

## أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة

د/ عمر مرزوقي- إنتصار عريوات (باحثة دكتوراه)

كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة باتنة 1

intissadel@hotmail.com

omerzougui@yahoo.fr

### ملخص:

نسعى عبر هذه الدراسة لمحاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه، عملية تمكين الموارد البشرية بالمنظمات، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والمعارف المكتسبة، وتحليل المنافع المحتملة للمنظمة، اعتماد على مدخل إدارة المعرفة، لما يمكن أن يتيح من أسلوب علمي في اكتساب وتخزين واستخدام المعارف وقت الحاجة بما يخدم متطلبات المنظمة ويضمن لها البقاء، عبر جعلها منظمات تسعى للتعلم المستمر، استمرارية تجدد وتنوع واختلاف المعارف المتاحة، طالما أنها تعمل في بيئة مفتوحة يطبعها التنافس، التعاون، والاختلاف...، كروابط تؤكد على عدم جدوى الانعزال عن البيئة الخارجية، وتقييم دليلا في الوقت ذاته على أهمية مدخل إدارة المعرفة في تحقيق ذلك، انطلاقا من تمكين المورد البشري على اعتبار أن العملية المعرفية عملية بشرية بالأساس.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، المنظمة المتعلمة، إدارة المعرفة، التمكين.

### **Abstract:**

We seek through this study to try to emphasize the growing role played by the process of enabling human resources to organizations, through the use of acquired skills and knowledge's, and the analysis of the organization potential benefits, depending on the knowledge entrance management, due to the scientific approach in the acquisition, stockpiling and the use of knowledge that it allows when needed to serve the organization requirements and ensure their permanence, through letting it seek for continuous learning, constant renewal, diversity and differences of the available knowledge's, as long as it works in an open environment characterized by competition and cooperation, and diversity..., as connections which confirm the



futility of the isolation from the external environment and at the same time it gives evidence about the importance of the knowledge entrance management in achieving that, starting by enabling human resource considering that the knowledge process it's basically a human process.

**Key words:** human resources, learning organization, knowledge management, empowerment.

#### مقدمة:

في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة، أصبحت المنظمات في موقف صعب للغاية، حيث لم يعد الأداء المتواضع كافيا لمواجهة تطورات الزبائن المتزايدة، فقد بات من الواضح ألا تستطيع المنظمات على اختلاف إمكاناتها وقدراتها، المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى ذات مستوى الأداء، عبر الركون إلى الأساليب التقليدية المعتمدة، وهو ما يبرر توجه المنظمات نحو تبني أساليب إدارية أكثر توافقا وعصر العولمة، بعد أن أثبتت المداخل التقليدية في مجال الإدارة عجزها عن التماشي مع المعطيات الجديدة، القائمة بالأساس على ضرورة ضمان الميزة التنافسية التي يصبح معها أمر بقاءها في السوق العالمية قائما، في ظل ظروف يطبعها حالة من عدم التأكد والاستقرار، بعد أن عرفت المنافسة انتقالا من المستوي المحلي الضيق إلى مجال عالمي أوسع، عبر التحول معها للحديث عن مورد بشري عالمي بدلا من محلي، باعتبار هذا الأخير أصلا من الأصول الثابتة للمنظمة وجب تمكينه من خلال فتح الباب واسعا لمشاركته في القضايا التي تخص المنظمة، ولن يتحقق ذلك ما لم تبني المنظمات فكرا تشاركيا فاعلا عبر تمكين طاقاتها البشرية، كآلية تعزز البحث عن سبل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

يعتبر مدخل إدارة المعرفة مدخلا مناسباً في مجال تسيير المنظمات نحو بلوغ منظمة التعلم، فمدخل إدارة المعرفة يضمن عملية ترشيد، اكتساب، تخزين واستخدام المعارف المختلفة والأزمة لتحصيل قيمة مضافة لاكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق، كما أن مدخل إدارة المعرفة يسهم في الانتقال بالمنظمات من عملية التعلم العشوائي إلى تعلم تنظيمي والمنهج في ذلك هو تمكين المورد البشري داخلها، وبالتالي فإنه يمكن التسليم بحقيقة أن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج، وبمعنى أدق



