



جمهورية السودان
جامعة شندي
كلية الدراسات العليا



دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

(دراسة حالة جامعة شندي)

بجث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:-

علي محمد أحمد الإمام

إشراف:-

د . بكري الطيب موسى

2021م – 1443هـ

الاستهلال

قال تعالى:

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ
وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي
سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة الأنفال — الآية (60)

الإهداء

إلى من علمتني أن العطاء الحق الذي لا يرجى صاحبه الرد وإن الحب

الحقيقي في هذه الدنيا هو الذي ينبع من قلب نصغر في عينه كلما كبرنا

إلى حضني الدافئ وملأذي الآمن

(أُمِّي الحبيبة)

إلى من فاق عطاؤه مزن السماء ونوال الغيوث ووهبني ورعاني وحماني

وعلمني بأنه فوق ما يلد الزمان وفوق ما تهب الحقول

(أبي الحبيب)

إلى عناقيد الفرح التي تدلت على حنوا ورعاية واهتماماً وظلت في عمري

حدائق وارفة الظلال فما زجت مني كل نبضة وخالجت مني كل نفس

(أخوتي وأخواتي)

وإلى كل من وقف معي في هذا البحث

الشكر والتقدير

الحمد لله الموفق لما يرضاه والذي يهدي من والاه والمحب
للاِتيقان في الأعمال والذي بيده الآجال فالشكر لله أولاً وأخيراً وأنا
أرى ثمرة جهدي في هذا البحث المتواضع والذي أرجوا أن أكون قد
وفقت فيه وحققته المطلوب المرغوب.
كذلك أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الأجلاء الشموخ التي احترقت
من أجل أن تسير دروبنا والى جامعة شندي وكلية الدراسات العليا
والبحث العلمي.
وأقدم بالشكر إلى ومضة النور في دربي الذي أبصرت به تفاصيل
دروبي بما أبدا من ملاحظات وبما منح من إرشادات الدكتور/
بكري الطيب موسى
وأوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأخوة العاملين بالمكتبات
السودانية الذين لم يألوا جهداً في إمدادي بما احتجت إليه من كتب
من مكتباتهم العامرة.
وأشكر كل من ساهم وأعانني على إنجاز هذا البحث في ثوبه
القشيب، فلهم في النفس منزلة.
وكذلك لكل من سقط أسمه سهوا لا نكرانا من بدأ هذا البحث إلى
آخر حرف فيه.

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وفلسفة أداة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالجامعات السودانية حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة شندي.

جاءت الدراسة عبر ترتيب منهجي متسلسل بدءاً بالتعريف بإدارة المعرفة واستعراض المفاهيم الأساسية في هذا المنحنى من حيث مفهوم المعرفة وإدارتها. ومن ثم تناولت الدراسة الموارد البشرية من خلال التعريف بمفهومها وأهم خصائصها بالإضافة إلى نبذة عن الجامعة موضوع الدراسة ، ثم التعرف على أداة المعرفة في تنمية الموارد البشرية من خلال الدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة والتي شملت على العاملين بجامعة شندي حيث بنيت الدراسة على فرضية أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للاستخدام المعرفة في تنمية الموارد البشرية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي ودراسة الحالة لتحقيق أهداف الدراسة. حيث قام الباحث بتصميم استبانته مكونة من (30) فقرة لإجراء الدراسة إلى جانب اللقاءات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات ثم استخدام بعض الأساليب الشخصية لجمع البيانات والمعلومات ثم استخدام بعض الأساليب الإحصائية منها ومعامل ارتباط ألف كورنباخ.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تشجيع الجامعة العاملين على دفع المعرفة المكتسبة في أداء مهامهم، إضافة إلى استخدام الجامعة لتخزين خبراتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

تقدم الباحث بعدد من التوصيات تتمحور حول تحفيز وتشجيع العاملين ذو المعرفة على معاونتهم وتطبيق نظام الحوافز بطريقة عادلة وإنجاز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة الرسمية.

Abstract

This study aimed at identifying the concept and philosophy of knowledge management and human resources development at the Sudanese universities.

The population of the study is Shendi University employees. The study explored the basic concepts of knowledge management; then handled the concepts and characteristics of human resources with introduction for the case-study university. Through the field study, the research tries to identify the role of knowledge management in developing human resources.

The hypothesis of the study is that: there was an effect of statistical significance for using knowledge in developing human resources. The study adopted the descriptive, statistical and case-study methods to attain the study objectives.

The researcher has designed 30 statements questionnaire, conducted interviews, statistical methods and Alf Kornbach relating factor to collect the data.

Of the results of the study:

1. The university encouraged the employees to manipulate the acquired knowledge in performing their assignments.
2. The university used information technology and modern communications to accumulate experience.

The study recommended the following:

1. Senior and experienced employees should be well rewarded for their performance.
2. Rewards and incentives should be fairly allotted.
3. Assignment achieving should be according to the standards of formal quality.

قائمة الموضوعات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1	الاستهلال	أ
2	الإهداء	ب
3	الشكر والتقدير	ج
4	المستخلص	د
5	Abstract	هـ
6	قائمة الموضوعات	ز
7	قائمة الجداول	ح
8	قائمة الأشكال	ك
9	قائمة الملاحق	م
الإطار المنهجي		
10	المقدمة	1
11	الدراسات السابقة	5
الفصل الأول إدارة المعرفة		
12	المبحث الأول: مفهوم إدارة المعرفة	15
13	المبحث الثاني: نظم إدارة المعرفة	43
14	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة	51
الفصل الثاني تنمية الموارد البشرية		
15	المبحث الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية	57
16	المبحث الثاني: إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية	71

88	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية	17
الفصل الثالث جامعة شندي		
105	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المنشأة جامعة شندي	18
	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة شندي	19
	المبحث الثالث: إدارة المعرفة في جامعة شندي	20
الفصل الرابع		
116	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	21
154	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات	22
	المبحث الثالث: مناقشة اختبار الفرضيات	23
الخاتمة		
164	النتائج	
165	التوصيات	
166	المراجع والمصادر	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	يوضح مسئوليات تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين	(1/1/2)
88	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	(2/3/2)
90	عناصر تطوير الموارد البشرية	(3/3/2)
90	المورد البشري في منظمة المعرفة الموارد البشري	(4/3/2)
96	المورد البشري في مؤسسة المعرفة	(5/3/2)
102	المعرفة المساعدة لإدارة الموارد البشرية وأنواعها	(6/3/2)
36	مفهوم إدارة المعرفة	(1/1/1)
118	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/3)
119	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/3)
120	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/3)
121	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
122	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5/2/3)
123	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(6/2/3)
124	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/2/3)
125	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/2/3)
126	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/2/3)
127	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/2/3)
128	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/2/3)
129	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(12/2/3)
130	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(13/2/3)
131	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(14/2/3)
132	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(15/2/3)
133	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(16/2/3)

134	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(17/2/3)
135	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(18/2/3)
136	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(19/2/3)
137	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(20/2/3)
138	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(21/2/3)
139	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	(22/2/3)
140	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	(23/2/3)
141	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	(24/2/3)
142	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	(25/2/3)
143	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	(26/2/3)
144	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	(27/2/3)
145	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	(28/2/3)
146	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	(29/2/3)
147	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	(30/2/3)
148	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	(31/2/3)
149	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	(32/2/3)
150	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	(33/2/3)
151	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	(34/2/3)
152	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون	(35/2/3)
153	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	(36/2/3)
154	نتائج مربع كاي للمحور الاول	(1/3/3)
156	نتائج مربع كاي للمحور الثاني	(2/3/3)
158	نتائج مربع كاي للمحور الثالث	(3/3/3)
160	نتائج مربع كاي للمحور الرابع	(4/3/3)
162	نتائج مربع كاي للمحور الخامس	(5/3/3)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
63	يوضح أهمية التدريب	(1/1/2)
66	مفهوم التكامل لتنمية الموارد البشرية	(2/1/2)
72	يوضح الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية	(3/2/2)
72	نموذج الأربعة عوامل لإدارة الإستراتيجية	(4/2/2)
81	إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	(5/2/2)
85	نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة	(6/2/2)
89	تحديات إدارة الموارد البشرية	(7/3/2)
94	تأثير مرودية المؤسسة به ضعيفة تدريب العمال	(8/3/2)
103	مجالات استخدام المعرفة لتفعيل إدارة الموارد البشرية	(9/3/2)
43	نموذج ليونارد بارنارد لإدارة المعرفة	(1/2/1)
53	عناصر إدارة المعرفة	(2/3/1)
110	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لشؤون العاملين	(12/3/1)
118	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/3)
119	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/3)
120	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/3)
121	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
122	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5/2/3)
123	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(6/2/3)
124	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/2/3)
125	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/2/3)
126	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/2/3)
127	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/2/3)
128	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/2/3)
129	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(12/2/3)

130	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(13/2/3)
131	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(14/2/3)
132	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(15/2/3)
133	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(16/2/3)
134	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(17/2/3)
135	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(18/2/3)
136	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(19/2/3)
137	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(20/2/3)
138	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(21/2/3)
139	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	(22/2/3)
140	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	(23/2/3)
141	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	(24/2/3)
142	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	(25/2/3)
143	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	(26/2/3)
144	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	(27/2/3)
145	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	(28/2/3)
146	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	(29/2/3)
147	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	(30/2/3)
148	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	(31/2/3)
149	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	(32/2/3)
150	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	(33/2/3)
151	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	(34/2/3)
152	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون	(35/2/3)
153	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	(36/2/3)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة	174
2	محكمو الاستبانة	178

المقدمة:

تلعب إدارة المعرفة دوراً كبيراً وحيوياً في بناء المنظمات من حيث الأداء التنظيمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات كما تؤثر على العاملين وهذا من خلال بعضهم البعض بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة، حيث يسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير واستجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، وتدخل المنافسة في التميز مع المنظمات الأخرى، ومن هنا ظهور المنظمات المتعلقة، وثانيهما: تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يتطلب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في النظم وتحويل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة، لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية سبباً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بمختلف نشاطاتها.

وتعد إدارة الموارد البشرية اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها بكفاءة وتميز عالي، حيث اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتحفيزها وتنميتها وتدريبها، وتهيئة مناخ العمل والاهتمام بالبيئة الداخلية، بالإضافة لإدارة شؤون الموارد البشرية في المنظمة، والتركيز على المعرفة وإدارتها (اكتساب ومشاركة ونشر)، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة مدير إدارة الموارد البشرية.

مشكلة البحث:

تعتبر إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة والتي لها أهمية كبرى في المؤسسات وبالرغم من ذلك نجد أن كثيراً من المؤسسات لم تولي موضوع إدارة المعرفة أهمية كبيرة الأمر الذي ترتب عليه ضعف في تنمية الموارد البشرية بتلك المؤسسات.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:-

ما هو دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بالجامعة قيد الدراسة؟

ومن السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة التالية:-

- هل يؤثر تخطيط المعرفة في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي قيد الدراسة؟

- ما هو دور نشر المعرفة في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي قيد الدراسة؟

- إلى أي مدى يؤثر توليد واكتساب المعرفة في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي قيد الدراسة؟

- هل يؤثر تنظيم المعرفة في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي قيد الدراسة؟

- ما مدى تأثير الرقابة على المعرفة وتنمية الموارد البشرية بجامعة شندي قيد الدراسة؟

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من أنه يعالج قضية من أهم القضايا وهي أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي قيد الدراسة.

تتبع أهمية البحث أيضاً من أنه يعد بحثاً مكماً للبحوث التي أجريت في هذا المجال بالجامعات السودانية، حيث أنه يمكن أن يسد ثغرة من الثغرات المؤثرة في تطوير الأداء، كما يعتبر إضافة علمية جديدة، كما أنه سيوفر معلومات يمكن أن يستفيد منها متخذي القرارات، وتفيد الباحثين وطلاب الدراسات العليا إلى جانب الإداريين والمختصين بإدارة الموارد البشرية، وكذلك جميع المهتمين في مختلف مجالات الإدارة.

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الأساسية للبحث فيما يلي:-

- التعرف على مفهوم وفلسفة إدارة المعرفة.
- تسليط الضوء على مفهوم وفلسفة وتنمية الموارد البشرية.
- توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي قيد الدراسة.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في جامعة شندي قيد الدراسة.

فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالجامعة قيد الدراسة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالجامعة قيد الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشارك وتحويل المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالجامعة قيد الدراسة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتنمية الموارد البشرية الجامعة قيد الدراسة.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الجامعة قيد الدراسة.

منهجية البحث:-

يتبع الدارس المنهج التاريخي والمنهج الوصفي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة.

مصادر البحث:-

أولاً: المصادر الأولية:- الاستبيان، المقابلات الشخصية، التقارير غير المنشورة.

ثانياً: المصادر الثانوية: الكتب، المراجع، المجلات العلمية المحكمة، الإنترنت.

حدود البحث:-

الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة من 2010م إلى 2020م.

الحدود المكانية: جامعة شندي.

مصطلحات الدراسة:-

هي مزيج من الخبرات والمعلومات وهي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحوثه أو تجاربه العلمية السابقة المتراكمة والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة.

المعرفة الصريحة:-

هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتباسها وتخزينها في الوثائق والمكتبات وقواعد البيانات.

المعرفة الضمنية:-

هي المعرفة غير الرسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وهي غير قابلة للنقل والتعلم.

إدارة المعرفة:-

هي جهود المنظمة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستقلال أصولها الفكرية التي يستحملها العاملين والزبائن والاستفادة من الدروس.

