

دور مداخل ادارة المعرفة في تحسين ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة

أ. هدي الهادي عويطي- أستاذ مساعد- بكلية التربية قصر بن غشير- جامعة طرابلس

الكلمات المفتاحية :- ادارة المعرفة- ادارة الموارد البشرية- عملية ادارة المعرفة

المقدمة

أن ادارة الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية ، هذا بالإضافة الي أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف ودمج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال و تقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة و تنمية الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة

تعد مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط و حفز تبادل المعلومات و المعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة و دعم عملية تخليق و نشر و تدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "القدرات العلمية" و من ثم تثبيت ميزتها التنافسية. كما ذكر كل من " " في دراستهما بأن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة و استبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة

كما أكد الاقرع (2019) في دراسته اهمية ادارة المعرفة التي تساعد في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الادارية هذا بالإضافة ما جاء به " القصها ن، المستاذي" (2021) بضرورة تقديم المؤسسة المكافآت المادية و المعنوية للموظفين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها و الاعتماد على معايير موضوعية و عادلة من أجل الكشف الحقيقي عن مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى تفادي المشاكل بين العمال. و قد تعزز هذا المفهوم بعد دخولنا عصر تكنولوجيا المعلومات و انتقلت المجتمعات إلى ما يسمى بالاقتصاد المعرفي و جاءت هذه الدراسة لتهتم بهذا الموضوع وللإجابة علي السؤال الرئيسي

"ما دور ادارة المعرفة في تحسين ادارة الموارد البشرية وفق عصر المعرفة الحديثة"

وللتشقق من الاسئلة الفرعية الاتية:-

1- ماهو مفهوم ادارة الموارد البشرية وماهي اختصاصاتها ووظائفها؟

2- ماهي المداخل الرئيسية ادارة المعرفة في ظل الادارة الحديثة؟

3- ماهي العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتطبيقات ادارة المعرفة المعاصرة

اهمية الدراسة

- 1- تكمن اهمية هذه الدراسة في تجسيد وتطبيق متطلبات ادارة المعرفة لتحسين ادارة الموارد البشرية
- 2- يمكن أن يستفاد منها العاملون في الادارات التربوية والعلمية وبقية العاملون بالمؤسسات الادارية
- أهداف الدراسة
- 1-التعريف بمفهوم ادارة الموارد البشرية وماهي اختصاصاتها ووظائفها؟
- 2- توضيح المداخل الرئيسية لأداره المعرفة في ظل الادارة الحديثة؟
- 3- ابراز العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتطبيقات ادارة المعرفة المعاصرة

منهجية الدراسة

لقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد علي أدبيات الدراسات السابقة وتحليل المواضيع والمراجع والكتب التي أهتمت بدراسة الموضوع

حدود الدراسة

1-الحدود الموضوعية: دراسة الاطار النظري والفكري للمبشرين ادارة الموارد وادارة المعرفة واساسياتها

2-الحدود الزمنية: وأقيمت هذه الدراسة في العام-2023-2024

2- الحدود المكانية :جامعة طرابلس

المصطلحات المستخدمة في الدراسة

- الموارد البشرية:- يمكن تعريفها :على أنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال(المعاز:1985،ص2)
- ادارة الموارد البشرية :-هو مجموعة السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة (الطويهي: 2015،ص14)
- المعرفة :-كما عرفها الملكاوي "إنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة (ما(بكار:2002،123)

- ادارة المعرفة:- " ادارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال ذات فائدة مستقبلاً(مليطان: 2019،ص54)

الدراسات السابقة

وفيما يلي سوف يتم عرض مجموعة دراسات عربية ومحلية من بينات مختلفة ومرتبة حسب التسلسل من الاقدام الى الاحداث وذات علاقة بالموضوع قيد البحث

