إلى هذه الأهداف .  
ومن هذا نلاحظ أن هذا الدور يظهر من مدى الاستثمار الرأس مال البشري ، تنمية التعلم و عصرنة إدارة الموارد البشرية ، وفيما يلي شرح للعناصر المذكورة أعلاه بشيء من التفصيل .

### 1 . الاستثمار في الرأس مال البشري :

يكون ذلك من خلال تسهيل وصول المعرفة المتولدة عنها إلى الأطراف المفتقدة لها ، كما انه من بين المفاهيم للرأس مال البشري بأنه مجموعة من القدرات الفكرية والمهنية للفرد تساعد على تحقيق عائدات نقدية في المستقبل وهذا التعريف يشجع الاستثمار في الرأس مال البشري عن طريق التدريب ، واعتبرت نظرية الرأس مال البشري أن الاستثمار فيه يرفع إنتاجية العامل وهذا ما يمثل حافز للمؤسسة والفرد على حد سواء ، لان الارتفاع في الإنتاجية ينعكس ايجابيا على المداخيل كما يوضحه الشكل التالي :

### الشكل رقم 06 : تكاليف ومنحنيات الأرباح في التكوين بالمؤسسة





المصدر : بلقوم فريد ، مرجع سابق ، ص 10

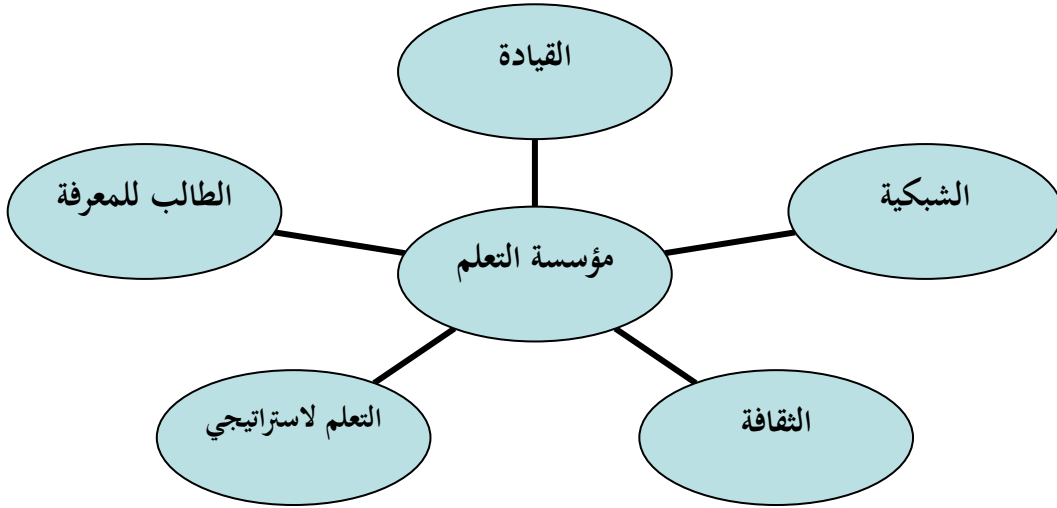
## 2. تنمية التعلم :

التعلم هو انتقال المعرفة ، المهارة او الخبرة عن طريق التبادل ، التفاعل ، والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ، ومن التنقل الآلي إلى التفاعل ومن البرنامج المحدد إلى نشاط اجتماعي ، وهو الفرق بين التعلم والتدريب وهذا كله يعطي السمة الحيوية من اجل بناء القدرة ، ولان التعلم هو مهارة او معرفة خاصة عبر سياق مهني وعلاقات خاصة بين الأفراد المهنيين ، فانه لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل والتفاعل بين أفرادهم وباللغة والقيم السائدة فيه ، وهذا هو الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة خاصة في عملية نشر المعرفة بين المستخدمين .

وفي هذا الإطار فان مؤسسة التعلم تتسم بأنها تميل شيئا فشيئا إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتسابها من البنية الخارجية او توليدها من داخل المؤسسة ، ويشترط في ذلك مع القيادة الشبكية التي تسهل نشر المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنظيم الشبكي القائم بين الفرق المدارة ذاتيا الثقافة التي تقوم على التفاهم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر ، وأخيرا التعلم الاستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة ومواكبة للتغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة والشكل الموالي يلخص أهم خصائص المذكورة أعلاه لمؤسسة التعلم<sup>1</sup>.

## الشكل رقم 07 : الخصائص الأساسية لمؤسسة التعلم

(1) محمد زرقون والحاج عرابة ، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلد 1 العدد 1 سنة 2014 ص . ص :



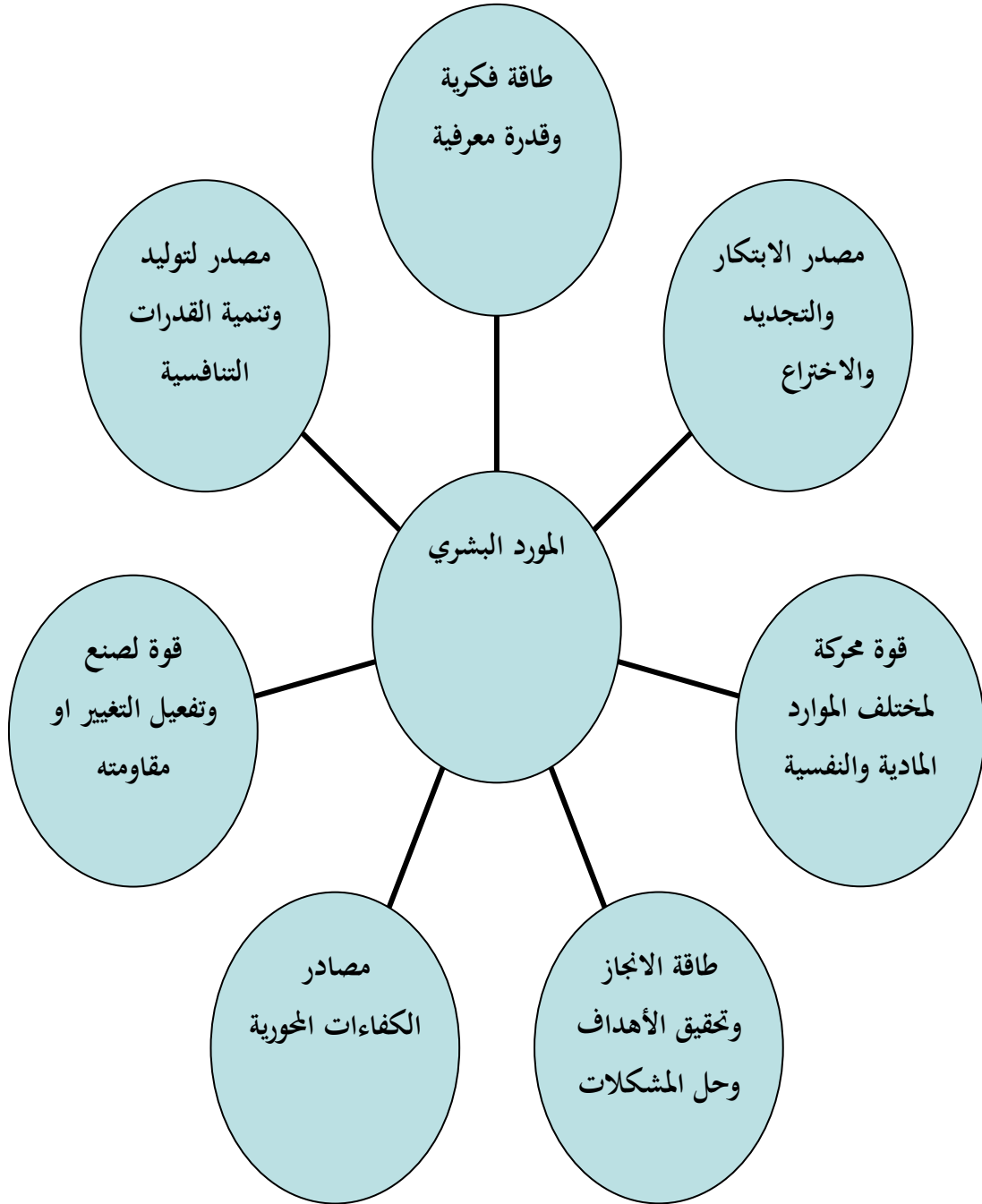
المصدر : محمد زرقون والحاج عرابة ، مرجع سابق ، ص 125