تنمية الموارد البشرية:-

هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تحقيق أهداف المنشأة.

هيكل الدراسة:-

المقدمة: وتحتوي على أساسيات البحث والدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفهوم المعرفة.

المبحث الثاني: التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة.

المبحث الثالث: مفهوم إدارة المعرفة أهميتها وأهدافها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية أهميتها وأهدافها.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: دراسة الحالة

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن جامعة شندي.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة.

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات.

الخاتمة وتشمل:

النتائج

التوصيات

المصادر والمراجع

الملاحق.

الدراسات السابقة

رصد الباحث بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة من اتجاهات المختلفة وفيما يلي استعراض لأهمها:

دراسة فرج فتيحة (2018) (1)

تناولت الدراسة اثر نظام معلومات الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة من خلال أبعاد نظام المعلومات كما يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في قطاع الاتصالات؟ أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن نظام معلومات الموارد البشرية له أثر متوسط على عمليات إدارة المعرفة ، وأن مستوى الاهتمام بنظام معلومات الموارد البشرية مرتفع بينما الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة متوسط. وقد أوصت الدراسة بالاتي: تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية، ضرورة تخصيص وحدة مستقلة متخصصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة و إتاحة الفرصة أمام الأفراد المبدعين للمشاركة بأفكارهم من أجل بناء وتطوير نظام معلومات كفؤ.

دراسة دحماني (2018) (2):-

تناولت الدراسة إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وهدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية وذلك في ظل ممارستها لإدارة المعرفة. تظهر معالم إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في دعم و تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات و ذلك في ظل ممارستها لإدارة المعرفة ؟ وكان من نتائج هذه الدراسة أن وجود إدارة المعرفة كمفهوم إداري جديد متجدد في المنظمة، يشكل ضرورة فرضتها متطلبات التنافس ومختلف التغيرات في بيئة النشاط المعاصرة. كما أن الثقافة التنظيمية تعتبر من بين التحديات الأساسية التي تواجه نجاح تطبيق إدارة المعرفة في

1- فرج فتيحة، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة رسالة دكتوراه غير منشوره ،، ((2018)) ، ص 52

2- دحماني زهيرة ، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة رسالة دكتوراه غير منشورة ((2018))، ص 305

المنظمات الإقتصادية الحديثة بينما تشكل قوة إدراك المنظمات الإقتصادية اليوم لأهمية إدارة المعرفة، حتمية تفرض ضرورة امتلاكها لقدرات تنافسية. وكانت من توصيات هذه الدراسة: ضرورة الاهتمام بزيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية ودورها الحرج في إدارة المعرفة منه العمل على تبني ثقافة تنظيمية تشجع على توليد واكتساب المعرفة. ضرورة اهتمام المؤسسات موضع الدراسة بتشجيع الأفراد على طرح الأفكار الإبتكارية والمساهمة في المشاركة في المعارف و تطبيقها فيما يحقق التميز للمؤسسة.

دراسة بندر (2018) (1):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة، سعت الدراسة على الإجابة على هذا السؤال ما هو دور إدارة المعرفة في المدارس الثانوية نحو تحقيق التغيير الشامل صوب العملية التعليمية؟ وقد أظهرت النتائج إلى أن مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة، جاءت ضمن درجة التقدير المرتفع، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية باختلاف الجنس وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بالعمل على زيادة الورش التدريبية لمديري المدارس والعاملين لإنجاح إدارة المعرفة والاستفادة منها في الميدان التربوي.

دراسة مطيعة أحمد و نايفة (2017) (2):-

هدف البحث إلى التعرف إلى واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء مدرسيها من وجهة نظرهم في مدينة اللاذقية. تلخصت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وعلاقتها بأداء مدرسيها؟ توصل البحث إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث ومستوى أداء مدرسيها التدريسي كانت بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية و الأداء التدريسي لمدرسيها، مع وجود أثر إيجابي متفاعل بين متغيرات

1- بندر عبد الرحمن بن مطني الرشدي -- مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات إدارة المعرفة العدد (75) 2018-

2- مطيعة أحمد و نايفة -- واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء مدرسيها من وجهة نظرهم. تاريخ الإبداع 2017/ 8/ 14. قبل النشر في 20 / 11 / 2017 --- مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية

البحث النوع، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، العمر على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وللتفاعل بين متغيرات الخبرة، كالمؤهل العلمي على مستوى أداء مدرسي مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

دراسة اقطي و صباح (2017)⁽¹⁾:-

هدفت الدراسة إلى اختبار اثر ادارة المعرفة على الابتكار التسويقي من خلال قياس ابعاده وتوصلت هذه الدراسة إلى أن ادارة المعرفة لها اثر ايجابي على كل من ابتكار الخدمات و الترويج بينما ليس لها اثر على كل من ابتكار التسعير و التوزيع. توصلت الدراسة إلى أن عمليات ادارة المعرفة هي التي تساهم في ابتكار جذب الكفاءات المميزة وتشجيع الأفراد الى تقاسم المعرفة في مختلف المستويات التنظيمية . كما توصلت هذه الدراسة أيضا على أنه لا توجد علاقة بين انتاج المعرفة الجديدة وابتكار التسعير وذلك لان الاخير يعتمد بصورة أساسية على خفض التكاليف. من توصيات هذه الدراسة أن على المؤسسات الالمام بالبيئة الخارجية لمعرفة الزبائن والمنافسين وسلوكياتهم وان على المؤسسات توسيع نطاق جذب المعرفة والذي سيمكن المؤسسة من الحصول على اكبر حصة سوقية.

1- جوهرة اقطي و صباح ترعى ، دور عمليات إدارة المعرفة في دعم الابتكار التسويقي مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال العدد 01 -2017 - (ص 87)

دراسة حمدة السعدية (2017) (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى. سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الآتي : ما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى؟ توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج بناء على إجابات المستجيبين وتمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري ومن ثم وضع التوصيات والبحوث المقترحة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، متغير العمر ، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة بالآتي : ضرورة إعداد محاضرات ودورات تدريبية لكافة العاملين في الوزارات بهدف تبصيرهم بأهمية تطبيق متطلبات إدارة المعرفة لزيادة إدراكهم نحوها من حيث المعرفة والممارسة ، فسح المجال أمام الإداريين في وزارة التعليم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تهتم خاصة باستخدام أساليب وطرائق حديثة في تطبيق إدارة المعرفة من أجل توظيفها في عملهم اليومي و التركيز على وزارة التعليم العالي أن تقوم في نشر ثقافة التوعية العامة بالمجتمع عامة والمؤسسات التابعة لها.

دراسة مروة قاعود (2017) (2)

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ) والتعرف على مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في هذه الشركات وكذلك دراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وواقع تطبيق إدارة المعرفة في هذه الشركات. حاولت الدراسة الإجابة على السؤال التالي : ماهو اثر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ)؟ وقد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية فئة (أ) ، كما بينت النتائج تأثيرا سلبيا لتكنولوجيا المعلومات وهذا يدل على عدم

1- حمدة السعدية متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني (2017) ص63

2- مروة قاعود متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ) المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة المجلد 11، العدد 2/1 (سبتمبر 2017 - ص218- 219)

توافر موارد تكنولوجية قوية بشركات السياحة المصرية. من أدبيات الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية يمكن الوقوف على مجموعة من المقترحات والتوصيات منها ضرورة العمل على نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالشركات السياحية المصرية وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الوظيفي ، العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء و العمل على زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة للعاملين، لأنها تسهم في تحقيق الأهداف المطلوب تنفيذها بالشركة.

دراسة عمر (2016) (1):

هدفت هذه الدراسة إلى تقصى الدور الذي تلعبه الجامعات السودانية ممثلة في جامعة الخرطوم في بناء مجتمع المعرفة بالسودان وذلك بدراسة مدى توفر العناصر اللازمة لنشر المعرفة وإنتاج المعرفة بالجامعة وتحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية: ما الدور الذي يجب أن تلعبه مؤسسات التعليم العالي وبخاصة الجامعات في بناء مجتمع المعرفة؟ توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من خلال مراجعة أدبيات الموضوع وتحليل الوثائق المتعلقة بجامعة الخرطوم بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس ومن هذه النتائج : توجد عدد من نقاط الضعف والتي يجب على الجامعة تجنبها والقضاء عليها ومن أهمها النقص في مصادر المعلومات الحديثة اللازمة لتلبية حاجة مجتمع الجامعة من المعلومات وضعف عملية تسويق نتائج البحوث ، هنالك العديد من الفرص التي يمكن الاستفادة منها في عمليتي نشر وإنتاج المعرفة بجامعة الخرطوم ومن هذه الفرص التطور في مجال تقنيات الاتصال والانترنت بالسودان واهتمام الدولة بالتوسع في التعليم العالي وكذلك هنالك مبادرات تتمثل في عدم وجود خطة إستراتيجية قومية للبحث العلمي بالبلاد وعدم توفر التمويل المالي اللازم المقدم من الدولة للجامعة. التوصيات : ضرورة وضع خطة إستراتيجية لعملية البحث العلمي بالجامعة وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والباحثين ماديا ومعنويا لكي يتمكنوا من المساهمة الفعالة في بناء مجتمع المعرفة في السودان، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية و تحفيزهم ماليا ومعنويا حتى يتمكنوا من التفرغ العملية البحث العلمي

1- عبد الرحمن، عمر حسن . دور الجامعات السودانية في بناء مجتمع المعرفة: جامعة الخرطوم نموذجا Cybrarians

و تنمية المهارات التدريسية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس الجدد عن طريق إقامة الدورات التدريبية وورش العمل.

دراسة صالح أبو عودة (2016) (1):-

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة الأنماط القيادية التحويلية، التبادلية (في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : مستوى ممارسة الأنماط القيادية من قبل منتسبي قوى الأمن الفلسطيني كان بشكل عام بدرجة متوسطة، وجاء النمط القيادي التحويلي الأكثر توافقا بين الأنماط القيادية الأخرى، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيرا جوهريا في ممارسة عمليات إدارة المعرفة و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزي إلى (العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور. وكانت أهم التوصيات على النحو الآتي : رفع مستوى وعي القادة في كافة المستويات الإدارية بالقطاع الأمني لأسلوب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تبعا للموقف ، بناء مراكز معلومات ومنظومة اتصالات آمنة للقطاع الأمني وفق أحدث النظم التكنولوجية وباستخدام النظم الخبيرة في تحسين جودة المعلومات والبيانات وتناقلها بين كافة المستويات الإدارية، خلق ثقافة تنظيمية محفزة لكي تشجع على الاتصال وتحويل وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين داخل المؤسسة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالقطاع الأمني لتصبح أكثر مرونة واستحداث وحدات إدارة للمعرفة تعمل على تحديد المعارف المطلوبة وإيجاد آليات لتبادلها وانتقالها وتطبيقها في كافة المستويات.

دراسة حسبو (2015)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى بيان دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وتتمحور مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما الدور الذي يمكن أن تؤديه المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية؟ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعرفة المكتسبة تساهم في تطوير وإنتاج أفكار وحلول جديدة للمشكلات القائمة درجت إدارة المستوصف إلى استيعاب كوادر طبية مؤهلة بغرض الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم. ما توجد بالمستوصف أنظمة وتقنيات طبية حديثة تتيح للكوادر الطبية والتقنية مشاركة المعرفة وكذلك استفادت إدارة المستوصف من المعرفة في الترويج للخدمات الطبية و ساهمت المشاركة في المعرفة بالارتقاء بالمستوى الخدمي والوظيفي للمستوصف والحصول على الميزة التنافسية. بناء على تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة توفير آليات للاستفادة من مقترحات العملاء (المرضى)، ينبغي على المستوصف تبادل الاستشارات والخبرات والمعارف مع المستوصفات الأخرى وضرورة تفعيل دور العلاقات العامة في المستوصف في نشر المعرفة.

دراسة عبد الحفيظ ، ياسر، الصادق (2015)⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى قياس اثر ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق رضا الموظفين. توصلت الدراسة إلى أن هنالك تاثير ايجابي بين عمليات ادارة المعرفة ورضا الموظفين ، اهتمت المصارف بخزن المعرفة والاحتفاظ بها من خلال انظمة الوثائق وقواعد البيانات وكذلك وضع المعرفة موضع التطبيق وادراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم ادى ذلك لتحقيق رضا الموظفين اما فيما يلي عملية توليد المعرفة فقد اهتمت المصارف باستنباط الأفكار الجديدة والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية. وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة ادارة المعرفة بواسطة فريق متخصص يكون هدفه ادارة ونشر المعرفة على مستوى المصرف ككل. حث الادارة العليا على بذل جهود مكثفة لدعم وتعزيز الجهود الرامية إلى اثراء وتعزيز دور عمليات ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وخلق بيئة تنظيمية محفزة

1- حسبو احمد حسبو دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت - دراسة حالة مستوصف الاندلس الطبي (ولاية النيل الابيض). ص 11

2- د. عبد الحفيظ حسب الله ، ياسر تاج الدين و الصادق يوسف اثر ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على تحقيق رضا الموظفين - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في السودان. رسالة دكتوراه، ص 168

لنشر وتطبيق المعرفة ، وضرورة الاستفادة من التطور الهائل في مجال التكنولوجيا الداعمة لعمليات ادارة المعرفة.