دراسة "القصهان، المستاذي" (2021) بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض – هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني منطقة الرياض من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، كما تم قياس دور إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة وقياس الأداء. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، ولجمع البيانات قامت الباحثتان بتصميم استبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة ويتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين وعددهم (11.419) من موظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وتم اخذ عينه من ثلاث إدارات وهي كالتالي: إدارة التدريب الأهلي، الإدارة العامة للجودة والتدريب، الإدارة العامة للتطوير وتصميم المناهج، في منطقه الرياض وقد تم ارجاع [107] من الاستبانات فكانت أهم النتائج المتعلقة بالدراسة كالتالي:وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين كل من: تشخيص المعرفة وبين قياس أداء الموارد البشرية، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.577)، وبلغت قيمة الارتباط بين تحديث المعرفة وقياس أداء الموارد البشرية (0.682)، أما بين نشر وتوزيع المعرفة وبين قياس أداء الموارد البشرية فبلغت (0.705)، وجميعها دالة عند مستوى (0.00) وهي قيمة أقل من (0.01)، وبذلك تتضح قوة العلاقة بين تشخيص وتحديث ونشر وتوزيع المعرفة وبين قياس جودة أداء الموارد البشرية، أي أنه كلما ارتفع تشخيص وتحديث ونشر وتوزيع المعرفة كلما ارتفع أداء الموارد البشرية واستنادا للنتائج أوصت الباحثتان: بضرورة امتلاك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها، وضرورة تقديم المؤسسة المكافآت المادية والمعنوية للموظفين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها والاعتماد على معايير موضوعية وعادلة من أجل الكشف الحقيقي عن مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى تفادي المشاكل بين العمال.

2-دراسة "الأقرع" (2021) هدف هذا البحث للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وتم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، أجريت عينة قوامها (56) فرداً، من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث نظراً لملاءمة طبيعته، وبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (874.0) هي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: كانت الاستجابة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية

مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (99.81%) وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية، تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

1. تخصيص المؤسسات الحكومية للوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة.

2. العمل على توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة من خلال إدارة المعرفة لتعزيز الأداء الإداري

3-دراسة " بن قيراط " (2019) ، التي هدفت إلى التعرف على "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية" اشتملت العينة على (95) فرد من موظفين المؤسسة تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الإدارية المعاصرة والتعرف على واقع إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال المتغيرات التعلم التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وأثر إيجابي غير مباشر في تحسين أداء الموارد البشرية نم خلال التغير التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وأثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة أقل من (0.05)

4-دراسة "أحمد وأخرون" (2019) (أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء التسويقي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، ولاية عين الدفلى، حيث بلغت عينة الدراسة 30 موظفاً وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء التسويقي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث كما خلصت في الأخير أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي من شأنها الرفع من مستوى الأداء التسويقي من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

5- دراسة مليطان(2016) دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة في هذه الدراسة تم دراسة دور إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، بالمصارف التجارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي تم تصميم استبيان؛ وتألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، حيث

كان إجمالي المجتمع (128) قيادياً، ولقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم تغطية جميع أفراد المجتمع، وذلك بتوزيع (123) استبيان، وخضت (90) استمارة إلى التحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج كان أهمها ما يلي: وجود علاقة طردية وحجم العلاقة (0.67%) بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين مكونات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ووجود انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي بمنطقة الدراسة وبناءً عليها فقد تم صياغة مجموعة من التوصيات تتمثل في ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل دورها في أداء المصارف، وزيادة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأساسية اللازمة لتطبيق هذه الإدارة

التعليق على الدراسات السابقة

1- لقد اختلف مجتمع الدراسات السابقة العينة من مجتمع الي آخر من حيث الهدف فلقد كانت دراسة دراسة "القصها ن، المستاذي" (2021) تهدف إلى قياس دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني منطقة الرياض من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، كما تم قياس دور إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة وقياس الأداء. اما دراسة "الاقرع" (2021) هدف هذا البحث للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية وأما دراسة " بن قيراطم, (2019) " التي هدفت إلى التعرف على " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية اما دراسة " أحمد وأخرون" (2019) " أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء التسويقي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي واما دراسة مليطان(2016) دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة في هذه الدراسة تم دراسة دور إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، بالمصارف التجارية