أوعية معلومات يمكن تقاسمها ، بقدر ما هي جملة خبرات وتجارب كامنة في عقول كفاءات بشرية وجب استخراجها بقصد توظيفها للرفع من مستوى الأداء ، ولن يتحقق ذلك إلى من خلال تحرير هذه الطاقات والقدرات عبر تمكينها المستمر والفاعل ، لإنتاج منظمة متعلمة في بيئة تفرض ذلك انطلاقا مما تم التقدم به نطرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن تسهم إدارة المعرفة في تمكين المورد البشري بالمنظمة ، نحو بلوغ منظمة التعلم؟

**أولا : مدخل مفاهيمي للدراسة**

**1- مفهوم إدارة المعرفة**

شهدت السنوات الأخيرة مناقشات مكثفة حول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في المنظمات ، بحيث خلفت الأدبيات رصيذا متنام من الأبحاث في حقول معرفية عديدة ، أكدت في مجملها أن كثرة التعريفات والرؤى تعكس حقيقة المهتمين بإدارة المعرفة الذين ينتمون إلى حقول دراسية متباينة.

قبل التطرق لمفهوم إدارة المعرفة ، نحاول تقديم تعريف لمصطلح المعرفة

لا يوجد اتفاق واضح بين العلماء حول مفهوم للمعرفة ، حيث يعرفها نانوكا (Nanoka) بأنها "...الإيمان المحقق الذي يزيد على القدرة والتركيز الفعال..."<sup>(1)</sup>. إن المعرفة من خلال هذا التعريف ، تكون بالتركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. ويعرف الصباغ المعرفة على أنها "... مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة..."<sup>(2)</sup> ، يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع. وعموما فإن المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية ، والقدرة على الحكم والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية . والمعرفة سواء في مؤسسات القطاع العام أو منظمات الأعمال ، نوعان أساسيان هما<sup>(3)</sup> :

• **المعرفة الصريحة**: نجدها في أنظمة وإجراءات العمل ، التي تحتوى على خبرة الشركة القابلة لتحديد والتدريب والنقل.



• **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المتجذرة في ثقافة الشركة وتفاعلات الأفراد وفرق العمل، بحيث لا يمكن وضعها بسهولة في أدلة وأنظمة العمل.

وعلى غرار المعرفة، فإن إدارة المعرفة كمفهوم لم يعرف معنى واحد، حيث يرى "الملكاوي إبراهيم الخلوف"، بأن إدارة المعرفة هي: "...عبارة عن العمليات والنشاطات التي تساعد الإدارة على توليد المعرفة، والحصول عليها ما يتبع ذلك من اختيارها، وتنظيمها واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي..."<sup>(4)</sup>.

بينما يرى آخرون بأنها "...المعالجة المنهجية للمعلومات الخاصة بالمنظمة، لكي تحرز النجاح، وبالتالي فهي تشمل طريق جمع المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها..."<sup>(5)</sup>. يمكن القول بأن إدارة المعرفة تتمثل في مجموعة المعارف، والخبرات والتكنولوجيا، والعلاقة مع المستفيدين من خدمات المنظمة، وقدراتها المهنية، والتي تمكنها من امتلاك أصول معرفية، تسخرها لتسيير أعمالها لاحقا بشكل مميز وبأقل التكاليف.

كما تركز إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات، التي يمكن النظر إليها كدورة متتابعة تتكون من خمس حلقات هي<sup>(6)</sup>:

• عملية تشخيص المعرفة: وتبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجودها، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية، وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة.

• اكتساب المعرفة: وهي السعي للحصول على المعرفة، وتتعدد مصادر الحصول عليها ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

• تخزين واسترجاع المعرفة: قد تبذل المنظمة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو بصعوبة الوصول إليها.

• نقل المعرفة: المعرفة في حاجة إلى ترتيبات وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة .

• عملية تخطيط المعرفة: تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، وتوفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفعالية<sup>(7)</sup>.

## 2- مفهوم التمكين الإداري

لا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف، فالتمكين هو "...فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا..."<sup>(8)</sup>. كما عرف التمكين أيضا أنه "...الشعور بالسيطرة والفاعلية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها..."<sup>(9)</sup>.

وعموما فالتمكين لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطائهم صوت حقيقي، مع تزويدهم بالمؤهلات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة لموافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة، تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم<sup>(10)</sup>.