دراسة قلبو حسينه (2015) (1):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية كما أن مشكلة الدراسة تمت صياغتها في التساؤل الآتي: ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية؟ أظهرت الدراسة إن لأدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة لان الإدارة مواكبة التطور التكنولوجي المعرفي و استنتجت هذه الدراسة إن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تطبق إدارة المعرفة بنسب متوسطة كم أوصت الدراسة بإعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة الأساتذة في جميع عملياتها مع الأخذ بآرائهم الشخصية بعين الاعتبار. أيضا أوصت الدراسة بضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار و السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب وضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للمعرفة.

دراسة البقيري (2015) (2)

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي بتطبيقها على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم كما هدفت إلى التعرف على مفهوم جودة مخرجات مؤسسات التعليم وتوضيح مؤشرات ومعايير جودتها. خلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: إدارة المعرفة حقل جديد نسبيا لم يتم طرقة بصورة كافية وان إدارة المعرفة بمفهومه الشامل غير مطبق في الجامعات السودانية ، لا زالت عمليات نقل المعرفة الضمنية اشكالية رئيسية تهدد المؤسسات وتشكل الخطر الرئيسي لفقدان كثير من الكفاءات

1- قلبو حسينية دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر 2015- (ص 95)

2- عبد الرحمن البقيري دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة بعض الجامعات الحكومية السودانية بولاية الخرطوم (2015) ص (188-189)

والخبرات ، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين ، البحوث والاعمال العلمية ، جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع . كما اتضح أن دور ادارة المعرفة في احداث التغيير النوعي في العملية التعليمية وفي دعم قرارات الجامعات المبحوثة كبير بينما ضئيل في مجال البحث العلمي و تقديم الاستشارات والأفكار . ومن توصيات هذه الدراسة : التوجه نحو تطبيق مفهوم ادارة المعرفة في الجامعات السودانية مع تخصيص أقال لادارة المعرفة ووضع برامج التدريسها وخاصة على مستوى الدراسات العليا ، ضرورة بناء استراتيجية خاصة لادارة المعرفة، ونشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة و ضرورة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمليات ادارة المعرفة والقيام بمشروعات بحثية مشتركة من أجل استثارة الحالة الابداعية لديهم لتقديم الأفكار الجديدة والاستشارات للاستفادة منها.

دراسة خالد عتيق وجرجيس (2014) (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن واقع ممارسة المدراء والموظفين في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة لعمليات إدارة المعرفة، ودور ذلك في تحسين أداء خدمات المعلومات، وكذا التعرف على المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لهذه العمليات. حاولت الدراسة الاجابة على السؤال التالي : ما دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى خدمات المعلومات في هذه المكتبات؟ إتسمت النتائج فيما يخص واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة الأربعة التي تناولتها الدراسة بشكل عام بالإيجابية. وبرهنت النتائج أن المكتبات العامة في دولة الإمارات في معظم فقرات الدراسة قد تبنت إلى حد كبير متطلبات إدارة المعرفة ومن أهم النتائج في هذا الخصوص ما يتوافر في هذه المكتبات على مستوى عالي لتطبيقات التكنولوجيا، والمهارات العالية التي يتمتع بها العاملون فيها. وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره الصباغ (2002) والنجار (2003) بأهمية وجود التكنولوجيا والإنسان في إدارة المعرفة. وهنا يمكن القول أن ذلك يتماشى مع تطلعات الدولة في أهمية الأخذ بتكنولوجيا المعلومات. من جهة أخرى بينت النتائج حاجة الموظفين إلى ورش العمل والندوات التي من خلالها يمكن رفد الموظفين بالمفاهيم اللازمة عن إدارة المعرفة وتطبيقها، من خلال ما خرجت به نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالعمل على رفد الموظفين بالدورات وورش العمل

1- خالد عتيق و جاسم م جرجيس إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة (المؤتمر السنوي - قطر (الدوحة 25-27 مارس 2014)

المختلفة المتعلقة بمفاهيم إدارة المعرفة ، تفعيل اسلوب العمل كفريق من خلال إيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة ، بناء قاعدة بيانات حول ما يقدم من تدريب وتأهيل للموظفين في هذه المكتبات حتى يتم تدريبهم بشكل ممنهج وحسب متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة حلاق وريما على (2014) ⁽¹⁾

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق و من ابرز نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع ممارسة ادارة المعرفة بين مديري المدارس تعزي لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل التربوي) وقد أوصت بضرورة رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة و العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

1- حلاق و ريما على (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق

أثر تطبيق إدارة المعرفة على ضمان جودة التعليم العالي بجامعة الجزائر

تحت هذا السؤال يتم إدراج الأسئلة الفرعية:

هل الخصائص أفراد المعرفة أثر على تطبيق إدارة المعرفة لضمان جودة التعليم العالي بجامعة الجزائر.

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة لضمان جودة التعليم العالي في جامعة الجزائر.

محاولة الإجابة على هذه الأسئلة وضعت الفرضيات الآتية:-

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق

إدارة المعرفة لضمان جودة التعليم العالي بجامعة الجزائر، تعود إلى متغيرات الخصائص التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس (أفراد المعرفة).

(2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم

العالي في جامعة الجزائر.

مشكلة البحث:-

- المناهج الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة.
- تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي.
- أساسيات ضمان الجودة في التعليم العالي.
- نجاح تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي.
- توجد ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة.
- تفعيل دور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتظهر فيها إدارة المعرفة.

التوصيات:-

- لابد من تكثيف استخدام أستاذ جامعة الجزائر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيلة فعالة وضرورية لتقاسم وتشارك المعرفة السعي وراء تطوير ثقافة الطالب من أجل تحقيق رضا الأستاذ والطالب كزبائن داخلية للجامعة.
- على جامعة الجزائر استضافة خريجها وإجراء اللقاءات معهم والاستطلاع على رأي أرباب العمل حول مستوى أداء خريجها حسب كل تخصص مع توفير إمكانية تدريب خريجها من خلال دورات مستمرة للراغبين.
- ضرورة جودة قاعدة بيانات تربط بين مختلف التخصصات وأقسام وكليات جامعة الجزائر والتنسيق بينها.

- تقييم البرامج الآثار عنه حيث يجب أن يحتوي تقرير التقييم على معلومات تفصيلية عن الأهداف العامة والمهارات المكتسبة منه، طرق التدريس المستخدمة، مستوى وخبرة الأستاذ آليات تقييم الطلبة والاهتمام بنتائج التقييم للتحسين المستمر ولضمان جودة البرامج.

النتائج:

بينت النتائج المتحصل عليها حول مؤشرات ضمان الجودة بجامعة الجزائر أن:-

1. درجة التطبيق كانت متوسطة للخدمات التي تقدمها الزبائن (مجتمع هيئة التدريس والطالب).
2. لم تستطع الجامعة بالرغم من جهودها الملموسة أن تضمن جودة الخدمات المقدمة للطلاب ولخريجها وبالتالي لم تضمن رضا الطالب والمجتمع ككل على خدماتها المقدمة.
3. أثبت اختيار تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في جامعة الجزائر.
4. يوجد ارتباط نسبي طردي بين مختلف تطبيق إدارة المعرفة وبنيتها التحتية ومحاور ومؤشرات ضمان جودة التعليم العالي بجامعة الجزائر.

الأهداف:-

1. استخدام تطبيق المعرفة لتلبية احتياجات المؤسسة واستخدامها في تحسين العمليات وضمان الميزة التنافسية.
2. تشجيع مؤسسات التعليم العالي وبناء بيئتها التنظيمية والموضوعية في التعليم.
3. إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها من خلال انتشار مؤسسات التعليم العالي القائمة على إدارة المعرفة.
4. ربط البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بمفهوم إدارة المعرفة حيث هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة.

مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر .
معوقات التطبيق، مدخل القياس المقارن: عمار فتحي موسى إسماعيل.
مشكلة البحث: يمكن صياغتها في التساؤلات الآتية:-

هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية والكليات العملية البحثية بالجامعات محل الدراسة الخاضعة للدراسة من حيث مدى تواجد معوقات تطبيق مدخل وإدارة المعرفة بها.
أهداف البحث:

1. تحديد أهم معلومات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر وتحديد سبل التعامل معها.
 2. التحقق من مدى التمايز بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة، والجامعة شريك القياس المقارنة من حيث معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة بها.
- فروض البحث:-**

ليس هنالك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية والكليات العملية البحثية بالجامعات الخاضعة للدراسة. وذلك من حيث مدى تواجد معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة بها.
مجتمع البحث:-

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بثلاث جامعات حكومية هي جامعة القاهرة - عين شمس وجامعة المنوفية والجامعة شريك القياس لمقارن (الجامعة الأمريكية بالقاهرة).
النتائج:-

1. لا يوجد تعريف موحد لإدارة المعرفة ولكن تتعدد التعريفات وفقاً لوجهات النظر المختلفة.
2. تتعدد الفوائد التي تحققها إدارة المعرفة المؤسسات التعليمية العالي ومنها فوائد متحققة لنشاط البحث العلمي، وفوائد متحققة للنشاط تطوير المناهج والبرامج وأخرى للخدمات الإدارية ونشاط التخطيط الإستراتيجي.

3. وجود العديد من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية بوجه عام والجامعات محل الدراسة بوجه خاص وذلك فيما يتعلق بتطبيق مدخل إدارة المعرفة بها، وتتواجد هذه المعوقات في الكليات العملية البحتة وتشمل المعوقات:-

- معوقات تتعلق بالوعي تجاه ثقافة إدارة المعرفة.
- معوقات تتعلق بدعم وتأييد إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة.
- معوقات تتعلق بالتأثير الإداري والتنظيمي للجامعة.
- وجود اختلافات ذو دلالة إحصائية بين كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية والكليات العلمية البحتة بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة وذلك من حيث درجة تواجد معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في هذه الكليات.
- وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين الجامعات محل الدراسة على أساس الاتجاهات التقويمية لأعضاء هيئة التدريس نحو معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة بها.

التوصيات:-

- ضرورة العمل على تحديد نموذج موحد تلتزم به الجامعات المصرية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بها تطبيقاً صحيحاً.
- إنشاء مركز بكل جامعة يتولى مهام الإشراف والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة بالجامعة.
- إضافة مقرر دراسي خاص بإدارة المعرفة في جميع كليات الجامعات المصرية يستهدف مفهوم المعرفة وخصائصها وأهداف إدارة المعرفة لمنظمات التعليم العالي.
- ضرورة قيام كل جامعة بالتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة بها.

دراسة: أثر إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق (2014م):

الباحث أسعد حمدي محمد طاهر.

مشكلة الدراسة: تتمحور في التساؤلات الآتية:-

- ما مستوى اهتمام الجامعات العراقية بإدارة المعرفة؟
- هل لدى الجامعات العراقية فكرة واضحة المعالم عن جودة التعليم؟
- هل لإدارة عمليات المعرفة دوراً إزاء جودة التعليم في الجامعات العراقية؟
- ما طبيعة الأثر والعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة التعليم في الجامعات العراقية.

فرضيات الدراسة:-

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم.
- وجود علاقة تأثير معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم.

أهداف الدراسة:-

- تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي في العراق.
- مواكبة التطورات المتلاحقة في علم إدارة المعرفة وإيجاد اتصالات فاعلة بينه والجامعات.
- تقديم بعض المراكز التي تصلح كإستراتيجية لإدارة المعرفة بالجامعات العراقية للوصول إلى أعلى معدلات من الأداء.

النتائج:-

1. وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة التعليم وهذه العلاقة علاقة طردية.
2. وجود علاقة تأثير إيجابية بين اشتقاق إستراتيجية شاملة لإدارة المعرفة ومخرجات التعليم في الجامعات العراقية.

التوصيات:-

1. اعتماد برنامج فعال لمعرفة مشاكل الطلاب والمجتمع على حد سواء.
2. ضرورة أخذ توقعات الطلاب وتطلعاتهم في الاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير لتقديم الخدمات التعليمية.
3. تلبية رغبات واحتياجات الطلاب بما يتفق مع توقعاتهم.

مجتمع الدراسة: أعضاء هيئة التدريس (الجامعات العراقية).
دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي
دراسة تطبيقية على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم
في الفترة (2012م - 2015م).⁽¹⁾
عبد الرحمن إدريس - أحمد إبراهيم أبو سن، الشيخ محمد الخضر
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
مشكلة الدراسة:-

تتركز مشكلة الدراسة في التعرف على دور مفهوم تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين
جودة مخرجات الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم تحديداً جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا وجامعة النيلين.

تتلخص المشكلة في السؤال التالي، ما هو دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين
جودة مخرجات الجامعات السودانية؟
أهداف الدراسة:-

1. التعرف على دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات الجامعات
السودانية.

2. التعرف على مفهوم تكنولوجيا إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي.

3. استعراض بعض النظم والممارسات الدولية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
والعمل على الاستفادة من تجاربها بتطبيقها على مؤسسات التعليم العالي بالسودان.

متغيرات الدراسة وفرضياتها:

المتغير الرئيسي التابع ممثلاً في تحسين جودة مخرجات الجامعات السودانية عينة
الدراسة ويتفرع منه:-

- جودة الخريجين.
- جودة البحوث والأعمال العلمية.
- جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع.

¹ - عبد الرحمن إدريس أحمد إبراهيم أبو سن، دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي، رسالة دكتوراه
غير منشورة، (2012م).

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وتحسين جودة الخريجين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وتحسين جودة البحوث والأعمال العلمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للمجتمع عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

مجتمع الدراسة:

يتكون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم وتحديداً (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - جامعة النيلين) للدرجات العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) ويبلغ عددهم 2218.