### 3. عصنة إدارة الموارد البشرية :

في الفترة الحالية اخذ موضوع الإشتراك في المعرفة وتنمية التعاون الحيز الأكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من اجل تحسين الجوانب التالية :

- . وظيفية الأفراد اتجاه وظائفهم والمهام الموكلة إليهم .
- . تعبئة المعارف الضمنية من اجل حل المشاكل العملية والتوجه في العمل مع الآخرين.
- . تعبئة القدرات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون وليس على أساس السلطة ، فالمعرفة تتشكل في إطار التعاون بين الأفراد خلال مراحل الإنتاج ولكن فائدتها تصبح أكثر عندما تتشكل في إطار التفاعلات بينهم في إطار معرفي في فريق العمل .
- . كما تساهم إدارة المعرفة في تنمية الجوانب التالية:
- . تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم .
- . تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأداة الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينها .
- . توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين الأفراد .
- . الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية، وفيما يل شكل يوضح المورد البشري في مؤسسة المعرفة :

الشكل رقم 08 : المورد البشري في مؤسسة المعرفة .



المصدر : بلغوم فريد ، مرجع سابق ، ص : 14

المطلب الثاني : دور إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الدولية

إن عملية تنمية الموارد البشرية أصبحت من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، وهذه العملية تتطلب تعبير في النظام وفي القيم وطريقة تقييم الموارد البشرية في بيئة العمل ، ومن اجل القيام بعملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لابد من مراعاة ما يلي :<sup>1</sup>

- 1 . عملية تنمية الموارد البشرية تكون على المدى القريب والبعيد ولها القدرة على العمل على أساس المعرفة الخبرة و الإنتاجية سواء كان لتحقيق منافع للشخص او الجماعة على مستوى المؤسسة .
- 2 . تنمية الموارد البشرية تكون بتطوير قدرات الأفراد من كافة الجوانب وتمثل في : العمل ، الجانب الاجتماعي ، الحياة الشخصية ، الجوانب الثقافية ، التنمية الفكرية ، المعنوية ، السياسية وغيرها من جوانب التنمية .
- 3 . يجب أن تعتمد عملية تنمية الموارد البشرية سياسات وبرامج يتم إتباعها بهدف تحقيق التساوي في الفرص من حيث اكتساب المهارات ، المعرفة ، الاتجاهات والخبرات وتطبيقها او التي تحقق للفرد الاستغالية والقدرة على تحقيق الفائدة المتبادلة بينه وبين المؤسسة والمجتمع الذي هو البنية الأكبر .
- 4 . يجب على عملية تطوير وتنمية الموارد البشرية تسهيل العمل على مدى الطويل المرتبط بالقدرة على التعلم على المستويات الفردية والجماعية من خلال التعلم المنظم والغير منظم والأنشطة الغير تعليمية بهدف تحسين الأداء المنظمي

ومن أهم الأساليب المستعملة في تنمية الموارد البشرية اعتمادا على إدارة المعرفة نذكر:

- 1 . المقابلات: المقابلات أنواع هي :  
- المقابلات الغير مبرمجة : إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حفل معرفي محدد يهدف لاستجلاء أبعاد المعرفة المتاحة .  
- المقابلات شبه مبرمجة : تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الأعمال المعد سلفا والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تنعكس أيضا على قبول الأجوبة المرنة .  
- المقابلات المبرمجة : وهنا تصمم استبيانات لاستقصاء المعلومات كما تستخدم أدوات مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول ، النماذج ، الإطارات المستخدمة... الخ .
- 2 . الملاحظة والمعاشية في ميدان العمل : ويعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب في تنمية الموارد البشرية فيجب هنا إن يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير والعمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها .
- 3 . العصف الذهني : ويتميز هذا الأسلوب بخاصيتين الأولى تكوين بنية لابتكار الأفكار الخلافة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول المثلى والاتفاق الجماعي على الحل الأفضل .

(1) سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، المفاهيم ، التنظيم ، التطبيقات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص \_ ص : 100\_88

## الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الدولية

4. العصف الذهني الإلكتروني : وهذه تتم في حركة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي .

5. بناء خرائط المعرفة : وهي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال قياسية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة .

المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة .

يمكن إيجاز الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 02: المقارنة إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

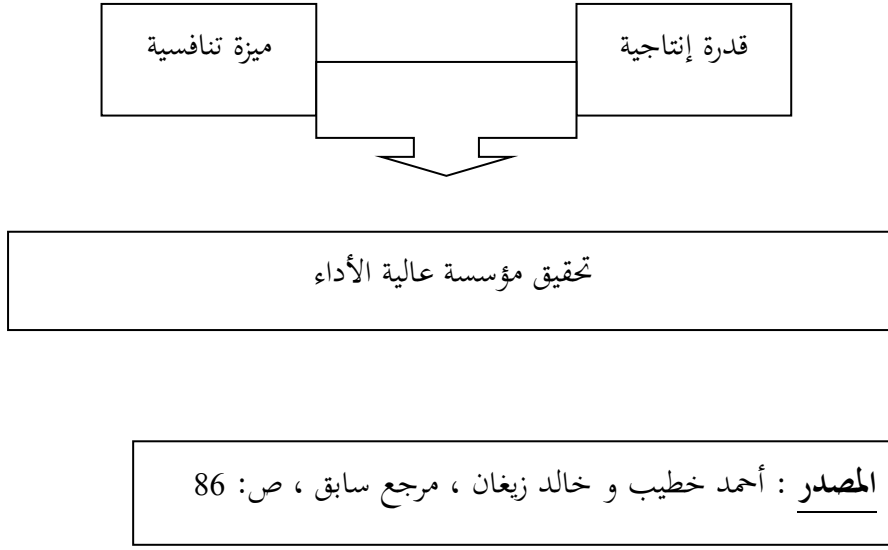
إدارة الموارد البشرية التقليدية		إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
تهتم بالبناء المادي للإنسان	المادي	تهتم بعقل الإنسان ومعارفه
تركز على الأداء الآلي للمهام	الآلي	تركز على أداء الفكر والذهن
لا تتطلب فكر الإنسان ومعرفته	الإنسان	تسهل للأشخاص المعرفة الكامنة
لا تطبق مفهوم التمكين	مفهوم	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
تركز على العناصر المادية في محيط العمل		تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل في ذاته
تركز على استخدام الحوافز المادية والمالية		تركز على الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية		تركز على تنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية
تركز على قدرات الفرد		تعمل على تنمية العمل الجماعي
تنطوي اهتماماته بتكوين الفرد ومتابعة شؤونه		تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج

**المصدر :** أحمد خطيب وخالد زيغان ، مرجع سابق ، ص: 85

ونتيجة للعوامل السابقة الذكر فان تبني مفهوم إدارة المعرفة سوف يؤدي الى تفعيل واستثمار طاقات المورد البشري وهذا ما يؤدي الى زيادة وارتفاع القدرة الإنتاجية للأفراد وهذا يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة وكل هذا يؤدي إلى تحقيق الوصول إلى مؤسسة عالية الأداء وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم 09 : نتائج تبني مفهوم إدارة المعرفة على المؤسسة والموارد البشرية .

القدرة على تفعيل واستثمار طاقات الموارد البشرية	خلق وتطوير ونشر وتوظيف المعرفة
---	--------------------------------



#### خاتمة :

إن لإدارة المعرفة أثر كبير على الموارد البشرية ويتبين هذا من خلال الأهمية التي توليها إدارة المعرفة لتطوير القدرات الفكرية والعملية للمستخدمين عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة من جهة وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى .

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري فرع

مستغانم

### تمهيد :

سوف يتم التطرق في هذا الفصل الى واقع إدارة المعرفة ومدى استخدامها في إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع مستغانم ، ومن اجل معالجة هذا الفصل سيتم تقسيمه الى :

المبحث الأول : نبذة حول البنك الوطني الجزائري BNA.

المبحث الثاني : واقع استخدام إدارة المعرفة كإستراتيجية في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : نبذة حول البنك الوطني الجزائري

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك الوطنية التي تأسست بعد الاستقلال ، كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص بالقيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل او الخارج .

المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري

أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري " الجزائر "

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66\_178 بتاريخ 18 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي المنشأ لها على الرغم من أنها أسست على أنها شركة وطنية برأس مال 20 مليون د ج ، إلا أن هذه الوضعية أدخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية وذلك من خلال السماح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 % ويمكن أيضا ان يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله الذي أشير إليه أعلاه ، وتم وضع حد لهذه المساهمة الخاصة في رأس مال البنك بحلول 1970 أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة حسب القانون الأساسي ، وان جميع البنك يسير من قبل رئيس مجلس الإدارة والمدير العام من مختلف الوزارات ، ويضم هذا البنك مجموعة من الوكالات المنتشرة عبر كامل القطر الوطني اذ يبلغ عددها 170 وكالة و 17 مديرية جهوية ، وعدد عماله لا يزيد عن 5390 عامل ، وفيما يلي سوف يتم التطرق الى البنك الوطني الجزائري " مستغانم " ببعض من الشرح .

ثانيا : نشأة البنك الوطني الجزائري فرع مستغانم

يعتبر البنك الوطني الجزائري بمستغانم بنك رئيسي نظرا للأعمال الهامة التي يقوم بها حيث يحمل هذا البنك رقم 198 والذي تم إنشاؤه عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري وفي البداية كان عبارة عن وكالة تابعة للمديرية الجهوية بوهران والتي كانت تشرف على أعمالها ومراقبتها بتاريخ 03 مارس 1991 تم فصلها عن مديرية وهران نظرا لكثرة الوكالات التابعة لها وبهذا أصبح البنك الوطني بمستغانم بنك مستقل بحد ذاته ، وهو يشرف على 12 وكالة منها وكالة تيارت ، معسكر ، سيق ، سيدي بلعباس ، المحمدية ... الخ ، ويضم هذا البنك حوالي 40 عامل موزعين على مختلف مكاتب ومصالح البنك يسهرون على تسييرها ، ويلعب البنك الوطني الجزائري بمستغانم دور الوساطة بين نوعين من المتعاملين الاقتصاديين الذين يرغبون في الحصول على حقوقهم من البنك وآخرون يودون تسديد ديون عليهم من قبل البنك وبذلك يصل البنك الى مبالغ مقابل ما يقدمه من خدمات ومن خلال ها ينشأ للبنك حقوق تتمثل في أصوله كما يترتب عليه التزامات تتمثل في الخصوم ومجموع هذه الأصول والخصوم تشكل ميزات البنك.

مستغانم

المطلب الثاني : مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري فرع " مستغانم "

سوف ينتظم هذا المطلب أهم الأهداف ومهام البنك الوطني الجزائري بمستغانم .