2- لقد استخدم الباحثين الأداة الاستبانة والتي جاءت في دراسة كل من دراسة دراسة "القصها ن، المستاذي" (2021) تم فيها مقياس لقياس دور إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة وقياس الأداء. قامت الباحثتان بتصميم استبانة من اجل تحقيق أهداف الدراسة ويتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين وعددهم [11.419] من موظفي المؤسسة العامة اما دراسة "الاقرع" (2021) وتم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، دراسة " بن قيراطم, (2019) أجريت عينة قوامها (56) فرداً، من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية، و دراسة " أحمد وأخرون" (2019) فرد من موظفين المؤسسة بلغت عينة الدراسة 30 وكذلك تم تصميم استبيان وكذلك أسلوب

المسح الشامل في دراسة مليطان (2016) استخدام الاستبانة اشتملت العينة على (95 فرداً)

3- المنهج: استخدمت دراسة دراسة "القصهان، المستاذي" (2021) المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، ولجمع البيانات اما دراسة "الاقرع" (2021) واتبع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث نظراً لملاءمة طبيعته، وبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (874.0) اما دراسة "بن قيراطر، (2019) "استخدم الوصفي التحليلي مثله مثل ما استخدمه دراسة" أحمد وأخرون" (2019) وفي دراسة مليطان تم اتباع المنهج الوصفي تم تصميم استبيان وكذلك اسلوب المسح الشامل واتفقت الدراسات السابقة علي النتائج الاتية:-

1- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل دورها في أداء الاداري، وزيادة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأساسية اللازمة لتطبيق هذه الإدارة

2- وجود اثر إيجابي مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

3- تخصيص المؤسسات الحكومية للوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة
أوجه الاختلاف الدراسات السابقة:-

1-الاهداف

2-المنهج المستخدم

3-النتائج التي توصلت اليها وبالتالي كانت من هذا الاستفادة في هذه الدراسة

❖ الإطار النظري

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

أ: وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح

المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة

ب: وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة

أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية

تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل المفهوم بشكله التقليدي المتمثل بإدارة أفراد، إلى المفهوم الذي هو عليه الآن، وهو يعكس التكاملية، والشمولية بين عدة وظائف متناغمة فيما بينها، كالتخطيط، والتعيين، وتقييم الوظائف، والأجور، والتنمية، وغيرها من الأمور الأخرى

وفي ما يأتي بعض التعريفات التي تم التوصل إليها: عرّفها د. مصطفى نجيب شاويش على أنها: «النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة» كما عرّفها (Flippo) على أنها: «تخطيط، وتنظيم، ومراقبة، واستقطاب، وتنمية، ومكافأة، وتكامل، وصيانة الموارد البشرية؛ لغرض تحقيق أهداف المنظمة (العبود و آخرون: 1993، ص88)

وظهرت العديد من التعريفات حسب الجوانب التي تختص للدراسة

التعريف الأول:- هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبه أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة

التعريف الثاني:- إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

أ- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

1- تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

2- ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة

3- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4- تصميم هيكل الجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

7- تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

8- التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقييم فعالية هذا التدريب.

9- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه (الخولي

واخرون:1978،ص55)

ب. الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع المنظمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجراءات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل. (أبو فرحانة: 1995، ص34-55)

ج- أختصاصات إدارة الموارد البشرية تختص إدارة الموارد البشرية بما يلي:

1- تنفيذ القوانين واللوائح والنظم المتعلقة بشؤون الموظفين.

2- تحديد احتياجات الوزارات من الوظائف والموظفين، بالتنسيق مع الوحدات الادارية المختلفة. (حمادات: 2007، ص34)

3- إعداد مشروع وصف وتصنيف وترتيب الوظائف، ومتابعة تنفيذه وتطويره.

4- إعداد مشروع موازنة الباب بالتنسيق مع الوحدات الادارية المعنية.

5- تنفيذ إجراءات تقييم الاداء للموظفين.

6- القيام بإجراءات التعيين والنقل والندب والعلو.