إن المنظمة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص وهي<sup>(11)</sup>:

- 1 - وجود الدعم والمساندة لمفهوم التمكين.
- 2 - تنسيق بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة .
- 3 - وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين.
- 4 - تبني المنظمات للمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين قدراتهم.
- 5 - وجود فرق للعمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 6 - توفير أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدرة، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر.

### 3- مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من بين أهم المفاهيم التي تستدعي الدراسة والتعمق، باعتباره أحد أهم المواضيع الضرورية التي تقتضيها تحولات ظاهرة العولمة انطلاقاً من الحاجة للتعلم المستمر في ظل ظروف متغيرة وجب مواكبتها.

وفي هذا الإطار قدمت مجموعة من التعاريف حول المنظمة المتعلمة، حيث عرّفها "بيتر سانج" Peter Senge \* بأنها: "...المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي..."<sup>(12)</sup>. فالمنظمة المتعلمة حسب بيتر سانج، هي المنظمة التي يسعى أفرادها بشكل غير منقطع إلى اكتساب أساليب جديدة تمكنهم من الحصول على المعارف بصفة متجددة. ويعرفها كل من ويلن وهنجر (Heelen et Hunger) "...المنظمة الماهرة في خلق وحياسة ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة..."<sup>(13)</sup>. أي أن المنظمة المتعلمة، حسب الباحثين، هي المنظمة الذكية التي تقوم باستمرار بعملية استخلاص معارف جديدة وحسن استخدامها.

ويعرفها "أبو خضير إيمان سعود" "...المنظمة المتعلمة هي التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والإستراتيجيات، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة، ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تشجيع وتدعيم عملية التعلم المستمر..."<sup>(14)</sup>، فمنظمة التعلم حسب هذا التعريف منظمة تعتمد على التعلم كقيمة أساسية لمجابهة التغيرات البيئية المحيطة.

كما تمتاز المنظمة المتعلمة بالخصائص التالية:

- الاكتساب المعرفي المستمر من البيئتين الداخلية والخارجية.
- المشاركة الخلاقة والمبدعة ميزة أساسية للمنظمة المتعلمة.
- التمتع بسلوك قيادي ملموس يعزز عملية التعلم.
- بيئة ثقافية داعمة للتعلم المنظم.

إن التحولات العالمية الحاصلة، والتي أثرت بصفة مباشرة على ظروف بيئة عمل المنظمات استدعت الحديث على أهمية التعلم بالنسبة للمنظمات ويمكننا ملاحظة أهم التحولات في المفاهيم والممارسات في سياق بلوغ المنظمة المتعلمة، من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (1): أهم التحولات الحاصلة في المنظمات من أجل التعلم**

سابقا	حاليا
- قواعد البيانات أقل ملائمة لتخزين الخبرات	- قواعد بيانات جديدة ملائمة لتخزين الخبرة
- المعارف التشغيلية توجد في أذهان الأفراد	- المعارف التشغيلية تخزن في قواعد البيانات
- آجال نقل المعرفة (الرسمية) في انخفاض	- انتشار عالمي وفوري للمعرفة الشكليه عبر الشبكات
- الإستراتيجيات تبنى أساسا على العلاقات مع المحيط	- الإستراتيجيات الواقعية تبنى على المحيط والموارد...المعارف الفنية في المنظمة.
- الاقتصاد مبني على المنتجات والخدمات	- الاقتصاد يقوم أكثر على الإنتاج غير الملموس
- بقاء المؤسسة مرتبط بالأسواق والإستراتيجية	- بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على التعلم
- الخبير أقل أهمية من المسير	- الخبير والمسير مهم، لكن الخبير أحيانا يشكل مورد أكثر ندرة
- ذاكرة المؤسسة موجودة في أذهان الإطارات الإدارة الوسطى والتقنيين	- ذاكرة المؤسسة موجودة في ذهن كل عامل ولدى الموردين، الشركاء والعملاء وقواعد البيانات
- كل فرد يحتفظ لنفسه بمعارفه وخبراته باعتبارها مصدر السلطة والحفاظ على المناصب	- كل فرد يجتهد لنقل ترسيم ووضع معارفه في قواعد البيانات والشبكات. ويكافأ على ذلك بشكل كبير، ويعاقب على منعه لها
- التكوين موجه بشكل تفضيلي إلى الذين أجروا دراساتهم دون	- المؤسسة تتعلم كيف تتعلم، وتوجه التكوين للجميع