أولا : مهام البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بمجموعة من النشاطات مثل أي بنك بحيث يستلم الودائع من الجمهور بنوعية التجاري ، كما يقوم بالتعامل مع كل البنوك التجارية المتعارف عليها المهنة البنكية ، وكل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية وعمليات القرض ، الصرف مع العملات الأجنبية وعمليات القرض . كما انه من الممكن أن يكتب على أي شكل كان ، أي المساهمة في كل مؤسسة او شركة وطنية او أجنبية التي يكون موضوعها مشابه او يمكن من تطوير عمليات البنك الخاصة ، وعموما يمكن تلخيص أهم وظائف البنك فيما يلي :

- تقديم خدمات مالية للأفراد والمؤسسات .
- تحصيل الودائع البنكية الخاصة بالصرف والقرض في إطار التشريع البنكي القائم والقواعد الخاصة به .
- القيام بمختلف العمليات البنكية سواء نقدا او عن طريق الإعتمادات ، التحويلات .
- إيجار الصناديق الحديدية بالمقابل .
- منح القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل .
- تمويل التجارة الخارجية .
- خصم الأوراق التجارية والمالية .
- تقديم خدمات الوساطة في عمليات النشر والبيع والاكتتاب في السندات العامة والأسهم .
- تسليم وتحويل القيم المنقولة او رهنها .
- معالجة كل عمليات التبادل على الحساب او الأجل وكل أنواع القروض ، الرهن الحيازي وتحويلات العملة الأجنبية .

ثانيا : أهداف البنك الوطني الجزائري

للبنك الوطني الجزائري جملة من الأهداف أهمها :

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات التابعة له .
- إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية .
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة كمنح القروض وجذب الودائع... الخ.
- احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي .
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية .

مستغانم

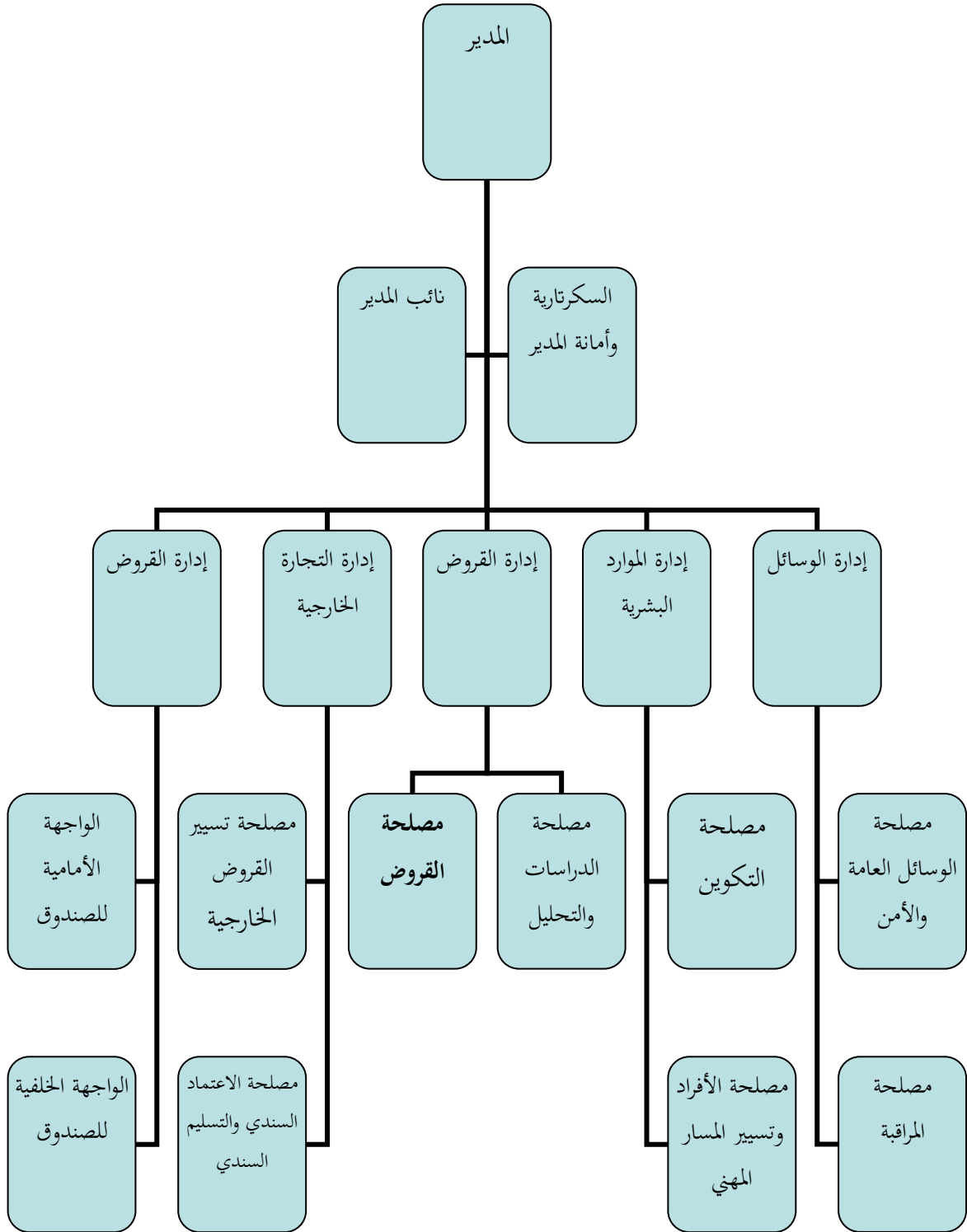
- تحقيق الربح عن طريقة توظيف الأموال التي يتحصل عليها البنك من الجمهور.
- كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن ورجال الأعمال وذلك عن طريق الخدمات التي يقدمها البنك .
- كسب تأييد المجتمع وثقة الزبائن تحسين مهمة البنك على مستوى الولاية وبالتالي على مستوى الوطن.
- الدخول في سوق المنافسة وذلك من خلال التعرف على مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها .

- تحسين الاتصال الداخلي في البنك والاتصال الخارجي مع البنوك الأخرى .
- إعادة صياغة سياسة البنك مع التغيرات الخارجية والمعلومات التي يتحصل عليها الزبائن .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي الرسمي للبنك الوطني الجزائري "مستغانم"

يعتبر الهيكل التنظيمي للبنك احد المخططات التي تساعد في تقسيم العمال وتحديد الوظائف وترتيبها حسب السلم الإداري وتحقيق سهولة انتقال المعلومات من مختلف الجهات لأجل تحقيق الأهداف العامة للبنك وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للبنك .

الشكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري " مستغانم "



المصدر : وثيقة مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري " مستغانم " فرع مستغانم

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري فرع

### مستغانم

. المدير : وهو يمثل المؤسسة وهو المسئول عن التسيير ويعين بناء الشهادات العليا المتحصل عليها في الاقتصاد والمالية وكذلك بناءا على خبرته في المؤسسة ، ومن بين مهامه تسيير البنك على المستوى المحلي وكذلك تنظيم ، مراقبة ومتابعة العمل في البنك بصفة يومية والسهر على تطبيق التنظيمات المنصوص عليها في القانون الداخلي للبنك والسهر على ترقية نوعية الخدمات المقدمة من طرف البنك ، مراقبة الحسابات واتخاذ القرارات في الحد المخول له ، ومراقبة المحاسبات للزبائن واستقبالهم وضمان الأمن واحترام أجال العمليات اليومية .

. نائب المدير : وهو يقوم بنفس مهام المدير في حال غيابه ويقوم أيضا بالتنسيق بين جميع المصالح والمدير ، كما يقوم بالتأشير على فتح الحسابات ومراقبتها وتسوية الحسابات في الشكل القانوني ومتابعة حسابات القروض ومراقبتها والتكفل بكل إدارة في حالة غياب القائم عليها .

. أمانة المدير : ودورها يتمثل في تنظيم البريد الصادر والوارد وتحرير المراسلات واستقبال المكالمات الهاتفية وتوزيعها الى الإدارة او المصلحة المطلوبة ، وتسجيل وضبط اللقاءات والمواعيد المهمة لإدارة البنك .

إدارة الوسائل العامة : وهي تقوم بمراقبة أجهزة البنك والعتاد وأجهزة المراقبة في حالة نقص في الأجهزة يتم الإبلاغ عنها في الإدارة ، وأيضا من أدوارها دفع فواتير الماء والكهرباء والهاتف هذا بالنسبة للوسائل العامة اما مصلحة المراقبة فهي تقوم بمراقبة كل العمليات المنجزة من طرف المصالح والكشف عن الأخطاء والتأكد من ان كل الكتابات الحسابية هي عمليات حقيقية وأيضا مراقبة كل الحسابات والتأكد من ان العمل يسير بكل الشروط البنكية او التحقق من مطابقة الإمضاء مع مختلف الوثائق الحسابية .

إدارة القروض : وهي الإدارة المهمة في البنك وهي تقوم بجميع القروض المستعملة في البنوك التجارية .

إدارة التجارة الخارجية : وتتم هذه الإدارة بتنفيذ كل العمليات مع الخارج والمحقة من حساب زبائن البنك في إطار القوانين المعتمدة بحيث تضمن تحويلات الزبائن واستقبال ما يرسل من الخارج لحسابهم .

وتعتبر هذه الإدارة من أهم مكونات أنشطة البنك حيث تتوزع المهام هذه الإدارة كالتالي :

(1) قسم التوظيف والمصادقة : حيث يتم هنا تسجيل كل العمليات الهامة مع الخارج.

(2) قسم القرض المسندي:وهي تقوم بفتح القرض المسندي واستقبال وفحص الوثائق المرسله من الخارج.

(3) قسم تسليم الوثائق : حيث يقوم هذا القسم باستقبال ، تسجيل ، فحص ومراقبة كل الوثائق الخاصة بالتجارة الخارجية.

(4) قسم خاص بالتبادل اليدوي وحسابات العملة الأجنبية : يتكفل بفتح وتسيير وكذا متابعة حسابات

العملات الأجنبية بكل أنواعها ، كما يهتم القسم بتنفيذ كل عمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية

الأجنبية والمحقة من زبائن البنك بالإضافة إلى التبادل اليدوي الخاص بشراء او بيع العملات

الصعبة وفقا لمعيار الصرف التجاري .

5) إدارة الصندوق :

وبها هيكلان رئيسيان وهما الواجهة الأمامية والواجهة الخلفية حيث يقوم الأول باستقبال الزبون والقيام بالإجراءات الأولية في تسيير العملية مع الزبون وتأكيد أوامره والثاني تقوم بتنفيذ العملية في الإعلام الآلي او في البرنامج الذاتي من عمليات التحصيل الالكتروني والتحويلات عن طريق غرفة المحاسبة الالكترونية، وتتمثل مهام إدارة الصندوق في استقبال الزبائن والقيام بالعمليات التي تكون فيها عملية نقدية والقيام بالعمليات التي تستوجب الاكتتاب من رصيد الى رصيد وأيضا امن أرصدة الزبائن وضمان التسيير القانوني في الأمانة مال الصندوق للبنك.

المبحث الثاني: واقع استخدام إدارة المعرفة كإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية

سنطرق في هذا المبحث إلى واقع إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة وواقع إدارة المعرفة في البنك الوطني الجزائري بمستغانم والعلاقة بينهما .

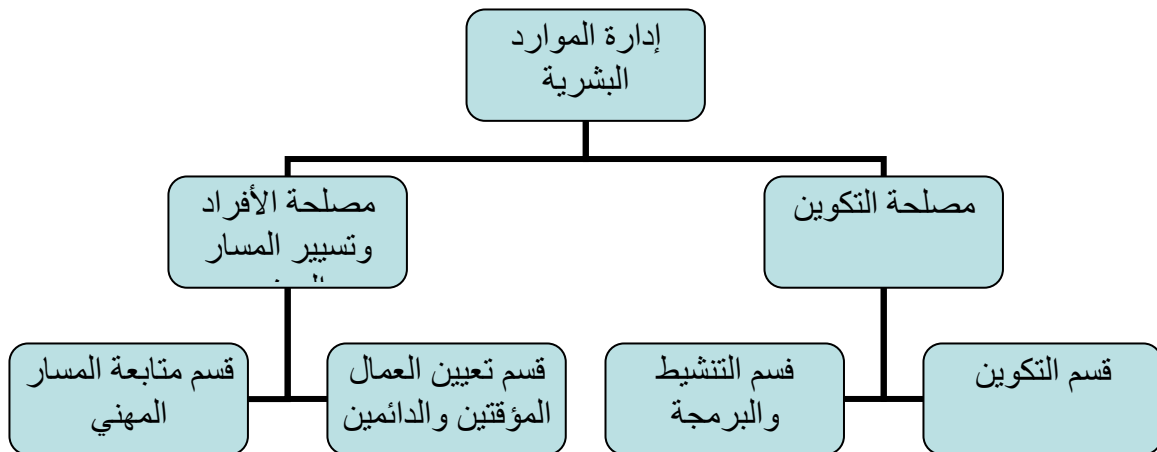
المطلب الأول : واقع إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري فرع "مستغانم"

من اجل التعرف على كيفية تسيير هذه الإدارة في البنك سنستعرض الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والمصالح والأقسام التي تحتوي عليها وكذلك التطرق الى مهام إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع "مستغانم"

اولا : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني فرع مستغانم



المصدر : وثيقة مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري فرع مستغانم

1) مصلحة الأفراد وتسيير المسار المهني : تعتبر تخطيط المسار المهني وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير

الموارد البشرية بحيث تهتم بتطوير نوعية العامل في البنك وتحفيزه ، ومن مهام هذه المصلحة نذكر

. استقبال الملفات من قسم التوظيف الخاص بالموظفين الجدد .