النتائج:

- أظهرت وجود ارتباط طردي بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وجود الخريجين.
- تساهم تكنولوجيا إدارة المعرفة ب 53% في جودة الخريجين (متغير تابع).
- وجود علاقة ارتباط إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وجود البرامج التدريبية المقدمة.
- وجود علاقة ارتباط إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة والبحوث والأعمال العلمية.

التوصيات:

- من الضروري مراجعة خطط رفع الجاهزية الإلكترونية جنباً إلى جنب مع عمليات إدارة المعرفة.
- العمل على تعزيز نشر ثقافة الجودة في الجامعات السودانية.
- أن تقوم الجامعات السودانية بالتعاون مع بعضها البعض بعمل قاعدة بيانات مشتركة تربط هذه الجامعات.
- توصيات بإجراء بحوث مستقبلية في أثر تكنولوجيا إدارة المعرفة على جودة الأداء المستدام، ودور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات السودانية.

دراسة العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة

ياسر العتيبي (2009م)

مشكلة الدراسة:

تتمثل في إدماج عنصر إدارة المعرفة في الإدارة الحديثة للجامعات.

فرضيات الدراسة:

- لا تعطي جامعة أم القرى الأولوية لإدارة المعرفة.
- لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بالجامعة.
- أهداف الدراسة:-

- توضيح مفاهيم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر.
- الوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة، ودورها في بناء العنصر البشري.
- وضع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية.

نتائج الدراسة:

- باستخدام التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كروبناخ وتحليل التباين نجد أن أهمها:-
- ليس هنالك تفاعل في الدرجة الأوسط والأعلى لإيلاء جامعة أم القرى الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة.
- لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بالجامعة.
- لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة بشكل مكثف في الجامعة.

مجتمع الدراسة:

جامعة أم القرى - إدارات الجامعة المختلفة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة تبني جامعة أم القرى لإدارة المعرفة وأن تكون من أهم أولوياتها.
- نشر ثقافة المعرفة.
- غرس الرؤية المعرفية لدى أفراد الجامعة وتوفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت:

إعداد: د. حسبو أحمد حسبو آدم - جامعة الإمام المهدي.

مشكلة البحث:

كان التركيز على العمل الملموس بالملاحظة والمشاهدة، وبدأ الاهتمام بدور المعلومات في مستوى أداء الأعمال وانعكاس المعرفة على فاعلية وكفاءة الأفراد في المؤسسات العامة والخاصة.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتدعيم الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وتحقيق النمو والاستمرارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على الجوانب النظرية للمعرفة والميزة التنافسية.
- التعرف على مدى تطبيق المعرفة في مستوصف الأندلس الطبي بكوستي.
- التعرف على الجوانب التطبيقية التي تتبعها إدارة مستوصف الأندلس لتحقيق الميزة التنافسية.

النتائج:

- درجت إدارة مستوصف الأندلس الطبي على استيعاب الكوادر الطبية والتقنية والمؤهلة بهدف الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم.
- تسهم الأفكار الجيدة وإدارة المعرفة في تنمية الميزة التنافسية.

التوصيات:

- ضرورة توفير آليات ومعينات تعمل على الاستفادة من آراء ومقترحات الزوار والمرضى ومرافقيهم.
- الاهتمام بتوضيح رسالة وقيم ورؤية المستوصف في لوحات في مكان بارز في مدخل المستوصف.

دراسة: أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي.

د. أكرم محسن الياسري (2013م).

مجتمع الدراسة:

جامعة الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة والقادسية)، بإجراء استطلاع على (82) من القيادات الإدارية (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام).

مشكلة الدراسة:

يمكن حصر مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:-

- هل ترتبط عملية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الإستراتيجي بعلاقات ذات دلالة معنوية.
 - هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي.
 - هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي معاً في الأداء الإستراتيجي.
- فرضيات الدراسة:-

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء الإستراتيجي.
 - توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الإستراتيجي.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي.
- أهداف الدراسة:

- تحديد علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الإستراتيجي.
- تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي.
- تحديد أثر التعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي.

النتائج:

- ترتبط عمليات إدارة المعرفة مع الأداء الإستراتيجي.
- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

التوصيات:

- وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وبرامجها وتطبيقاتها.
 - إنشاء قسم مختص بالمعرفة يظهر في الهيكل التنظيمي لكل جامعة.
 - تعزيز المشاركة بالمعرفة من خلال الاتصالات وإقامة المحاضرات والمعارض.
 - رصد المعرفة الناتجة عن خبرات وتجارب الأفراد في الجامعات.
 - واقع وتقييم التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات السودانية، مكتبات جامعة الخرطوم وأفريقيا العالمية نموذجاً.
 - الصادق عبد الرحمن عبد الله علي، (2017م) - جامعة الخرطوم. (1)
- مشكل الدراسة:

رغم الدور الذي يقوم به التخطيط الإستراتيجي وإدارة المعرفة إلا أن هناك ضعف واضح في استخدام التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة، لذلك تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:-

- ما هو الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية السودانية؟
- هل يتم استخدام وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بصورة علمية وعملية؟
- ما هي المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات السودانية؟

فرضيات الدراسة:

- يساعد تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة في زيادة المعرفة بمؤسسات المعلومات.
- استخدام التخطيط الإستراتيجي يعمل على زيادة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم وجامعة أفريقيا.
- وجود معوقات حالت دون تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة أهمها عدم وجود مختصين في مجال التخطيط الإستراتيجي.

1 - الصادق عبد الرحمن عبد الله علي، واقع وتقييم التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات السودانية، مكتبات جامعة الخرطوم وأفريقيا العالمية نموذجاً، الخرطوم (2017م).

مجتمع الدراسة:

تم حصرها في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم وعددهم 1500 وهيئة تدريس جامعة أفريقيا وعددهم 500.

أهداف الدراسة:-

- التعرف على واقع وتقييم التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات.
- التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في بناء مجتمع المعرفة وإداراتها.
- التعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة ومدى توافر البيانات الأساسية اللازمة والخبرات والكفاءات المناسبة.

النتائج:-

- استخدام النتائج والخبرات السابقة أساس للعمل في المستقبل كانت نسبة الموافقة 80%.
- هناك ندرة في الأشخاص المختصين في التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة بالجامعتين.
- تعتمد مكتبات جامعة الخرطوم وجامعة أفريقيا العالمية على أداء الأفراد ذوي الخبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها.
- قبول بالتغير والتحول نحو إدارة المعرفة لدى العاملين بمكتبات جامعة الخرطوم وجامعة أفريقيا ويظهر ذلك من خلال الإقبال وتبادل المعرفة بنسبة 90.3% في الجامعتين.

التوصيات:-

- نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات وتبادل الخبرات في هذا المجال.
- الاهتمام بالكوادر البشرية وتأهيلهم واستجلاب الخبراء والمعينات اللازمة لتطوير العمل.
- الحد من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات في المكتبات ومؤسسات المعلومات.

- الاهتمام بتجارب المؤسسات والمكتبات في مجال التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة.
- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات المعلومات.
- توفير خطط فعالة تراعي معايير الجودة المتعلقة بعملية المتابعة والتقييم والتنسيق.
- الدراسة: أثر الجودة الشاملة كإستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف.
- إعداد: د. أمير عمر حسنين صالح (2015م).⁽¹⁾
- مشكلة أسئلة الدراسة:-

تمثلت المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في الحاجة إلى بلورة منهج تطبيقي معرفي لأثر الجودة الشاملة واستخدامها لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف وذلك للإجابة على عدة أسئلة للدراسة مثل ما دور إدارة الجودة والمعرفة لتطوير الأداء الأكاديمي بحيث يؤدي إلى رفع كفاءة عضو هيئة التدريس، وهل ذلك سينعكس على زيادة التكاليف.

فرضيات الدراسة:-

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيراً مجماً أو أحادي البعد وبين تطوير الأداء الأكاديمي بوصفه متغيراً مجماً أو أحادي البعد.
- التوصيات:-

- تشجيع البرامج التطويرية والطرائق الحديثة والمبادرات الإبداعية من خلال تهيئة المناخ الجامعي.
- توفير الوسائل الإعلامية وتوجيه أعضاء التدريس إلى ضرورة تقويم مخطط كامل للمقررات الدراسية.
- محاولة الاستفادة من التجارب العالمية وتوفير خدمات الانترنت والتقنيات العلمية واستخدام طرق علمية إحصائية حديثة لقياس العائد من التدريب بصورة فاعلة.

1 - أمير عمر حسنين صالح، أثر الجودة الشاملة لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف، دراسة دكتوراه غير منشورة (2015م).

النتائج:-

- استخدام إدارة المعرفة والجودة الشاملة كإستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف، وتمكين عضو هيئة التدريس في مجاله وتخصصه.
- الإدارة بجامعة الطائف لديها رغبة أكيدة وقوية في التطوير العلمي والأكاديمي لعضو هيئة التدريس.
- استخدام إدارة المعرفة لا يعني في كل الأحوال تكاليف إضافية للجامعة بل يعني التجويد.

أهداف الدراسة:-

- معرفة مدى توفر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة كمفهوم إداري وأثره على تطوير الأداء الأكاديمي.
- التعرف على إدارة المعرفة ومفهوم الجودة الشاملة كإستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي.

مجتمع الدراسة:-

تكون مجتمع الدراسة من عدد (1025) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف باختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية.

دراسة: أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على تحقيق ضمان جودة خدمات المعلومات

السيد الشبار

مشكلة الدراسة:

هل هناك ثمة علاقة بين إدارة المعرفة وتطبيق الجودة حيث لم يتم العثور على أي دراسة تطبيقية لاختبار العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتحقيق ضمان الجودة في المكتبات.

أهداف الدراسة:

1. دراسة وتحليل الواقع الحالي لممارسة عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السودانية

2. التعرف على الوسائل التي تطبقها المكتبات الجامعية لضمان جودة خدمة المعلومات

3. اقتراح طرق تطوير ممارسة إدارة المعرفة وزيادة فعاليتها لضمان جودة خدمة المعلومات بالمكتبات الجامعية السودانية

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بكافة عملياتها وتحقيق ضمان جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية السودانية.

2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة واكتشافها وتحقيق ضمان جودة خدمة المعلومات.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج المسحي الميداني مستعينة بمميزات هذا المنهج ممثلة في إدارة البحث الرئيسية الاستبانة. كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي لإدراك العلاقة بين متغيرات الدراسة.

النتائج

• عمليات إدارة المعرفة تتميز بمستوى ممارسة مرتفع لكنها ليست كافية وتحتاج إلى مزيد من التطوير.

• وجود فروق إحصائية دالة بين مستويات الإدارية المختلفة لأفراد مجتمع الدراسة (عميد...وكيل...شؤون مكتبات...مدير مكتبة...رئيس قسم) وتفسر هذه

الفروق لصالح المستويات الإدارية العليا .

التوصيات

- تبني خطط إستراتيجية طويلة المدى لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية محل البحث وربطها بالإستراتيجية العامة للجامعة.
- إنشاء وحدة إدارية متخصصة ومستقلة لإدارة المعرفة في كل مكتبة جامعية.
- تحديث البنية التحتية التقنية لإدارة المعرفة بصفة مستمرة وتشمل الأدوات والوسائل والبرمجيات.

دراسة: رأس المال الفكري في ضوء مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية.
جامعة بنها. 2018 .

مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء إدارة المعرفة وتتفرع منه العديد من الأسئلة التي تتعلق بدور الجامعات في تنمية رأس المال الفكري والإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري بالجامعات.

أهداف البحث

1. تحديد الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة.
2. توضيح الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري بالجامعات.
3. استجلاء دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عمليات إدارة المعرفة .

منهج البحث

استخدم المنهج الوصفي لأنه يتضمن قدراً من التفسير والمقارنة كما أيضاً تم استخدام المنهج التحليلي.

النتائج:

1. غياب السياسات الموجهة للبحث العلمي على مستوى الجامعات الأمر الذي انعكس على عدم الربط بين بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية.
2. انخفاض عدد البعثات الخارجية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.
3. عدم وجود بيوت خبرة جامعية الأمر الذي يؤثر على دور الجامعات في خدمة المجتمع.

التوصيات:

1. توفير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعات كأجهزة الحاسوب والبرمجيات وأنظمة المعلومات المختلفة.
2. تبني مدخل إدارة المعرفة وتحسين الأداء الفردي المؤسسي بالجامعات.
3. تمكين الأفراد المتميزين ذوي الكفاءات المعرفية بالجامعات من التدريب الذي يساعدهم على اكتساب المزيد من المعارف.

دراسة: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي

جامعة العربي بن مهيدي 2013

فرضيات الدراسة:

1. تؤثر إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة على جودة التعليم العالي.
2. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في الدراسة.

أهداف البحث:

1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.
2. التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الكلية محل الدراسة.
3. توضيح أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعليمية في الكلية محل الدراسة.
4. التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي الجزائرية

منهج البحث

استخدم المنهج الوصفي وأيضاً تم استخدام المنهج التاريخي لعرض تطور قطاع التعليم في الجزائر.

مشكلة البحث

تتمثل في كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعليمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة العربي بن مهيدي حيث تكمن المشكلة تحديداً بين متطلبات ومقومات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي وإدارة المعرفة ومعاييرها ومؤشرات محل الدراسة.