سابقا	حاليا
صعوبات كبيرة	
- التكوين يقدمه المكونون (المدرسون)	- التكوين يتم من خلال العمل ذاته ويقدمه العديد من الأشخاص، القنوات
- التكوين يتم في فترات محددة من الحياة: خلال التمدرس، الدورات التكوينية... الخ	- التعلم يجب أن يتم باستمرار، والتوقف عن التعلم يصبح قاتلا
- التكوين هو تصرف ( Acte ) فردي	- اللغة والقيم المشتركة تماسك المنظمة والأمة وتنتج عن التكوين الجماعي
- يوحد الكثير من مديري نظم المعلومات والقليل من مديري المعرفة	- وجود الكثير من مديري المعرفة
- مفهوم الممارسات الفردية.	- مفهوم " جماعات الممارسة "
- عدم تثمين التقليد	- تثمين التقليد لأفضل الممارسات في التسيير ( Best practices ) كنتيجة لمفهوم "المقارنة المرجعية" ( Benchmarking )
- الكفاءة = المعارف	- الكفاءات = المعارف الفنية (Savoir-faire) (تتضمن المعارف والمعرفة العلاقتية (Savoir -être )
- المتابعة ( Veille ) هي نشاط ثانوي	- المتابعة التقنية، التجارية والإستراتيجية مهمة
- التعلم في المنظمة هو عملية تكيف مع التغيير	- التعلم في المنظمة ناتج عن تخليق المعارف الممارس في الداخل

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية" (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، المنعقد يومي نوفمبر 2005، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة). ص.4.

الجدول أعلاه يبين أن المنظمات عرفت تحولا غير مسبوق نحو التعلم بشتى أشكاله، سواء أكان يخص كفاءاتها من الموارد البشرية واستخراج قدرات الطاقات



المبدعة لديها، أو التعلم من البيئة المحيطة في إطار المقارنة المرجعية، وعملية الاستفادة من خبرات المنظمات المنافسة، ناهيك عن الإحاطة بالفرص والتهديدات التي تفرضها ظاهرة العولمة.

### ثانياً: مبررات التحول نحو منظمة التعلم في عصر المعرفة

أصبح التقدم التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، الدافع الأساسي لسير المنظمات، نحو التنمية والتقدم في جميع أنحاء العالم، للتحول إلى منظمة متعلمة (Learning Organization) حقلًا تتفاعل فيه الجهود الفكرية، لتبادل الأفكار الإبداعية الخلاقة، فظهر التحول التدريجي من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة في ظل العولمة المتسارعة والبيئات المتفاعلة والتأثير وتبادل المعرفة، فأطلق عليها منظمات متعلمة أو مؤسسات تبادل المعرفة<sup>(15)</sup>.

فالمعروف أن التعلم هو انتقال الخبرة أو المعرفة أو المهارة، عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي وهو الفرق بين التعلم والتدريب وهذا كله يعطي التعلم السمة البنائية من أجل بناء القدرة، ولأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين، وعلاقات خاصة بين أفراد معينين، فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل والتفاعل بين أفراد وباللغة والقيم السائدة فيها وهذا هو الدور الذي تفعله إدارة المعرفة خاصة في عملية نشر المعرفة بين المستخدمين<sup>(16)</sup>. فإدارة المعرفة نظام واضح المعالم لتوفير عملية التعلم والابتكار وتبادل المعرفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

بالإضافة إلى أن هدف إدارة المعرفة الأساسي هو نقل المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية من خلال اكتساب وتبادل وتخزين واستغلال وابتكار المعرفة. وهذا يضمن أن المنظمة تُبدي أفضل أداء وتبقى في موقف تنافسي جيد مع منافسيهم. لقد تبنت معظم المنظمات إدارة المعرفة وقامت بتحديد ما على أنها مورد. ومن الناحية النظرية تتطوي عملية إدارة المعرفة على الطرق التالية لتحديد المعرفة وجمع المعلومات وتنظيم المعرفة وتبادل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة واستخدام المعرفة وخلق المعرفة. وتهتم إدارة المعرفة أساساً بجمع المعلومات وتخزينها، وتبادل وإعادة استخدام وخلق

المعرفة لتطوير أصول المعرفة في المنظمة، من أجل تحقيق رسالة وغايات وأهداف المنظمات<sup>(17)</sup>.