. استقبال ملفات الترقية .

. متابعة المسار المهني للعامل من خارج التوظيف الى تاريخ التقاعد وذلك عن طريق التخطيط والتنظيم والمراقبة

2) مصلحة التكوين : نظرا للأهمية المتزايدة للتكوين استوجب إعطاء أولوية لهذه الوظيفة داخل البنك حيث

تخصص له ميزانية من مجموع الإيرادات ، حيث تقوم هاته المصلحة ببرمجة دورات التبرص في مختلف

الاختصاصات وتحديد مدتها ( قصيرة متوسطة ، طويلة الأجل ) وبالنسبة لمكان التكوين فهو تكوين

داخلي.

ثانيا : مهام إدارة الموارد البشرية بالبنك :

يسعى البنك للاهتمام بهذه الإدارة ويظهر ذلك من خلال :

- التوظيف وذلك لضمان العدد الكافي من الموظفين عن طريق تقييم المهارات والدوافع .
- التدريب والتكوين وذلك من اجل تحسين مستوى مهارات الموظفين والزيادة في التحفيز.
- التحفيز وقد يكون ايجابيا عن طريق منح المكافأة اما عن طريق الترقية او التدريب وكذلك قد يكون التحفيز سلبيا كالعقاب بالخفض في الدخل او الرتبة .
- الاتصال حيث من الضروري للموظف ان تكون لديه المعلومات اللازمة لتنفيذ مهامه وقدرة واضحة في تطوير المؤسسة.
- التخطيط ومراقبة التقدم في المهمة أي تحديد جدول المهام وتوزيعها على من هم أكثر كفاءة بهدف تحسين فعالية التنفيذ .

وبالنسبة لعملية التوظيف فانه يتم استقطاب الموارد البشرية وإجراء مقابلة مع المورد البشري المطلوب بعد تقديم

سيرته الذاتية ثم يتم إجراء اختبار لقدراته ومؤهلاته ، وبعد نجاحه يمر الموظف على عدة مصالح ويبقى في كل

مصلحة عدة أيام ويتابع العمل بالملاحظة ثم يجهز تقرير عن طريقة عمل كل مصلحة .

. كما أن إدارة الموارد البشرية في البنك تعتمد دائما على التطوير والتغيير في الأسلوب التعامل مع الأفراد في البنك

سعيها منها إلى كسر الروتين واستخدام الحوافز المعنوية وفتح صلاحيات أكثر للموظفين .

المطلب الثاني : واقع إدارة المعرفة في البنك الوطني الجزائري فرع مستغانم

لقد شهد البنك الوطني الجزائري تحولات عميقة في مجال عمله تهدف في مجملها إلى عصرنته وجعله يتماشى مع غيره من البنوك الأجنبية ، فبعدها كان البنك يعمل

في ضل الاقتصاد الموجه بطريقة تقليدية تركز على التسيير الكلاسيكي قد أصبح اليوم لزاما عليه في ضل الانتقال إلى الاقتصاد والسوق تحسين وتغيير طرق العمل وتبني التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

و من المتعارف عليه انه من مظاهر استخدام إدارة المعرفة هو استعمال التكنولوجيا العالية ، وفي هذا الإطار نذكر أهم التكنولوجيا المستخدمة بالبنك الوطني الجزائري فرع مستغانم :

- إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.
- تطبيق أنظمة وبرامج متطورة لتطبيق عمليات التجارة الخارجية .
- وضع العديد من البرامج للتواصل مع مختلف الوكالات التابعة للقيام بالعمليات البنكية ، تسيير القروض وتسيير عمليات الصندوق .
- إدخال مخططات جديدة للقيام بمختلف الحسابات على مستوى الوكالات التابعة .
- إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات التجارية الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض لا تفوق 24 ساعة على الأكثر .
- تشغيل بطاقات التسديد والسحب في البنك.
- القيام بالفحص الدقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز مخططات تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية .
- اعتماد أنظمة معلوماتية جديدة تسهل للبنك عملية المراقبة ، الصيانة عن بعد .
- إدخال طرق العمل بالنقود الآلية .
- إضافة إلى هذا فان البنك يعتمد على الاجتماعات بصفة دورية لكل شهر للتوصيات والمعلومات وتنظيم البنك وهو يميل إلى حرية التعبير لتجسيد التعاون والثقة بين الإدارة والإفراد في حين يحتفظ مجموعة من الأفراد ببعض الصلاحيات الخارجة عن نطاق تخصصهم كما يرتكز البنك على استغلال الأداء الفكري للأفراد في تسيير العمل برغم من السياسة المفتوح للبنك إلا انه يعتمد على سياسة واضحة لإرضاء الأفراد .
- كما أن البنك يعتمد على عملية توفير المعلومات للموارد البشرية وذلك لمساعدتهم وتوجيههم للأداء الأفضل لواجبهم الوظيفي إلا انه لا يشركهم في اتخاذ القرارات إلا فيما يخص مهامهم .

- البنك يتبنى سياسة التكوين بشكل دوري وذلك سعيا منه لرفع مستوى معرفتهم وبالتالي تحسين أدائهم .
- البنك يتبنى عملية إلزام الموظفين بتطبيق التعليمات وذلك من شأنه تنظيم العمل والسيطرة عليه ، كما تسعى إدارة البنك للاستفادة من معرفة الأفراد في تطوير وظيفته تسيير الموارد البشرية وذلك لرفع كفاءة العمل ومردودية الفرد.
- البنك يتبنى سياسة التكوين لرفع من مستوى القدرات المعرفية للموظفين بغرض الرفع من مستوى الخدمة ، وبالبنك هناك أنواع من التكوين قصير ومتوسط وأخرى خاصة إضافة إلى تكوينات لنيل شهادات بنكية .
- تشرك إدارة البنك الأفراد في تقديم الاقتراحات وحل المشاكل كالقروض على المدى الطويل والتحويلات كما لا تشركهم في الأمور التي ليست من اختصاصهم .
- البنك الوطني الجزائري يشجع ويدفع بالعمل لاستكمال دراساتهم في المجالات المتعلقة بعملهم مع تسديد كل تكاليف الدراسة.
- إعداد برامج التدريب المصرفي حسب مستويات العمال لكي تسمح لهم برفع قدراتهم العملية في المجال البنكي والمالي بحيث تمنح لهم شهادات .
- تنظيم والمشاركة في الملتقيات التي تعالج العديد من المواضيع المتعلقة بوظائف البنك كعمليات الصندوق ، الخصم ، والقروض .... الخ .