دراسة: تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة أعضاء هيئة التدريس.
...جامعة السلطان قابوس. علي محمد جبران 2011

مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة قابوس.

أهداف الدراسة

1. التعرف على أهمية إدارة المعرفة وتفصيل عملياتها واستراتيجياتها في الجامعات.
2. التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
3. التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تعزى إلى متغيرات مثل الجنس، الرتبة الأكاديمية، والخبرة والكلية والجنسية.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الإحصائي الذي يقوم على الأداة الرئيسية الاستبانة.

فروض الدراسة:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس ودرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة لأثر الجنس.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس ودرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة لأثر الرتبة الأكاديمية.

النتائج

1. كان مجال توليد المعرفة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.76 بدرجة تقدير كبيرة.
2. اختلاف درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية والخبرة والكلية والجنسية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتعزى إلى أثر الجنس والرتبة الأكاديمية في جميع المجالات.

التوصيات

1. الاهتمام بطرق تخزين المعرفة من خلال إيجاد قواعد احتياطية للمعرفة.
2. الاهتمام بتطبيق المعرفة من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في مجال تطبيق المعرفة وتدريب الموظفين عليها.
3. الاهتمام بعمليات وآليات تشخيص المعرفة من خلال التعرف على أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة.
4. ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة في مجال إدارة المعرفة.

دراسة: عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي 2017م

إبراهيم بلقاسم بلحاج

مشكلة الدراسة:

تتمثل في الأسئلة الآتية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي في مستشفى الزاوية التعليمي. أيضاً ما هي العلاقة ذات الدلالة بين نقل المعرفة ونشرها وتخزينها ومستوى الأداء المؤسسي في المستشفى .

أهداف الدراسة:

التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة بمستوى الأداء المؤسسي .

التعرف على مستوى العلاقة بين توليد المعرفة وتطبيقها التجريبي ومستوى الأداء المؤسسي

فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي في مستشفى الزاوية التعليمي .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي .

منهجية البحث:

المنهج التحليلي الوصفي.

دراسة: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي 2009

مانع سبرينة.. جامعة فرحات عباس.. الجزائر

مشكلة الدراسة:

كيف نقوم بتطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي وإدخال التجارب التطبيقية التي تماثل واقع التعليم العالي المحلي.

أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي وأهم التطبيقات .
- إبراز تجارب الجامعات الأجنبية في تطبيق إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها .
- إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الجامعة لأهدافها وغاياتها.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج التحليلي الوصفي والمنهج الاستنباطي .

فرضية البحث:

- تؤثر عمليات نقل تجارب إدارة المعرفة تأثيرا يبلغ 40% مع الجامعات الأجنبية .
- تلعب التقانات دورا حاسماً في تقدم التدريب للموارد البشرية نوعيا في مؤسسات التعليم العالي.

الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

يمكن إجمالي أبرز الفروق بين هذه الدراسات السابقة فيما يلي:-

إن بعض الدراسات السابقة تناولت موضوع دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بالتركيز أكثر على جوانب دون أخرى فمعظمها تناول باستفاضة مفهوم إدارة المعرفة وما يواجهها من معوقات وتحديات وما يجب القيام به من مؤشرات النجاح هذه هي الدراسة هي من ضمن الدراسات التي تناولت أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد بجامعة شندي والتي تناولت تنمية الموارد البشرية بصورة إجمالية دون التركيز على جانب دون الجوانب الأخرى من تنمية الموارد البشرية.

مقارنة الدراسة الحالية بالدارسات السابقة:

بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة، حيث ساعدت الباحث في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة، كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، أسهمت في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية، نجد أن أكثر الدراسات لجأت إلى اختيار فرضياتها اعتماداً على منهجي دراسة الحالة وتحليل المضمون وإجراء المسوحات الميدانية، وقد استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها واختلافها مع الدراسة الحالية. كما تبين أيضاً من استعراض الدراسات السابقة أنها لم تتناول متغيري الدراسة الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية مع بعضها.

وتميزت هذه الدراسة بأنها تناولت إدارة المعرفة بجامعة شندي وأن الدراسات السابقة تناولت إدارة المعرفة من زوايا مختلفة.

الفصل الأول المبحث الأول

مفهوم إدارة المعرفة:

طبيعة موضوع الدراسة لاسيما على المستوى المحلي يتطلب تبسيط الكثير من المفاهيم التي يتم التعامل معها أو التي تتميز بقدر من الديناميكية وعدم الثبات، فنجد أن مصطلح المعرفة قد أصابه التحول من الاستعمال الفلسفي - النظري إلى استخدامه في دراسة الإدارة والتنظيمات إلى غاية ظهور مصطلح آخر هو المعرفة الإلكترونية وخصوصاً المعرفة التنظيمية وهنا يجب الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تكمل المفهوم العام للمعرفة يتمثل في الآتي:-

1/ الدور:-

غالباً ما ينسب مفهوم (الدور) بمعناه الاجتماعي العلمي إلى لينتون وبما أنه ورد بمعناه هذا (Roll)، فتضمن في علم الاجتماع كل تنظيم مجموعة أدوار متباينة نسبياً ويمكن تحديد هذه الأدوار بأنها منظومات إكراه معياري أو عرفي يفترض بالفاعلين التقيد بها، ومنظومة حقوقية متلازمة مع هذه الإكراهات، وعليه فالدور يحدد منطقة الإكراهات والواجبات مع منطقة استقلال شرطية⁽¹⁾.

من ناحية أخرى يوجد الدور حيث تحدد الجماعة الاجتماعية أعرافاً لا تسري سوى على فئات من الأفراد ويوحي ويخلق تميزاً اجتماعياً بين الأفراد تبعاً للدور المتوقع ممارسة في حياة المجموعة.⁽²⁾

2/ البيانات:-

تمثل البيانات القاعدة الأولى التي ينبغي الوقوف عليها قبل الحديث عن المعرفة ولذلك فقد جاءت عدة تعاريف تحاول التطرق إليها، كمثل البيانات أو المعطيات Data، وهي الأرقام والكلمات والرموز والحقائق والإحصائيات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض ولم تفسر أو تستخدم بعد، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستعملها، أي أنها مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات غير المنظمة أو غير

1 - خليل أحمد خليل، المفاهيم القواعد الأساسية في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص 100، 1983م.

2 - جون سكوت، علم الاجتماع، المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الطبعة الأولى، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، لبنان، ص 197، 2009م.

المفسرة أو غير المعدة للاستخدام إذا ما قورنت وفسرت ونظمت أصبح لها مضمون ذا معنى مؤشر في الاتجاه ورد الفعل والسلوك حيث تصبح معلومات.

وتعرف البيانات أيضاً على أنها المادة التي تشتق منها المعلومات لأن البيانات مجموعة من الحقائق والمشاهدات والأرقام والقياسات أو الرموز لوصف فكرة أو موضوع أو حدث أو حقيقة من الحقائق. (1).

من ناحية أخرى تعتبر البيانات مجموعة من المفاهيم والأرقام التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة لكي تتحول إلى معلومات فهي إذن مواد أولية تحتاج عند تحليلها إلى مواد مصنعة والبيانات من جهة أخرى تأخذ شكل نص أو أرقام أو أشكال أو رسومات أو صورة أو تسجيل أو أي مزيج من هذه العناصر، فقد عرف كل من Cash Mon Shelly البيانات على أنها تمثل حقائق أو معادن أو تعليمات في شكل رقمي للاتصال، التفسير أو التشغيل بواسطة الأفراد والآلات الأوتوماتيكية (2).

من خلال استعراض مختلف التعاريف السابقة للبيانات يمكن الوقوف على عدة نقاط من أبرزها، البيانات هي المادة الأولية التي لا بد من توفرها لأجل الوصول إلى المعلومات، وتتسم بسمة اللاتنظيم وهي غير مرتبطة، وبالتالي تحتاج إلى سلسلة من العمليات لأجل الاستفادة منها بصورة الأولية.

على أساس ما سبق يمكن أن تعرف البيانات على نحو إجرائي على أنها المدخلات التي بواسطتها تحصل على المعرفة، وذلك من خلال جملة من العمليات التي تتعرض لها المتعلقة بالتصنيف والترتيب والتنظيم والتحليل والتفسير.

3/ المعلومات :-

كلمة معلومات: Information تعني شرح أو توضيح شيء ما، وتستخدم كفحوى لعمليات الاتصال بهدف الإشارة أو الرسالة التي هي المعلومة أو أي فحوى تفاعل بشري بين فرد أو جماعة أو بين مجموعة أخرى. (3).

1 - هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، سوريا، ص 23.

2 - كنة أحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 24.

3 - محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، دون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 26.

كما أنها من الناحية اللغوية تشير إلى كل ما يعرفه الإنسان حول موضوع أو حادث تم تقسيمها إلى جانبين:

1. المعلومات الذهنية وهي التي تشير إلى كل المعلومات التي يتداولها الناس شفاهة ولا وعاء لها إلا الذهن دون توثيق.

2. الجانب الوثائقي وهو يشير إلى المعلومات التي تعود في وثيقة ما في وعاء مطبوع أو مسموع أو مرئي.

كما أن المعلومات هي نتيجة تنظيم أو ترتيب أو جدولة، وتحول البيانات بواسطة النظام إلى مجموعة مختارة من البيانات مجتمعة بطريقة معينة مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد أو المستخدم وبالتالي تكون المعلومات هي مخرجات التنظيم، أما مدخلات النظام عبارة عن الحقائق الخام. (1).

من جهة أخرى أنها نتاج معالجات للبيانات لتحقيق هدف معين، أو لاستعمال محدد الأغراض لاتخاذ القرارات والتي يصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها أو تجميعها في شكل ذو معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل، وبالتالي نسخ الظواهر ذات دلالة خاصة المحتوى محدد وهذه الظواهر تتمثل في أفعال أو أحداث أو أشياء أو تطورات أو فكرة أو مفهوم.

عرفها نبيل علي بكونها ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه من مؤشرات وتخالفات ومقارنات وكليات وموازنات ومعاملات وغيرها، وذلك من خلال تطبيق العمليات الحسابية والطرق الإحصائية والرياضية والمنطقية أو من خلال إقامة النماذج وما شابه ذلك. (2).

ويعرف (Wrih) المعلومات بأنها حقائق وبيانات منظمة تصف موقفاً معيناً، أو مشكلة معينة ويوضح ذلك قائلًا: " أنه من أجل أن تصبح البيانات معلومات يجب أن تقدم هذه البيانات في سياق مع وجود هدف ومع تنظيم لها يمكن تميزه وإدراكه وبحيث تكون لها علاقة بموقف أو مشكلة أو قضية أو بظروف أخرى ومن ثم فإن المعرفة تستخدم لتفسير المعلومات المتوافرة عن موقف معين، وباتخاذ قرار حول كيفية معالجته أو إدارته". (3)

1 - يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، دون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 72.

2 - نبيل علي، العمل العربي ومجتمع المعرفة مظاهر الأزمة واقتراحات الحلول، الجزء الأول، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2009م.

3 - يحيى مصطفى حلمي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

من خلال السرد السابق نجد أن المفاهيم الحديثة التي تطرقت إلى المعلومات تعتبرها سلعة، كما تجمع التكاليف على أن المعلومات هي محصلة أو نتيجة للبيانات فهي القاعدة الصلبة التي تقوم عليها، وبالتالي فإن التحري في البيانات والقيام وبمختلف العمليات التي تتعرض لها البيانات بصورة سلمية يعطي معلومات في منتهى الثقة أيضاً يمكن الاعتماد عليها في عملية صنع القرارات وغيرها، كما أن المعلومات لها علاقة وطيدة بعملية اتخاذ القرارات سواء كانت على الصعيد الرسمي أو غير الرسمي فكلما توافرت المعلومات والتزمت بالشروط الضرورية لها كلما كانت درجة الفاعلية للقرار أكبر.

4/ المعرفة:-

يعتبر مفهوم المعرفة من المفاهيم المتشعبة الجوانب كون أن هذا المفهوم لا يعتبر على علم بل هو قاسم مشترك بين عدة علوم ويأتي تقسيمها أدناه كما يلي:-
المعرفة من الناحية السوسيولوجية:-

يستخدم مصطلح Knowledge ليشير إلى كل نمط فكري يمتد مداه من المعتقد اللاشعبي إلى العلم الوضعي، ويأتي مصطلح المعرفة أحياناً ليماثل مصطلح الثقافة ولا يقتصر مفهوم المعرفة على العلوم الدقيقة ولكنها تضم المعتقدات الأخلاقية والافتراضات الالستمولوجية والمقولات الفكرية والمعتقدات السياسية والمعايير الأخلاقية. (1)

من جهة أخرى تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعاني والمعتقدات والتصورات التي تتكون لدى إنسان لمحاولته المستمرة لفهم الظاهرة المحيطة به. (2)
وقد قدم أحمد بيومي تعريفاً آخر للمعرفة على أنها مجموعة من المعاني والأحكام والأنساق الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة تفاعله مع بيئته، أي أن المعرفة تتكون من مجموعة من حقائق ومفاهيم تجمعت للإنسان نتيجة خبرات تربوية مختلفة.

من التعاريف السابقة تشكل المعرفة كيان ذهني يتمتع بعناصر مستقلة وثابتة من مجمل الأحكام والأفكار والتصورات التي تحكم أذهان مجموعة بشرية معينة أو عدة مجموعات بشرية تعيش في نظام اقتصادي وسياسي محدد، وفي إطار مسار تاريخي خاص يميز مجموعة عن سواها من المجتمعات البشرية، علماً بأن تنافس هذه العناصر يتم عبر

1 - طه نجم، علم اجتماع المعرفة، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 8.