في هذا الإطار فإن منظمة التعلم تتسم بأنها تميل شيئاً فشيئاً إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتسابها من البيئة الخارجية أو توليدها من داخل المنظمة، وتشرط في ذلك مع القيادة الشبكية والتي تسهم في نشر المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات والتنظيم الشبكي القائم بين الفرق والمدارة ذاتياً، الثقافة التي تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر، وأخيراً التعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة ومواكبة لتغيرات البيئة الخارجية للمنظمة<sup>(18)</sup>، فبقدر ما كان الاهتمام في الماضي بالمنظمة التي تحتضن الإنسان من المهد إلى اللحد، أو من الطفولة إلى الشيخوخة، فإن الاهتمام الحالي هو بالمنظمة التي تتعلم من الآخرين أفضل ممارساتهم وتنقل المعرفة بسرعة في كل مكانها بشكل تشاركي، من أجل عملية البقاء في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها علماً أنه لا يمكن لأي منظمة أن تصل إلى درجة الكمال والإتقان ما يطلق عليها بمنظمة التعلم، أي أن نكتفي بهذا الاسم فلا بد من العلم أن المنظمة المتعلمة هي عبارة لفظية تحمل في مضمونها العديد من البادئ (على غرار التمكين لدى الموارد البشرية)، تدعو المنظمات إلى اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، فتغيير الثقافة السائدة يتطلب الإسراع في عمليات التغيير الإداري للتخلص من البيروقراطية السائدة والتوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات بما يرافق ذلك من تدريب كاف لضمان نجاح المهمة لإثراء ثقافة التعلم ونموه<sup>(19)</sup>.

انطلاقاً مما سبق طرحه يمكن التأكيد بما لا يختلف عليه اثنان، على أن المنظمات في الوقت الحالي هي منظمات متعلمة بامتياز، وهو ما تفرضه رهانات عصر العولمة، التي يطبعها التغيير المستمر والتدفق الهائل للمعارف، وإتاحتها بفعل التطور التكنولوجي الهائل وسرعة الاتصالات، التي فتحت المجال واسعا للمنظمات للتعامل مع المعارف المتاحة واستخدامها في إطار مساعي البقاء عبر البحث عن ميزة تنافسية تضمن لها ذلك.

### ثالثا: أهمية تمكين الموارد البشرية في النهوض بأداء المنظمة وفقا لمدخل إدارة المعرفة

يعد موضوع التمكين من المواضيع الحديثة التي أولتها أدبيات الإدارة اهتماما خاصا، إيماننا منها بأن المورد البشري يعتبر الرأس مال الحقيقي للمنظمات في ظل الاقتصاد المعرفي، لذا لا يجب فقط تحفيزه ماديا بل يجب إعطاءه الفرصة للترقية والتطوير من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتشكيل فرق العمل<sup>(20)</sup>. إن الحديث عن تمكين المورد البشري وفقا لمدخل إدارة المعرفة، يعني الانتقال بالأساس إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد، أو إدارة الكفاءات والمعارف التي هي سيورة متكاملة ومستمرة لتدعيم الطاقات البشرية، قائمة على<sup>(21)</sup>:

- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد بدلا من استخدامهم كمورد.
- إدراك الكفاءات والتعرف عليها للاستفادة منها وتمييزها.
- التوجه بالنمو المستمر .
- العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم ومن ثم تحقيق مصالح المنظمة.
- العمل على تحديث وتطوير السياسات والهيكل التنظيمية باستمرار استجابة لحركية البيئة المحيطة.

وهذا التجديد في إدارة الموارد البشرية، يضعها أمام التحديات التالية<sup>(22)</sup>:

- **التحدي الأول:** يتمثل في المشاكل المتعلقة برصد المعارف الضرورية الصريحة والضمنية والتي تعد ضرورية لعملية اتخاذ القرار ولسير العمليات الأساسية للمنظمة، ثم وصفها وتقدير قيمتها الاقتصادية.
- **التحدي الثاني:** يتعلق بمشاكل الاحتفاظ بهذه المعارف، حيث لا بد من تحصيلها من حاملها، تحريكها، ترسيمها ( إعطائها شكلا محددًا) والاحتفاظ بها.
- **التحدي الثالث:** يتمثل في مشاكل تامين المعارف، حيث يجب وضعها في خدمة تطور المنظمة من خلال جعلها في متناول الأفراد من خلال ضمان سهولة الوصول إليها إشراك الآخرين فيها استغلالها وتكوين معارف جديدة.