### المطلب الثالث : واقع استخدام إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية

- يتميز أسلوب الإدارة في البنك بالمركزية ، كما يفتقر البنك للأساليب الجديدة لتسيير المعرفة حيث انه في نظره تسيير المعرفة يقتصر على التدريب والتكوين فقط .
- ويرتكز البنك على استغلال الأداء الفكري في تسيير العمل فقط لا تسيير المعرفة.
- إن البنك لا يتبنى سياسة واضحة المعالم وإستراتيجية مهنية لتسيير المعارف الأفراد وتطوير طاقاتهم الفكرية ، بالإضافة إلى هذا هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤكد أن البنك يمتلك المعرفة غير انه يستخدمها بأسلوب غير ملائم وبطريقة خاطئة ومن بين هذه العوامل نذكر :
  - التركيز على أداء مهام الفرد فقط مما يعود بالضغط على الموظفين.
  - التسيير يكون على وتيرة واحدة وبشكل روتيني.
  - طول الفترة الزمنية لتوظيف أفراد جدد في البنك .
  - عدم توظيف القدرات المعرفية للأفراد العاملين إلا إذا كانت تتماشى مع التعليمات وقرارات المؤسسة.

**خاتمة :**

من خلال هذه الدراسة بالبنك الوطني الجزائري قد تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها ما يتعلق بإدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية وعلى هذا تم استنتاج انه يوجد لدى البنك ما يسمى بالمعرفة غير أنها لا توظف بطريقة سليمة ومباشرة ومنظمة ، وأيضا أن الفرد هو مقيد حيث لا يسمح له باستغلال معارفه في حل المشاكل التي تواجهه إلا في حدود التعليمات والقرارات التي تصدرها إدارة البنك

## الخاتمة العامة

من خلال ما تم عرضه في البحث فيما يخص اثر إدارة المعرفة على التسيير الدولي للموارد البشرية ، يمكن القول أن إدارة المعرفة والاعتماد عليها في إدارة الموارد البشرية أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام بها وتخصيص لها الميزانية الكافية من اجل الاستثمار فيها ، اذ يعد استخدام إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية الدولية استثمارا على المدى البعيد ، ولا يمكن الاستغناء عنه كون العنصر البشري الدولي كان او محلي عنصر حساسا وفعالا خاصة وان العنصر الحالي يمتاز بتلاحق التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتسييرية التي تفرض بدورها على المؤسسات تصور استراتيجيات جديدة قصد إيجاد السبل واتخاذ القرارات التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتطورات على نحو يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق .

ومن جهة أخرى فقد تم توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة والتي هي علاقة تكاملية وتبادلية اذ تؤثر إدارة المعرفة على المورد البشري من نواحي عديدة كتنمية كفاءته وتطوير معارفه وقدراته ومهارته وهذا طبعا اذا استطاعت المؤسسة استغلال إدارة المعرفة واستخدامها أحسن استخدام في إدارة الموارد البشرية لتتمكن بلا شك من تحقيق التميز الذي تسعى اليه جل المؤسسات المعاصرة .

ومن هنا يمكن الخروج ببعض النتائج التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع .

### النتائج :

- إن العنصر البشري هو أهم موارد المؤسسة الذي يساهم مساهمة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، وفقدانه قد يؤدي إلى تدهور المؤسسة .
- تعتبر ادارة المعرفة الأداة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة من الطاقات والكفاءات الكامنة في العنصر البشري .
- تهدف إدارة المعرفة إلى تنمية معارف الأفراد وتاطير مهاراتهم وقدراتهم وتعديل اتجاهاتهم في سبيل رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها .
- إدارة المعرفة من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية والتي تلعب دورا هاما في تحسين ورفع أداء المورد البشري .
- إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية إن تتبناها في إدارة الموارد البشرية .
- هناك قصور في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية تحديدا بالبنك الوطني الجزائري فرع " مستغانم " ، ويرجع ذلك إلى صعوبة تطبيقها وكثرة المتغيرات ونقص في الوعي ووجود مفاهيم غير صحيحة .

- عدم إعطاء العمال الأهمية للملتقيات و التكوينات التي يتلقونها واعتبارها بأنها مجرد فترات ابتعاد عن العمل والترفيه .
- عدم تبني إدارة البنك لأساليب التسيير الحديثة
- عدم الاهتمام العامل بالمعرفة واعتبارها ليست ضرورية في عمله.

#### التوصيات:

- ضرورة توعية العمال والمسيرين وكل مستويات الإدارية بأهمية التحولات الاقتصادية وأساليب التسيير الحديثة من خلال برامج إعلامية.
- ضرورة الاهتمام بتطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية من طرف البنك .
- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات .
- العمل على تنظيم برامج التكوين لرفع مهارتهم وتطوير كفاءتهم العلمية والعملية.
- الاهتمام بالعامل بالمعرفة وضرورة القضاء على مظاهر السلبية في التعامل مع الموارد البشرية.

## الفهرس :

- كلمة شكر.....
- (I)..... قائمة الجداول والأشكال البيانية
- (1) ..... المقدمة العامة
- الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية الدولية وإدارة المعرفة
- (3) ..... تمهيد
- المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.
- (4) ..... المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- (6) ..... المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.
- (8) ..... المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني : مدخل لإدارة المعرفة.
- (10) ..... المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
- (14) ..... المطلب الثاني: التطور نحو إدارة المعرفة.
- (15) ..... المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث : مجالات ومستويات استخدام إدارة المعرفة واستراتيجياتها.
- (17) ..... المطلب الأول : مجالات إدارة المعرفة
- (19) ..... المطلب الثاني : مستويات استخدام إدارة المعرفة.
- (20) ..... المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة
- (22) ..... خلاصة :
- الفصل الثاني : أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية الدولية.
- (23) ..... تمهيد:
- المبحث الأول: دور إدارة المعرفة في بقاء المؤسسات.
- (23) ..... المطلب الأول: اثر إدارة المعرفة على العاملين.
- (26) ..... المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على العمليات.
- (28) ..... المطلب الثالث: اثر إدارة المعرفة على المنتج.
- المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.
- (29) ..... المطلب الأول: متطلبات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ومقوماتها.
- (30) ..... المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.
- (31) ..... المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الإبداع المعرفي لدى الأفراد.

- المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.
- (32) .....المطلب الأول: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ضل إدارة المعرفة.
- (37) .....المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- (38) .....المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.
- (40) ..... خلاصة :
- الفصل الثالث : دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري فرع مستغانم.
- (41) .....تمهيد:
- المبحث الأول : نبذة حول البنك الوطني الجزائري.
- (42) .....المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري.
- (43) .....المطلب الثاني: مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري فرع " مستغانم "
- (44) .....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري فرع " مستغانم ".
- المبحث الثاني : واقع استخدام إدارة المعرفة كإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.
- (47) .....المطلب الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع مستغانم.
- (49) .....المطلب الثاني: واقع إدارة المعرفة في البنك الوطني الجزائري فرع مستغانم.
- (50) .....المطلب الثالث: واقع استخدام إدارة المعرفة البشرية في إدارة الموارد البشرية.
- (51) ..... خلاصة :
- (52) ..... الخاتمة العامة :
- (54) ..... قائمة المراجع :

## المقدمة العامة

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات و الذي لم تعد فيه الأرض ، اليد العاملة و الرأس مال الموارد الأساسية بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم والمتمثل في المعرفة .

من جهة أخرى أهم ما أحدثته التغيرات العالمية هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري وبذل كل الجهود لجعله عاملا فعلا وكفا واستثمار طاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا وبالإضافة إلى الاهتمام المتزايد من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة ، ففي عصر تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات تكون فيه إدارة المعرفة هي السلاح الأقوى وأداة السيادة الحضارية والتكنولوجية في العصر الحديث ونظرا لارتباط هذا الأخير بمستوى إدارة الموارد البشرية نجد إدارة المعرفة تسعى إلى التغيير في الاتجاهات الذهنية للفرد في اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف لرفع مهارات الفرد في أداء العمل وهذا لكونه موردا فعلا و طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات .

وان إدارة الموارد البشرية التي تبني مفهوم إدارة المعرفة تكون لها قدرة أكثر على تنمية مواردها البشرية وتعزيز قدراتها الإنتاجية بالمؤسسة.

### إشكالية البحث:

إن معالجة موضوع اثر إدارة المعرفة على التسيير الدولي للموارد البشرية في المؤسسة يفضي إلى البحث في الإجابة على الإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرية التالي:

. فيما يكمن اثر إدارة المعرفة على التسيير الدولي للموارد البشرية ؟

وهذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة التي يمكن طرحها على النحو التالي:

- فيما يكمن اثر إدارة المعرفة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الدولية ؟
- ما واقع أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري فرع مستغانم ؟

### فرضيات البحث:

- تتمثل إدارة المعرفة مصدرا لتنمية وتطوير الموارد البشرية ويتبين هذا من خلال الأهمية التي توليها إدارة المعرفة لتطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية .
- يوجد لدى البنك الوطني الجزائري فرع مستغانم إدارة المعرفة غير أنها لا توظف بطريقة سليمة ومباشرة ومنظمة .

### أسباب اختيار البحث :

- بحكم التخصص العلمي الذي درسته .
- أهمية إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاهتمام المتزايد في الوقت الراهن بإدارة الموارد البشرية الدولية .

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تحليل مفهوم إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الموارد البشرية وعرضه بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب ليصبح في متناول الجميع.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على موضوع إدارة الموارد البشرية الدولية وإظهار مدى تطبيق وممارسة إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة وكيف لإدارة المعرفة أن تحسن مستوى الموارد البشرية والذي بدوره يضمن النجاح والبقاء والديمومة للمؤسسة.

### منهج البحث :

قد تم إتباع منهج وصفي تحليلي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا يهدف لتحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها أي تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها إضافة إلى دراسة حالة والذي تم إعداده بالاعتماد على أسلوب الملاحظة .

### خطة البحث :

لمعالجة الموضوع قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول بحيث يتناول الفصل الأول عموميات حول إدارة الموارد البشرية الدولية وإدارة المعرفة ، أما الفصل الثاني تطرقنا إلى اثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية ليتم ختام الموضوع بالفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي والذي يتناول دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري فرع مستغانم.

## المراجع:

### أ. الكتب:

- ❖ احمد خطيب وخالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار جدار للكتاب العالمي ، عمان، 2009
- ❖ الملكاوي إبراهيم الحلوف ، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، الوراق للنشر والتوزيع الأردن ، 2005.
- ❖ حسن عجلات، استراتيجيات إدارة المعرفة ومنظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
- ❖ خلفان عبد الواحد، إدارة المعرفة: الخيار الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية ، دار المعارف القاهرة ، 2004 .
- ❖ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، التنظيم والتطبيقات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- ❖ سيد محمد، الإدارة الفكرية والمعرفية: منظمات الأعمال المعاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ❖ عبد الستار العلي وآخرون ، مدخل لإدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر ، عمان، 2006.
- ❖ عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2001 .
- ❖ علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
- ❖ عمر وصفي عميلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، سوريا ، 2005.
- ❖ فريد النجار ، إدارة الأعمال الدولية و العالمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
- ❖ مصطفى احمد السيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الأردن، 2000.
- ❖ نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2006.
- ❖ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.

### ب. المقالات:

- ❖ بلقوم فريد : دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلة 1 العدد 1 ، 2014 .
- ❖ محمد زرقون والحاج عرابة : اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلة 1 ، العدد 1 ، 2014 .

## قائمة الجداول والأشكال البيانية

### أولا : قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	. الاختلافات الجذرية بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية	01
38	. المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة	02

### ثانيا : قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	. نموذج TAKEUCLI و NONAKA	01
17	. مراحل تطبيق إدارة المعرفة	02
19	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	03
27	اثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة	04
28	مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	05
34	تكاليف ومنحنيات الأرباح في التكوين بالمؤسسة	06
35	الخصائص الأساسية لمؤسسة التعلم	07
36	المورد البشري في مؤسسة المعرفة	08
39	نتائج تبني مفهوم إدارة المعرفة على المؤسسة والموارد البشرية	09
45	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري فرع مستغانم	10
47	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري فرع مستغانم	11