2 - محمد أحمد بيومي، دراسات في علم اجتماع المعرفة، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 6.

الاحتكاك الاجتماعي وعن طريق العلاقات الاجتماعية فتصبح المعرفة من هذا المنظار محصلة وعي البشر لتجاربهم المتراكمة المدركة وغير المدركة في مجالات الحياة كافة. نجد أن المعرفة في النظرية الماركسية هي انعكاس للواقع في وعي الإنسان والاستفادة الواعية للموضوع المطروحة للدراسة من حيث خصائصه في كل صورة مثالية. (1)

بالتالي يتعذر فعل المعرفة عن محيطها الاجتماعي وسياقها التاريخي وهي بذلك بناء اجتماعي ونتاج لنشاط جماعي، ولا يمكن فهم ماهية طبيعة المعرفة من دون كشف الطبيعة الاجتماعية لنشاط الناس العلمي، وهكذا يمكن إلى المعرفة بصفاتها واقعة اجتماعية، مثل أي واقعة اجتماعية أخرى كالتقاليد أو الطقوس الدينية أو النظم السياسية التي مكن دراستها كظاهرة اجتماعية.

تركز مختلف التعاريف السوسيولوجية السابقة على أن المعرفة تشكل من كلما تكون لدى الإنسان من تصورات وأحكام ومعاني ومعتقدات وتصورات فكرية في شتى مناحي الحياة بداية من الجانب البيولوجي، النفسي، الثقافي، الطبيعي والاجتماعي والتي يتولد نتيجة لمحاولة الإنسان لفهم كل ما يحيط به. المعرفة من الناحية الفلسفية:-

في هذا الصدد تتنوع الجدل بين الفلاسفة والوراثيين خلال القرن السابع عشر والثامن عشر إلى التاسع عشر، إذ ذهب بعض الفلاسفة أمثال لوك وهيوم ومل إلى أن المعرفة تتشكل من خلال الخبرة بينما يرى الوراثيون عكس ذلك حيث يرون أن الأطفال يولدون ولديهم الكثير من المعرفة الفطرية كما زعم بذلك ريكارد وغيره.

ينطوي تعريف المعرفة من الناحية الفلسفية هو الآخر على صعوبة إعطائها تعريف وهذا يعود إلى مشكلة المعيار، ويمكن تلخيص هذه المشكلة بالاعتماد على أمرين مهمين أولهما ليس بإمكان المرء أن يحدد الحالات التي تعتبر من المعرفة ما لم يتمكن قبل ذلك من تحديد الحالات التي تعتبر من المعرفة، لكن هناك مجموعة من التعاريف الفلسفية. (2)

1 - طه نجم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2 - دنكان بريتشارد، ما المعرفة؟، ترجمة مصطفى ناصر، سلسلة عالم المعرفة، العدد (404) الكويت، ص 46.

وفقاً لما سبق تعتبر المعرفة الصورة الذاتية للظواهر والأشياء الموضوعية الخارجة عن وعي الإنسان وهي في نفس الوقت عملية أزلية متواصلة وغير متناهية لما هو أكثر دقة وما هو حقيقي للواقع في عقل الإنسان. (1)

المعرفة من الناحية السيكلوجية:-

لقد أهتم المختصون بالحقل السيكلوجي بموضوع المعرفة ويعد الاهتمام بالمعرفة قاسماً مشتركاً بين عدة تخصصات داخل علم النفس، وبالتالي هي لا تقتصر فقط على علم النفس المعرفي بل هناك تخصصات أخرى، على غرار علم النفس العصبي والفسيلوجي، وفي العادة فالمعرفة في علم النفس ترتبط بصورة كبيرة بالتذكر من أهم مفاهيم المعرفة التي يمكن التطرق إليها في علم النفس يعرفها معجم علم النفس على أنها كل عملية يتمكن الفرد بها من معرفة شيء ما أو الحصول على معلومات عنه. (2)

والمعرفة تشير إلى القدرة على التذكر واستدعاء المعلومات المخزنة بالذاكرة التي تم تعلمها سابقاً ويتضمن تذكر التفاصيل، النصوص الحقائق المعلومات والمصطلحات، الأسماء الرموز المبادئ والقوانين والأسباب. (3)

وقد أشار علم النفس والتربية إلى المعرفة على أساس أنها كل عملية يتمكن الفرد بها من معرفة شيء ما أو الحصول على معلومات عنه، كما تشير إلى كل أنواع المعرفة من إدراك حسي وتذكر وتصور وكلم واستدلال. (4)

لم تعد المعرفة عبارة عن مجموعة من النظريات العملية والأفكار التي تتجاذبها مجموعة من التيارات الفكرية، حيث خرجت من نطاقها وبعدها الفلسفي وأخذت منحى آخر، وهو المنحى التطبيقي حيث أصبحت تشكل أحد أهم الأصول التي تقوم عليها التنظيمات والإدارات في العصر الراهن وكنتيجة لذلك تغيرت النظرة إلى المعرفة وأصبحت أكثر تخصصاً وبالتالي ظهرت معها مفاهيم محدودة النطاق تستخدم في حقول معرفية جيدة، ولعل أشهر تعريف يمكن التطرق إليه هو الذي قدمه نانوكا حيث يرى بأنها الإيمان المحقق

1 - الزواوي بقورة، مفهوم الخطاب في فلسفة: مثال فوكو المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، مصر.

2 - مجمع اللغة العربية، معجم علم النفس والتربية، الجزء الأول، الهيئة العامة لشئون المطابع، القاهرة، مصر، ص 21.

3 - عماد زغلول، مبادئ علم النفس التربوي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، العين الأزلمات العربية المتحدة، ص 57.

4 - عبد العزيز السيد، معجم علم النفس والتربية، الجزء الأول، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، ص 28.

الذي يزيد من قدرة الوحدة الكيان على العمل الفعال وليس على اكتساب الحقيقة، حيث ينصب الاهتمام على ما يمكن أن تفعله المعرفة وليس بتعريف ذاتها. (1)

يستخدم مصطلح المعرفة التنظيمية من أوجه ثلاثة:-

- أن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة، وبالتالي على بيئة من الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة بشيء ما، وذلك من خلال الخبرة والدراسة أو كليهما وهذا يربط المعرفة بعملية التعليم في سياق اجتماعي داخل المنظمة.
 - يشير المصطلح إلى القدرة على الفعل، بمعنى فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ العملية التي يمكن تطبيقها من خلال القيام بعمل ما.
 - ينطلق من كون المعرفة هي الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ التراكمية والمصنعة، أي ما ينطلق عليه مخزون المعرفة والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب وأبحاث ومعاملات وبرمجيات باستخدام تكنولوجيا المعلومات. (2)
- عرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002م المعرفة بأنها، سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصادات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني، وتتوقف قيمة المعرفة لأغراض التنمية على مدى تطبيقها بفعالية، لذا يتطلب السعي لإقامة مجتمع المعرفة وصنع استراتيجيات فوق قطاعية تحقق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها ككل والفاعلين الاقتصاديين والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني. (3)

كما يعرف Bukleg and carter 2000 المعرفة بأنها الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكانياتهم أو كيف لهم تحقيقها، ويضيفان أن المعرفة التطبيقية هي كل ذلك النوع الضروري للأعمال حيث تستخدم في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال. (4)

1 - زروق نعيمة، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، دون طبعة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص 275.

2 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 46.

3 - تقرير التنمية الإنسانية العربية ، ص 6.

4 - ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، ص

على النحو السابق فالمعرفة التنظيمية تتضمن كل الإدراكات والأساليب الفعالة التي تكمن من الاستغلال الحسن للمعلومات داخل التنظيم وتوظيفها لأجل المعرفة والتعامل مع مختلف عملياتها بكفاءة.

الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة:-

المعرفة حسب نوكانا لا توجد إلا في فضاء متقاسم وإذا ما نقلت خارج فضاءها فإنها تنزل إلى معلومات، بحيث أنها نوع من الرقي بالمعلومات لتكون معرفة عند ارتباطها بفضاء والعلاقات والتفاعلات.

للتفريق بين المعرفة والمعلومات لا بد من البدء بحجر الأساس وهو البيانات ثم المعلومات، التي هي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخداماً خاصاً، ويتم تحصيل البيانات إلى معلومات بعد المعالجة من خلال نظم المعلومات، أما المعرفة فهي عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار بعد المعالجة من خلال نظم المعلومات، أما المعرفة فهي عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات، ويأتي في أعلى الهرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق. (1)

هناك فرق كبير بين البيانات التفصيلية الخام المعلومات الإجمالية المستخلصة الجاهزة لدعم القرارات وإجراء التوجيهات، فالمعارف تسمو على المعلومات باستثمارها بجانب المعلومات على الخبرات والقدرات على الاستنتاج واستخلاص الحكمة من تلك المعلومات. (2)

هذا وتوجد فروق واضحة في المفاهيم الثلاثة (البيانات، المعلومات، المعرفة) فالبيانات هي الحقائق الأولية، بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات التي تكتسبها عبر الزمن، فقد يرى بعضهم أن المعرفة هي التفسير الشخصي للمعلومات استناداً على الخبرات الشخصية والمهارات والكفاءات والقدرات، بينما الحكمة يتم اكتسبها حينما يكتسب الفرد معرفة جديد من خلال تحويل الخبرات الجماعية. (3)

1 - عبد القادر العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006م.

2 - نبيل علي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

3 - يحيى مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 67.

على هذا الأساس فهناك هرمية واضحة تكون فيها البيانات في قاعدة الهرم لأنها المادة الخام وتعتبر بمثابة المدخلات التي تتعرض لسلسلة من العمليات، تتكون المخرجات وهي المعلومات امتزاج هذه الخبرة مع خبرات الفرد التي تشكل المعرفة والتي حينما تصل إلى أوجهها تتطور لتصبح حكمة، وهنالك من يضع المعلومات في مركبة وسط بين البيانات والمعطيات من جهة، والمعرفة من جهة أخرى، فالبيانات أو المعطيات عبارة عن حقائق متفرقة وعندما تتجمع هذه الحقائق وترتبط معاً لتصبح معلومات عندها تصبح المعلومات قادرة على التأثير في سلوك الفرد والمجتمع وتتحول إلى معرفة، فللفرد بيئته المعرفية الناتجة عما تحصله من معلومات والتي تؤثر على أدائه وسلوكه وكذلك الحال أيضاً بالنسبة للمجتمع.

نجد أن هناك فرقاً شاسعاً بين المعلومة والمعرفة، فالأخيرة هي حصيلة المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم حيث يتم تلقي المعلومات ومزجها بما تدركه الحواس، ومقارنتها بما تختزله العقول من واقع الخبرات وسابق ثم يطبق هذا المزيج بحوزة الفرد من أساليب الحكم على الأشياء وصولاً إلى النتائج أو القرارات أو استخلاصها لمفاهيم جديدة أو ترسيخها لمفاهيم ثابتة وعلى هذا النحو يمكن اعتبار المعلومات بأنها وسيلة أو وسيط لاكتساب المعرفة من عدة رسائل أخرى كالحديث والتخمين والممارسة الفعلية.

نجد أن مصطلح إدارة Management مرادفة لكلمة Administration وتختلف الكلمتين عن بعضها البعض فكلمة Administration تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة وكل المنظمة، وكلمة Management تعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي، يميز بعض العلماء بين الكلمتين من ناحية أن كلمة Administration تطلق على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح بينما كلمة Management تختص بمشاريع الأعمال، ونجد أن كلمة Administration مشتقة من اللفظ اللاتيني Administration بمعنى يخدم أو مساعدة الآخرين والشخص الذي يؤدي هذه المهمة يسمى (إداري).⁽¹⁾

1 - حسن عبد الحميد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، دون طبعة، مكتبة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص4.

كما عرفها تايلور في مبادئ الإدارة العلمية على أنها المعرفة الدقيقة والتأكد من أن الأشخاص يقدمون عملهم بأحسن طريقة وأرخصها. (1)

عرفها وليام مرور على أنها جميع العمليات التي تساعد في الإنجاز الفعّال للأهداف والسياسة، وهذا يعني أن الإدارة تضع أهدافها وتركيزها واهتمامها الأساسي، بالكيفية التي تؤدي بها الأعمال، فالإدارة تهتم بشكل أساسي باختيار أفضل الطرق لإنجاز الأهداف التي سبق تحديدها وكأساس للمعرفة القبلية أن أفضل الإجراءات هي التي تكون فعالة والتي تتضمن أداء العمل بأقل قدر من النفقات بدون تعديل أو تغيير في السياسة الأصلية. (2)

من خلال الطرح السابق فإن الإدارة هي النشاط الذي يهدف إلى الوصول للهدف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وتحسن استخدام وتنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين، ويمكن تلخيص وظائف الإدارة خاصة في الشؤون الخاصة بالإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً بالسياسة العامة للنظام الأساسي أو فيما يطلق عليه الطبيعة السياسية للإدارة.