- **التحدي الرابع:** يتمثل في المشاكل المتعلقة بتحيين المعارف (Actualisation) أي جعلها مواكبة للتطورات، فلا بد من تقييمها، "تجديدها"، وإثرائها من خلال التجربة، تخليق معارف جديدة، وجلب معارف خارجية.

- **التحدي الخامس:** يتعلق بالتفاعل بين المشاكل السابقة. وهنا تتموقع إدارة الأنشطة والعمليات الموجهة لزيادة استخدام وتخليق المعارف في المنظمات. وهذا يغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى ملائمة إدارة المعرفة والكفاءات مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة: تحريك جميع الفاعلين في المنظمة، تحسيسهم، تدريبهم تشجيعهم وتحفيزهم، لاستخدام معارفهم ومشاركتها مع الآخرين. ثم تقييم النتائج لتصحيح ما هو غير ملائم.

وعموما يمكن أن تسهم عملية تمكين الموارد البشرية في النهوض بأداء المنظمة وفقا لمدخل إدارة المعرفة، من خلال تحقيقه المزايا التالية<sup>(23)</sup>:

- 1 - زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- 2 - توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
- 3 - تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة
- 4 - استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- 5 - الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

كما أكدت الدراسات التي أجريت على مثل هذه المنظمات التي تؤمن بمفهوم تمكين فريق العامل وتعمل به، أن المرؤوسين يصبحون مبدعين أكثر ومتقنين من أجل إنجاز العمل أكثر، بما يعود بالفائدة على المنظمة ككل<sup>(24)</sup>. وبالتالي يجدر التأكيد على أهمية الاستعانة بمدخل إدارة المعرفة للمنظمة كعامل محدد لبلوغ منظمة ممكنة تسعى لتحسين الأداء بغية الاستمرار، فبغياب المعرفة لن يقوم للتمكين معنى، فالمعرفة هي التي تساعد المورد البشري وعلى أساسه يتم اتخاذ موقف دون آخر، وفي الوقت المناسب، وحجبها عنه تعيق ديناميكية المورد البشري في إطار السعي المستمر للحفاظ على بقاء المنظمة.

- رابعا: دور إدارة المعرفة في تعزيز التمكين لدى الموارد البشرية بالمنظمة المتعلمة.
- لقد كان للثورة المعرفية الممىزة للاقتصاد المعرفي آثار هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن أن نبينها في (25):
- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة .
  - البحث عن المعرفة والحصول عليها من طرف المنظمة، فرض على إدارة الموارد البشرية تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة، وكذلك تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة في المؤتمرات وورش العمل.
  - إدراك حقيقة هامة وهي أن المعرفة في تطور وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فتعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب ومعطيات العصر.
  - من خلال خصائص المعرفة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال، وتيسير تدفقات المعلومة والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.
  - إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة المنظمة الواقعة على سلسلة القيم، إنما هو في الأساس أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة، وهي بدورها ركيزة لتكوين الميزة التنافسية، ومن هنا وجب على أي منظمة تكوين المورد البشري المؤهل والاحتفاظ به داخل المنظمة إذا ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية.
  - من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية والتي تخلق تميز واضح للمنظمة عن منافسيها.
  - إن المصدر الأهم للميزة التنافسية للمنظمة هو المعرفة التي يصعب على المنافسين تقليدها والتي تتجلى في المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة.

- إن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة بل الأهم هو خلق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الضمنية والصريحة في نسيج متكامل ومتميز، وذلك من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم .

- مهمة إدارة الموارد البشرية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد ، بل العمل على تنشيط تبادل المعلومات والمعرفة بينهم.

تؤثر إدارة المعرفة على عملية إدارة المورد البشري في المنظمة بطرق مختلفة<sup>(26)</sup> :

الأولى تستطيع إدارة المعرفة توصيل عملية التعلم (Learning) لبعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة.

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة، على التعلم المستمر الواحد من الآخر، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها<sup>(27)</sup> :

▪ أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة

▪ تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي، بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم<sup>(28)</sup>.