7- دراسة استحقاق الموظفين الانجازات، وفقاً للقانون

8- إعداد الدراسات الخاصة بالهيكل الوظيفي للمؤسسة، وتقديم المقترحات لتطوير المنظمة (حجي: 2019، ص34)

د- مميزات ادارة الموارد البشرية .

1. إدارة الموارد البشرية علم وفن

2. إدارة الموارد البشرية منتشرة. في جميع المنظمات والهيئات

3. إدارة الموارد البشرية هي عملية بالنسبة للخدمات الني تقدمها.

4. إدارة الموارد البشرية هي عملية مستمرة.

5. إدارة الموارد البشرية هي وظيفة وتقدم خدمة.

6. إدارة الموارد البشرية صديقة للتنظيم.

7. إدارة الموارد البشرية متعددة التخصصات وسريعة التغير.

8. تركز إدارة الموارد البشرية على النتائج.

إدارة الموارد البشرية فن وعلم

إن فن وعلم إدارة الموارد البشرية معقدان للغاية بالفعل. فإدارة الموارد البشرية هي فن إدارة الأفراد من خلال اللجوء إلى الأساليب الإبداعية والمبتكرة كما تحتاج فن ومهارة وذكاء وحماسة واندفاع في اتخاذ القرارات؛ كما أنه علم أيضاً بسبب الدقة والتطبيق الصارم للنظريات المطلوبة. وتعتمد علبي تطبيق المهارات والمعارف العلمية (سعيد: 2002، ص 67)

إدارة الموارد البشرية عمل

فهي ليست عملية لمرة واحدة. إنها عملية مستمرة. يجب أن تتغير باستمرار وتتكيف وفقاً للتغيرات في البيئة، والتغيرات في توقعات الموظفين، وما إلى ذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقدم تدريباً وتطويراً مستمراً للموظفين بسبب التغيرات في التكنولوجيا. والتغيرات الأخرى في بيئة العمل وهي تعمل على أساس انها متعددة التخصصات وسريعة التغير وتستخدم المعرفة والمدخلات من علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد، إلخ. في تطوير العمل الإداري وتطوير القوى العاملة وإدارة شؤون الموظفين

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة

من الوظائف الإدارية وهي تعنى بشؤون الأفراد ، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات (المنظمة أو المؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة ، وتحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها وتطويرها و تنميتها وتوجيهها . بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات و التفاعلات " (يدر :1985، ص34)

ثانيا: مداخل إدارة المعرفة:

تنعكس الرؤى المختلفة للمعرفة التنظيمية وطبيعتها على مداخل إدارتها، ويمكن التمييز في هذا الإطار بين مداخل أربعة، أولها مدخل اقتصادي يجعل من إدارة المعرفة

مرادفاً لرأس المال الفكري أو اعتبارها أحد عناصره. وفيما يلي استعراض لهذه المداخل الأربعة (العنواني: 2001، ص33)

1 - المدخل الاقتصادي:

وينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول الإجابة عن سؤال كيف ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال، أي أنها لا تعدو أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري وإدارة الأصول التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكاناتها. وبناء على ما تقدم يمكن اعتبار المعرفة إحدى عوامل الإنتاج الأساسية كونها لبنة مهمة في العملية الإنتاجية،

2 - المدخل الاجتماعي:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة لأن نعرف عن شيء أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي، ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، فيشير "دي جاميت" إلى أنها تعني "خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها وهي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة. وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفية الحالية، كما أنه يولد أصولاً معرفية جديدة. أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفية الحالية والتشارك فيها، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، وأن ثمة تفاعلاً متبادلاً بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

3 - مدخل تكنولوجيا المعلومات:

ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي، وتعرف هذه التقنيات باسم وكذلك التكنولوجيات التي تعتمد على الشبكات ويعتبر مدخل تكنولوجيا المعلومات من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر ويساهم في رفق وتعزيز العملية الإبداعية التنظيمية لما يقدمه من توفير في الوقت والجهد والمال، وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والرقابة الإدارية والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها.