من جهة أخرى يعتبر المفهوم ذو صلة بالمعرفة والقدرة والمهارة التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المنظمة للقيام بالواجبات على أحسن وجه ممكن، وهذا يعني إدراك الفرد لنوع المعرفة والمهارة التي يحتاجها في عمله وكيفية اكتسابها والتمرس عليها، حيث نطلق المفهوم باعتباره مجموعة من الأنشطة والوظائف وتتمثل هذه الأنشطة أو الوظائف في التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. (3)

ما ورد من تعاريف سابقة هي التي حاول المنشغلون بهذا الميدان تقديمها وهذا لا ينبغي أن تنحصر التعاريف الأخرى في نفس الزاوية، بل هناك من التعاريف من ركز على أن الإدارة ليست علم فقط من خلال مجموعة الأنشطة والعمليات التي تضطلع بها، ولذلك تبقى دائماً التعاريف المقدمة في هذا الصدد تتراوح بين كون أن الإدارة علم أم فن، وعلى ذلك يمكن أن نعرف الإدارة بصورة إجرائية على أنها سلسلة من المفاهيم والأنشطة المترابطة والتي تستهدف الأداء الأفضل للعمل.

1 - كسنة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2 - محمد بهجت،

3 - إبراهيم علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 93.

من حيث ظهور علم الإدارة نجده حديث نسبياً في الحقل الدراسي وبالتالي أن تكون المعرفة لا تزال في مهدها، إلا أن هناك الكثير من التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة، وهذا ما يؤكد الاهتمام المتزايد بهذا الحقل الجديد، وهو مؤشر أيضاً على أهمية مقدرته على تحقيق أداء أفضل في العمل ومن بين التعاريف التي تناولت إدارة المعرفة ترى الأمم المتحدة بأنه يمكن تعريف إدارة المعارف على أنها عمليات منهجية أو مجموعة ممارسات تستخدمها المؤسسات في تحديد وتسجيل وتخزين وإنشاء وتسجيل وتخزين وإنشاء وتمثيل وتوزيع المعارف لأغراض الاستخدام والتوعية ويقصد بها إجراء نتائج محددة (الأمم المتحدة).

من جانب آخر يعرفها Mashal amd ather بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغمسة في عقول الأفراد والارتقاء بها والاستفادة منها، من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة. (1)

أيضاً يعرفها سايكوم على أساس أنها: الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها واستغلالها وتحديد مكانها وجمعها والحصول عليها وتنظيمها ونشرها واستخدامها والتعلم من خلالها وتطبيقها واستغلالها وحمايتها وأخيراً تقييمها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة متداولة يمكن التشارك بها بشكل جيد من خلال المنظمة. (2)

من جهة أخرى يعرفها نادي الإعلام الآلي لكبريات المؤسسات الفرنسية (GIGEF) على أنها: " مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى إنشاء وتجميع وتنظيم وتخزين واستعمال وتحويل المعرفة المؤسسية معرفة مجسدة في الوثائق الداخلة أو الخارجة وكذلك في شكل رأس المال المعرفي وخبرة المنظمة لدى المساعدين أو الأخصائيين في الميدان " (J.L.Benard.Hinrion).

عرفتها المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في واشنطن على أساس أنها: " العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستخلاصها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استقبال وخرن واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل

1 - ممدوح رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2 - حسن الشيمي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 83.

المشاكل والتعلم الديناميكي والتخطيط الإستراتيجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار وتضيف إلى ذكاء المنظمة وتتيح مرونة أكبر".

يتضمن مفهوم إدارة المعرفة تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات وما لديهم في تحقيق أهداف المنظمة، وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها والمتعلقة بالمنتجات والسوق والتكنولوجيا والمنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات. (1)

ويعرف وينج إدارة المعرفة على أنها تتكون من الأنشطة والإجراءات التي تركز على اكتساب المعرفة التنظيمية من الخبرات الخاصة بالمنظمة وخبرات المنظمات الأخرى، والتأكد من أن تطبيقها يساعد على تحقيق رسالة المنظمة ولا يوجد اتفاق واضح حول ماهية المعرفة لدى العلماء ولكن يمكن تعريفها على أنها فهم عمليات النظم المعرفية فهي بمثابة توفيرها من خلال النظم المعرفية. (2)

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة من خلال بعدين:

الأول: دور حياة المعرفة حيث توصف بأنها تتابع لأنشطة تكرر مناسب لتطبيق مراحل إدارة المعرفة بحيث يمكن عرض عدة نماذج لدورة حياة المعرفة لاستتساخ أو التطوير نموذج عام لعملية إدارة المعرفة.

الثاني: مستوى إدارة المعرفة ويمثل ذلك كل من الأفراد والكيانات المجموعة حيث يمكن التفرقة بين المجموعة بالجماعات الصغرى، كفرق العمل والإدارات الوظيفية، وبين المنظمات المرتبطة بالجماعات الكبرى، كالمنشآت أو الشركات وهذا البعد وثيق الصلة بموضوع نطاق إدارة المعرفة وامتداداتها من فرد واحد مروراً بفريق العمل وانتهاءً بالمنشأة ككل. (3)

من جهة أخرى تعرف إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية

1 - عبد اللطيف محمد مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25.

2 - حسن حسين البيلالي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص 83.

3 - ممدوح عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 13.

والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية المعرفة الشخصية إلى معرفة متداولة يمكن التشارك بها بشكل جيد من خلال المنظمة (1)

من جهة أخرى يعرفها نادي الإعلام الآلي لكبريات المؤسسات الفرنسية (GIGEF) على أنها: (مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى إنشاء وتجميع وتنظيم وتخزين واستعمال وتحويل المعرفة المؤسسية معرفة مجسدة في الوثائق الداخلة أو الخارجة وكذلك في شكل رأس المال المعرفي وخبرة المنظمة لدى المساعدين أو الأخصائيين في الميدان (J.L.Benard. Hinrion).

عرفتها المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في واشنطن على أساس أنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستخلاصها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استقبال وخزن واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل والتعلم الديناميكي والتخطيط الإستراتيجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار وتضيف إلى ذكاء المنظمة وتتيح مرونة أكبر.

يتضمن مفهوم إدارة المعرفة تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات وما لديهم في تحقيق أهداف المنظمة، وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها والمتعلقة بالمنتجات والسوق والتكنولوجيا والمنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات. (2)

الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة على العمل على إدامة المعرفة والحسابات والشبكات ... الخ. (3)

يقصد أيضاً بإدارة المعرفة على صعيد المنظمات والمجتمعات تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات بالوظائف التالية وأن تحدد الأقسام والوحدات تضمن لها:

1. تحصيل المعرفة.

2. توزيع المعرفة وإيصالها.

1 - حسن الشيمي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 83.

2 - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25.

3 - إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 74.

3. تفسير المعرفة.

4. توظيف المعرفة.

يعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات الخاصة بعلم الإدارة الحديثة وقد لاقى هذا المصطلح رواجاً في المؤسسات المعاصرة وهذا يعني المعالجة للمنهجية للمعلومات لأية مؤسسة لكي تجوز النجاح في الإدارة الناجحة هي التي تعمل للتعرف على ما لدى الأفراد من معارف في عقولهم، إضافة إلى المعارف من المصادر وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها بغية رفع مستوى الأداء في المؤسسات وبث ثقافة المشاركة في المعرفة والتعاون في جمعها وتبادلها. (1)

ارتبطت إدارة المعرفة بالاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية، كل النسبة التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى المنظمة وأنشطتها الرئيسية وكل ذلك بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية.

نجد أن عملية هيكل المعرفة ضمن مفاهيم إدارة المعرفة المتعددة من حيث اختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخبرات حيث يؤدي ذلك إلى:-

- حل المشاكل بشكل فعال.
- التعليم الديناميكي والحركي بالتخطيط الاستراتيجي.
- اتخاذ القرارات. (2)

نجد أنه بشأن العملية الإدارية تعرف إدارة المعرفة على أنها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابهة مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستلامها والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، وبالتالي هي عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها، ومدخل هام لإضافة وإنشاء القيمة من خلال المزج والتركيب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات لإضافة وإنشاء القيمة من خلال المزج والتركيب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل على ما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

1 - محمد سالم، صناعة المعلومات، دراسة في المفهوم، النشأة والتطور، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (11) العدد (1) السعودية، ص 71.

2 - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص25.

مما سبق ذكره يمكن إدارة المعرفة بصورة إجرائية على أنها سلسلة من العمليات التي تستهدف الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتقاسمها وإعادة خلقها مما يمكن من الوصول بالتنظيم إلى أداء مميز.

وعلى صعيد آخر نجد أن هناك تداخل بين مفهوم إدارة المعرفة إجرائية على أنها سلسلة من العمليات التي تسهم في الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتقاسمها وإعادة خلقها، مع مفهوم آخر وجب توضيحه لتفادي الخلط وهو مفهوم إدارة المعلومات، حيث الأخيرة هي حقل علمي في طريقة لأن يصبح أكثر شيوعاً وتنظيماً حيث هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة فعالية المعلومات وحدائتها ودفعها وسرعة تجهيزها وكلفتها وخبزنها واسترجاعها. (1)

إن مفهوم إدارة المعلومات يشير إلى التوسع في مجال الرؤية بالنسبة للعملية الجارية والتعامل مع مكوناتها كمعلومة فعلية يدرك الشخص المتمتع بها لمعناها الحقيقي، أي إنها تشير إلى المعلومات غير الموثقة أو المعلومات البديهية والخبرة التي توصل إلى القرارات الصحيحة في أغلب الأحوال.

من الناحية التطبيقية نجد أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات مترادفة حيث أن الأدوات والأنظمة المستخدمة لإدارة المعلومات والمعرفة مماثلة ومتشابهة لذلك من السهل التفريق بينهما ويظهر ذلك من خلال استخدام نظم مخازن البيانات والتقيب عن البيانات في جمع وتخزين وتحليل البيانات واستخراج المعلومات وذلك استخلاص المعرفة ونشرها في كافة إجراءات المنظمة. (2)

بينما نجد أن إدارة المعرفة أكثر تقدماً حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثل في تطوير المعرفة والحفاظ عليها واستخدامها والمشاركة فيها.

تبين البحوث والدراسات المتقدمة أن المهارات والأدوات والمعلومات الجيدة هي أسس مهمة للغاية حيث تشمل المعلومات المتجسدة في عدة عمليات أهمها تصنيف المعلومات وأوعيتها، لكن إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك فهي تحتاج إضافة كل ذلك إلى:-

1 - عبد اللطيف مطر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2 - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 46.

- عمليات يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة.
- نظم تتيح انسياب المعرفة إلى المستخدم.
- عمليات تشجع تطوير واستخدام معرفة جيدة.
- ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.
- فهم أسس اقتصاديات المعرفة.
- طرق لقياس تطوير القدرات التنظيمية. (1)

وعلى هذا فإن عملية نقل المعلومات تختلف من نقل المعرفة حيث الأولى ضرورية وشرط أساس للثاني، كما أن تجميع المعلومات لا يعني المعرفة بصورة مطلقة، فإدارة المعلومات تتعلق وتتفاعل مع البيانات بينما إدارة المعرفة تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب.

إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات:-

تكنولوجيا المعلومات بغض النظر عن مكوناتها ومختلف تقيّماتها تعتبر الأداة الضرورية التي تتعامل مع المعلومات المختلفة من خزن واسترجاع، وهي قبل ذلك الأداة التي تتفاعل مع المعلومات المختلفة من خزن واسترجاع، ولقد كان لتكنولوجيا المعلومات بالغ الأثر في تحقيق الطفرة التي عرفتتها المجتمعات اليوم لاسيما على صعيد المعرفة، حيث زادت من وتيرة إنتاج ونقل هذه المعلومات أو المعرفة ومن هنا تتضح أهمية التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات في هذا البحث.

عرف قاموس أكسفورد تكنولوجيا المعلومات بأنها: "دراسة مكتسبة بواسطة الخبرة، فمقدار ما يتاح من معلومات، بالإضافة إلى الفهم النظري والتطبيقي لهذه المعلومات". (2) هنالك تعريف آخر لتكنولوجيا المعلومات وهو ما أصدرته منظمة اليونسكو حيث عرفها بأنها: "مجالات المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات العلمية وتطبيقاتها، حيث أنها تفاعل الحاسبات الآلية والأجهزة مع الإنسان ومشاركتها في الأمور الاجتماعية والاقتصادية". (3)

1 - جلال خلف الكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة، الأردن، عمان، 2007م.

2 - عبد الله فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، الطبعة الأولى، أبنزك للنشر والتوزيع، مصر، ص 22.

3 - جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 54.

ما سبق من تعاريف يحلل تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مجموعة من الأدوات التي تساعد على العمل مع المعلومات، وإجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات ومعالجتها وتتضمن تلك المجموعة عناصر رئيسية تشكل البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وهي كما يلي:-

1. أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات.
2. البرمجيات أو مجموعة التعليمات المستخدمة لأداء مهمة معينة.
3. أدوات وأجهزة الاتصال.
4. وحدة المعالجة المكونة من وحدة المعالجة المركزية لتنفيذ البرمجيات لتأدية مهام معينة والذاكرة الداخلية كمنطقة تخزين مؤقتة للبرمجيات والمعلومات.
5. المعلومات التي تتعامل معها بأشكال مختلفة.
6. أدوات وأجهزة التخزين التي تحفظ المعلومات والبرمجيات.
7. العنصر البشري.