#### خاتمة:

في الختام نخلص إلى أهمية عملية تمكين الموارد البشرية كمطلب ملح، لبلوغ منظمة متعلمة وفقا لمتطلبات المنظمة، وذلك اعتمادا على مدخل إدارة المعرفة، كأحد أهم المدخل البديلة، للأساليب الإدارية التقليدية، التي أثبتت عجزها على الصعيدين

الممارساتي في التكيف ومقتضيات عصر العولمة، بتحولاتها المستمرة، بما يؤكد ضرورة إتاحة الفرصة لكافة العاملين أكثر فأكثر، وتشجيعهم ودعمهم وبث روح الحماسة فيهم سواء بتعزيز فكرة إبداء الرأي أو من خلال الاستشارة الفعالة، أو من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في حق الاعتراض المبرر والبناء، بل الأكثر من ذلك منحهم سلطة اتخاذ القرار فيما يخص عملهم، لتجنب هدر الوقت والمصالح التي تمس بالمنظمة، التي جسدها البيروقراطية الإدارية سابقا، مما يزيد من الدافعية لدى العاملين، لتحسين الأداء بغية النهوض بالمنظمة عبر إتاحة المعلومات والمعارف الأزمة لهم، واستخدامه في الوقت المناسب، في إطار مساعي البقاء في المنافسة العالمية الشرسة عبر التحول نحو منظمة متعلمة من منطلق تمكين عاملها اعتمادا على مبدأ البناء المعرفي المتراكم والمستمر.

### الهوامش:

- (1)- نعيمة، رزوقي حسن جبر، "رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة"، (ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول، إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة، بيروت، 29 أكتوبر- 1 نوفمبر 2002، ص.275 .
- (2)- ياسر، بن عبد الله بن تركي العتيبي، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1428 هـ، ص 39).
- (3)- نجم، عبود نجم، "التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة: المطالب الأساسية وتوقعات الأداء"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 3.
- (4)- سالم، بن سعيد القحطاني، "إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي"، (ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 4).
- (5)- المرجع نفسه، ص 4.
- (6)- ناصر، جاسر الأغا وأحمد، غنيم أبو الخير، " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، مجلة جامعة الأقصى، العدد الأول، جانفي 2012، ص37.
- (7)- المرجع نفسه، ص38 .
- (8)- سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"(ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، 27-29 نوفمبر 2004، جمهورية مصر العربية)، ص91.
- (9)- عالية جوا محمد على، سيف الدين عماد أحمد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 36(2013)، ص.165.
- (10)- المرجع نفسه، ص.161.
- (11)- حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية"، ( بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة)، 2013، ص20.

\* أول مفكر أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة في كتابه:

The Fifth Discipline: The Arte and Practic of The learning Organization  
(12)- Peter Senge.The Fifth Discipline: The Arte and Practic of The learning Organization, Curent Double Day, New York, 1990, p08 .

(13)- عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل" ( ورقة بحث مقدمة للمؤتمر





الدولى للتممية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، يومي: 1-4 نوفمبر 2009، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض- المملكة العربية السعودية)، ص.4.

(14)- المرجع نفسه، ص.4.

(15)- محمد نايف محمد الرفاعي، وآخرون، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة في المؤسسات الأردنية بمحافظة أربد"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1(2013)، ص.120.

(16)- بلقوم فريد، بن باير حبيب، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية" (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011)، ص.9.

(17)- Nichad Nawaz and Anjali Mary Gomes " Review Knowledge Management in Higher Education Institutions ";European Journal of Business and Managment 7(2014).P.1.

(18)- بلقوم فريد، بن باير حبيب، مرجع سبق ذكره، ص.9.

(19)- محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.120.

(20)- حسين بركاتي، "واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية مسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 13(2015)، ص.173.

(21)- عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية" (ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، المنعقد يومي نوفمبر 2005، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة)، ص.13.

(22)- المرجع نفسه، ص.13.

(23)- محمد سليمان البلوي، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم" (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008)، ص.13.

(24)- المرجع نفسه، ص.13.

(25)- حسين بركاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-172.

(26)- على عبد الله، بوسهوه نذير "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة" (ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 18-19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة)، ص.13.

(27)- المرجع نفسه، ص.14.

(28)- المرجع نفسه، ص.14.