4 - المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية

التنظيمية. ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة في إطار هذا المدخل. فيعرفها باسى : بأنها « عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي وبسبب زيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني منه وغير التقني، بالإضافة إلى حدة المنافسة التي تتسم بكونها تعتمد على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية وغيرها من الأسباب، يجعل لإدارة المعرفة دوراً جوهرياً في إدارة المنظمات، كما يضع تحدياً أكبر على ضرورة سير عملية التعلم بشكل أسرع ولتحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تطوير العمل الداخلي.. الخ.

عملية إدارة المعرفة:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من المراحل التي يختلف الكتاب والباحثون بشأنها، فهناك من يشير إلى أنها اكتساب واستخدام المعرفة، وهناك من يرى أنها تتضمن خمس مراحل هي: تكوين المعرفة، تثبيت المعرفة، عرض المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وهناك من يشير إلى مرحلة سادسة تتمثل في تأمين المعرفة، أما من وجهة فنحن نرى أن عملية إدارة المعرفة تخضع للمراحل الستة التالية:

1 - تكوين المعرفة

وتعتبر عملية خلق المعرفة من ناحية أنها عملية غير منظمة وغير مستمرة، وهي مناسبة لزيادة طاقة التعلم والتجريب، تُخلق المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتعلمون ويكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكيرية وافتراسات جديدة. وهي عملية ليست مخططة ولا منظمة ولا يمكن التحكم بها، فهي تعتمد على قدرة الأفراد العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور

2 - اكتساب أو تبني المعرفة

صعوبة عمليات خلق المعرفة قد تقود المنظمات إلى اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة وإعادة استخدامها للأغراض التنظيمية، فهي تخفف شيئاً من ثقل التراكم المعلوماتي، وتحمي المنظمة من التهديدات التنافسية، ولا يعني اكتساب المعرفة، حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة. ويشير إبداع المعرفة

3 - تخزين واسترجاع المعرفة

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها.

- توزيع المعرفة أو نقل المعرفة

تحتاج المعرفة أن يشترك بها جميع الأقسام قبل استخدامها على المستوى التنظيمي، حيث يتطلب الأمر في كثير من الأحيان مشاركة عدد من الأقسام التنظيمية مثل قسم التسويق والعمليات والمالية قبل تقديم منتج معين إلى السوق، وحتى تتم عملية توزيع المعرفة بشكل فعال فلا بد من تحديد الأمور التالية:

1 - أساسيات المعرفة التنظيمية التي تمكن الأفراد من معرفة الأسس والمبادئ التي يمكن على أساسها تكوين نماذج جديدة.

2 - اختيار الوسيلة التكنولوجية أو الشخصية المناسبة التي تدعم عملية انتقال المعرفة بالشكل والوقت المناسبين، وتسهيل انتقال التغذية المرتدة من وإلى الأطراف.

5 - تطبيق المعرفة

ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها. ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماماً كبيراً لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها

6 - فحص وتنقيح المعرفة

تحتاج المعرفة المستخدمة والمخزنة باستمرار إلى تعديلها وإعادة تقييم استخدامها في حل المشكلات ومواجهة الأحداث المتغيرة خاصة للمنظمات التي تعيش في بيئة التكنولوجية حتى لا تكون بذاتها مصدراً للمشاكل. وحتى تضمن المنظمة سير هذه العملية بشكل تلقائي ومستمر، فعليها أن تهيب فرق العمل لأن تكون ذاتية الإدارة.

محددات إدارة المعرفة:

تعمل إدارة المعرفة تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة. وفيما يلي شرح لهذه المتغيرات:--

1 - الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية محددًا مهمًا لإدارة المعرفة، فالمعرفة كما سبق وأشرنا. ليست هي المعلومات، وأن تقاسم المعرفة ليس هو تقاسم المعلومات. فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية. ويعني ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دورًا حاسمًا في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في ربوع المنظمة. مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي هي في أبسط معانيها أي أن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة

1- القيم: وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة. والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية كالتأخير وعدم المواظبة وعدم الانتظام في العمل.

2- المعايير: وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم. وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذي يرجع إليه الفرد كي يكون مرشدًا له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه وتصرفه في المواقف المختلفة. (مليطان: 2016، ص 67)

3- الممارسات: ويقصد بها ما يتم اتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية وغيرها. ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به.

2- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي الذي يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيقود بالقطع إلى عرقلة إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة ككل. كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة.

3- تكنولوجيا المعلومات

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن (بكار: 2002، ص 45)

4- القيادة التنظيمية

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقُدوة التي يحتذي بها الآخرون. وكما أن هناك أسلوباً للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضاً. فالقائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح

تالتا: دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في الجوانب التالية:-

أثر إدارة المعرفة على العاملين:

1. أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات.
2. اثر المعرفة على موانمة العاملين: إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي..
3. اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين:

1-يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة

2-التهينة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات. وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم.

4. تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين: تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

5. تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل. وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الانتاجية للموظف

ختاماً لما سبق أنه يمكن النظر إلى عملية إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها وفحصها وتغييرها باستمرار. ويمكن فهم إدارة المعرفة على أنها جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية مثل حل المشاكل وعملية التعلم الديناميكية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، وقد لقي هذا المفهوم قبولاً لدى الكثير من الإداريين

4 -التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقترح بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في معرفة أثر إدارة المعرفة في تطوير وتحسين ادارة الموارد البشرية وهي على النحو الآتي:

1- تشجيع الافراد داخل المؤسسات علي حضور الورش والدورات التعليمية الخاصة بإدارة المعرفة

2- الدعم المادي والمعنوي للتعاون بين المؤسسات الأخرى المتشابهة في النشاط

3. تخصيص المؤسسات الادارية الوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة.

4. العمل على توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة من خلال إدارة المعرفة لتعزيز العمل في ادارة الموارد البشرية

5. استخدام إدارة المعرفة من قبل المؤسسات الادارية من أجل التطوير من إمكانيات العاملين وتطوير أدائهم بشكل فني وإداري.

6. ضرورة اعتماد المؤسسات الادارية لمفهوم إدارة المعرفة نظرا لأثره الكبير في تعزيز الأداء الإداري.

7. ضرورة تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية نظرا لأهميتها في تطوير خبرات ومهارات العاملين فيها.

المراجع

(1) إبراهيم حمد العبود: تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993

(2) أحمد إسماعيل حجي وآخرون: تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، 2019

(3) أسامة الخولي و حسين مختار الجمال : التكنولوجيا و الموارد البشرية و الاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر و الترجمة ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، ط 2، 1987

(4)حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1985 ،

(5)حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1993 ، ط 2،

(6) محمد حسن محمد حمادات: الإدارة التربوية: وظائف وقضايا، معاصرة، 2007

(7) محمد ماهر عيش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة
مصر 1993

(8) محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و
النشر ، بيروت ، ط 2 ، 1993

(9) فطمة الطويهي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء
الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، 2015

10- ، مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة
عام، عالم الكتب الحديث، اربد 2002م

11) حسن العلواني ، إدارة المعرفة: المفهوم و المداخل النظرية، القيادة الإبداعية في
مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة الإبداعية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، 2001

(12) ، علي السلمي ، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد عدد (2)،
1997

(13) براء بكار ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة (دراسة حالة ميدانية على
شركة الاتصالات موبايلكم - الأردن) ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، الأردن، 2002

14- نور طاهر الاقصر-أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات
الحكومية في محافظة قلقيلية- كلية العلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة القدس

15 ، حنان ابوبكر مليطان، دور ادارة المعرفة في تعزيز الولاء الوظيفي-
اكاديمية الدراسات العليا_ 2016

المعرفة , الموارد , البشرية , دورها , إدارة

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة الأعمال

حمل المرجع كاملاً من المرفقات
إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب : محمد عيسى إشراف الدكتور: سليمان الفارس