وهناك نظرة أخرى لتقسيم المعلومات إلى جزئين على غرار هذا التعريف الذي يرى بأن تكنولوجيا المعلومات تشمل جزئين رئيسيين أحدهما يتعلق بالأجهزة Hardware وهي تتضمن تكنولوجيا المكونات في بوتقة المعرفة وهندسة البرمجيات وصناعة التحكم، وثانيهما يتعلق بالبرمجة Software وهي تتضمن هندسة المعرفة وهندسة البرمجيات وصناعة البرمجيات وتتصهر هذه المكونات في بوتقة واحدة تنتج ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات. من النصوص التعريفية للمصطلح أيضاً هي العمليات التي تصل المراكز والفروع بين كمبيوتر وآخرين وبين مستخدم وآخر، كما أنها بهذا وسيلة لكسر حواجز الزمان والمكان والأداة العملية للمشاركة في الموارد. (1)

يقصد بتكنولوجيا المعلومات في السنوات الأخيرة بأنها ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحياة المعلومات وتنسيقها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال وسائل تكنولوجيا حديثة ومتطورة وسريعة وذلك من خلال الاستخدام المشترك للحسابات الإلكترونية ونظم الاتصال الحديثة وإنها باختصار العلم الجديد لجمع وتخزين واسترجاع وبث المعلومات الحديثة أيضاً عبر الأقمار الصناعية.

يرتبط مفهوم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بما يسمى بنظم المعلومات ويعتمد الإجراءات المناسبة على نمط التنظيم الإداري السائد، والذي يتضمن الترتيبات التنظيمية وكذلك الإجراءات المناسبة للتخطيط والرقابة والتحديد الصحيح للأهداف وبناءً عليه يمكن تصميم نظام المعلومات بحيث يستطيع توفير معلومات للإدارة في الشكل والزمان والمكان التي تحتاجها لتكون لديها القدرة في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة وهذا أحد الدعائم بالنسبة لإدارة المعرفة على وجه الخصوص.

يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر البشرية والآلية اللازمتين لجمع تشغيل البيانات بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويقوم هذا النظام باستقبال البيانات الأولية ومعالجتها وتحويله إلى معلومات للاستفادة منها، حيث يتم استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة. (1)

لنظام المعلومات دور هام من خلال عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بشكل يتناسب مع واقع الحركة بشكل ديناميكي يسهم في تطوير الأداء، حيث أنه مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة معاً والتي تجمع الحقائق والبيانات وتعالجها وتخزنها وتقدم المعلومات المطلوبة والجيدة في الوقت المناسب وهي بمثابة الشبكة العصبية التي تعمل في ضوءها النظم الإدارية الأخرى، وبدونها تفشل النظم الإدارية الأخرى في أداء عملها.

بالتالي فإن نظم المعلومات هي مزيج من العناصر المادية والبشرية التي تمتزج مع بعضها بغية التوظيف والتسهيل في الوظائف التشغيلية في المؤسسات وهكذا تسهل من عملية اتخاذ القرارات، حيث يتكون تعريفها هنا باعتبارها: " مجموعة من الأفراد والإجراءات والمصادر أو المواد التي تجمع وتحوي وتثبت المعلومات في المنظمة " فإنها تقبل مواد البيانات بوصفها مدخلات وتقوم بمعالجتها بوصفها منتجات والمخرجات هي المعلومات. (2) أيضاً من خلال ما سبق تعتبر: " مجموعة متكاملة من العناصر المادية والبشرية التي تعمل معاً بهدف تسهيل إنجاز الوظائف التشغيلية كما تهدف أيضاً إلى تدعيم عملية اتخاذ القرارات فيها من خلال توفير المعلومات التي يحتاج إليها المديرون في تخطيط عمليات المؤسسة والرقابة عليها". (3)

1 - أسامة العامري، اتجاهات إدارة المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 8.

2 - أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص 79.

3 - عصام البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (14) العدد (1) غزة، فلسطين، ص 157.

هناك محور حاسم في قضية إدارة المعرفة وهو المتصل بمنظمات المعرفة، حيث نجد الأخيرة أصبحت تتجاوز التعاريف الكلاسيكية العامة لهذا المصطلح، وذلك لكونها أصبحت أكثر نتيجة للاعتماد على المعرفة بصورة كثيفة.

نجد أن تنظيمات المعرفة هي المنظمة الماهرة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك مع المعارف والرؤى وذلك أن إدارة المعرفة تساعد على التعلم، كما أنها تركز على الثقافة الخاصة بالشركة في المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية في قمة الهيكل القيادي في المؤسسات. (1)

نجد أن مفهوم منظمة المعرفة تم تقديمه في معظم المناهج العملية الحديثة في ظل ارتباط وثيق باقتصاد المعرفة، حيث تمثل الأصول غير الملموسة وكذلك المنتجات غير الملموسة المكون الأساسي لهذه المنظمات، وأنها لا تختلف كلية عن تلك المنظمات التقليدية في الأسلوب وإنما أيضاً في الملكية والغرض وطريقة إدارتها وذلك بسبب الطبيعة الخاصة للأصول التي تستخدمها ونوع المنافسة التي تواجهها.

يعتمد الحصول على المعرفة في منظمات المعرفة على مدى قدرتها وقابليتها لوضع خطة طويلة الأجل تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة في منظمات المعرفة حيث أنها:-

1. تستبق بطاقتها التنظيمية من أجل الاستجابة لمختلف المتغيرات.
2. تعمل على تنمية قدرات التعلم الفردي والذي قد يتطلب فيه إجراء تغييرات على هيكلها وثقافتها في التنظيمية إضافة إلى تغيير في تصميم الوظائف.
3. تشمل أرضية واسعة لمشاركة موظفيها ومستهلكيها في صنع القرارات وتبادل المعلومات بكل حرية.
4. تشجع على التفكير التنظيمي وبناء ذاكرتها التنظيمية. (2)

هنالك العديد من الباحثين ممن يجادل بالربط بين منظمة المعرفة ومنظمات التعلم ويرى أنهما على مسافة واحدة، كون أن هناك اتجاه يعرف منظمة التعلم استناداً إلى الجانب المعرفي، في هذا النوع من المنظمات، وعلى هذا الأساس يمكن أن نشير إلى منظمات

1 - عبد الحليم الفاتوري ، ص 82.

2 - مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 32.

المعرفة من خلال ما تنتجه من أنشطة معرفية في تحصيل المعرفة، توزيع المعرفة، ثم تفسيرها وكذا توظيفها لصالح المؤسسة.

من خلال الطرح السابق يمكن القول بأن منظمة المعرفة وفقاً للمفاهيم المعاصرة تمثل منظمة التعلم التي تمتلك البيئة القادرة على تطبيق المعرفة في عملياتها الإدارية التنظيمية وتمتلك الثقافة التنظيمية، التي تحقق للأفراد لديها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات المساهمة في إنجاز الأهداف الإستراتيجية من خلال استثمار الطاقات الفكرية الواضحة والكيفية لدى العاملين وتحقيق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة ثم التغيير بما ينسجم مع متطلبات التحسين والتطوير المستمر.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، والتي تعد من أهم السمات الحديثة للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل إذ إنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركز مهم في المجالات الأكاديمية والميادين المشتركة، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية وازدهرت أهميتها فيما حققته من أهمية واضحة، لاسيما في الموارد البشرية والفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة التي تتسم بالحيوية والنشاط غير المحدد.

بحسب الطبيعة العلمية والمتنوعة لإدارة المعرفة نجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة جاء بعضها من أنظمة المعلومات وبعضها من وجهة نظر إدارة المنظمات حيث أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية والجدول (1) يعكس وجهات النظر المختلفة.

جدول (1/1/1) مفهوم إدارة المعرفة

Mertin, et, 2011	هل كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل كل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة لتقسم الأداء في كافة المناسبات التنظيمية وذلك خلال التركيز على خلق القيمة لعمليات الأعمال.
Luthans, 2005	هي أدوات، عمليات نظم هياكل تلقائية لتحسين خلق المعرفة والمشاركة بها واستخدامها لصنع القرار.
Mcshane & Glinow, 2007	هي غرس ثقافة العلم حينما تجمع أعضاء المنظمة بشكل منظم داخل منظماتهم لمشاركة المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل.
Kinicki & Williams, 2008	هي نشاط منظم يحسن من قدرة المنظمة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاؤها ونجاحها.
Jones, 2010	تطبيق الأنظمة والممارسات لزيادة المعرفة في كافة أنحاء المنظمة
Schermerhorn	هي نوع من تكنولوجيا المعلومات التي تمكن لعلاقات تنظيمية والتي لها نتائج مهمة للتعليم التنظيمي وصنع القرارات، وهي مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات، وذلك لتطوير تنظيم المشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء والنتائج.
Laudon, & laudon 2011	هي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخزن ونقل وتطبيق المعرفة، وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية ولداخلية لأجل صنع القرار.

من خلال المراجعة التحليلية لمفاهيم إدارة المعرفة التي تم عرضها في الجدول رقم 1/1 يمكن القول بأن هناك اختلافاً في وجهات النظر بالنسبة للباحثين والممارسين لمفهوم إدارة المعرفة ومع ذلك فإن هناك مجموعة من الخصائص التي تضمنها هذا التعريف تتمثل في الآتي:-

- التركيز على أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والتي تتضمن التوليد، اكتساب واسر، خزن، توزيع، تطبيق، مشاركة، تطوير وتنظيم.

- التركيز على دور إدارة المعرفة في صنع القرار .

- التركيز على التكامل والتداخل بين الأفراد والعمليات التكنولوجية.

يرى Laudon، أن إدارة المعرفة تسعى للحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وفي تمكين الوصول إليها، وهذه العمليات أصبحت موجوداً استراتيجياً يعتمد عليه في نجاح وبقاء المنظمة، من ناحية أخرى يشير (1) إلى المهمة العامة لإدارة المعرفة وهي إدارة عملية خلق وخرن والمشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى المهام الأخرى، ذات العلاقة بهذه العمليات، ويؤكد Laudon Kenneth أن معظم مفاهيم إدارة المعرفة ونماذجها ركزت على أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات موجهة نحو خلق وأسر وخرن وتقاسم وتطبيق وإعادة استخدام المعرفة.

ويرى Ress (2)، أن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي زيادة كفاءة القرارات المتميزة ولأجل تحقيق يتطلب الأمر القيام بمجموعة من العمليات والمتضمنة أسر المعرفة وخرنها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها، وعن أهمية إدارة المعرفة، والمتمثلة في خلق واكتساب وتنقية وخرن ونقل ومشاركة وإعادة استخدام، تؤدي إلى تحسين الأعمال والمتضمنة الإبداع والتعلم الفردي الجماعي وصنع القرار وهذه بدورها تؤدي إلى تحسين العمليات الوسيطة المتمثلة في السلوك التنظيمي والقرارات والعمليات والمنتجات والخدمات العلاقات مع الزبائن والمجهزين وبالتالي تحسين الأداء الاستراتيجي.

هنالك أربع عمليات أطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة توليد المعرفة خزن المعلومات توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، وبناء على تقدم يمكن القول أن عملية إدارة المعرفة هي سلسلة متتابعة ومكملة لبعضها البعض رغم اختلاف الباحثين والكتاب في تحديد عددها وتسميته إلا أن عمليات إدارة المعرفة الجوهرية الأربع التي حددها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وذلك لكونها الأشمل بين العمليات المتشابهة التي يمكن دمجها لتشكل عملية رئيسية والتي سيتم الإشارة فيما يلي. (3)

توليد المعرفة knowledge generate :

1 - Caudon Kenneth G. & Laudon, Jane P. Management Information systems, pearson prentice Hall. Upper Saddle river – New jersey , 2001 – pp 435.

2 - Ress, Lynda, Knowledge management: AGA service management process Map, 2010, internet.

3 - Mertins Kia, knowledge management, Best practice in Europe, Berlin hedilberg, p. (24).

بخصوص عملية توليد المعرفة تتدرج العديد من المفاهيم ذات العلاقات التي يمكن الإشارة إليها في جملة مصطلحات فرعية هي Capturing (جذب) Buying (شراء) Creating (خلق) Discovering (اكتشاف) Absorptaring (اختصاصي) Aqring (اكتساب)⁽¹⁾.

بينما يرى العديد من المؤلفين أن عملية اكتساب المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها وإحدى وأقوى وأسرع الطرق لاكتساب المعرفة هو من خلال تعبير الأفراد أو اكتساب الشركات بشكل كامل، وكذلك تدخل المعرفة إلى المنظمة عندما يتعلم العاملون من مصادر خارجية، مثل اكتشاف مصادر جديدة من المجهزين أو إدراك أكبر لتوجيهات الزبائن الإستراتيجية الأخرى لاكتساب المعرفة من خلال التجربة.

ويضيف Laudon أن المنظمات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتماداً على نوع المعرفة التي تبحث عنها، فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الانترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة، وأحياناً المنظمات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع المهندسون اكتشاف معرفة جديدة وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والآراء القانونية والبحوث العملية والإحصاءات الحكومية.⁽²⁾

خزن المعرفة Knowledge Storage :

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والتخزين، ويعد خزن المعرفة والاحتفاظ بها من الأمور المهمة لاسيما

1 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 47 ، 2005م.

2 - Laudon، مرجع سبق ذكره ، ص 435.

للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصورة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة بها، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. يشير Gottchalk، إلى أن عمليات تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة، من الأفراد وشبكات العمل. (1)

كما أن المعرفة يجب أن تخزن من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين ويكون ذلك من خلال أنظمة إدارة الوثائق التي تصنف الوثائق حسب إطار شامل يقوم بخزن جميع الوثائق وقواعد بيانات مصرفية والأنظمة الخبيرة التي تساعد على الاحتفاظ بالمعرفة من خلال تحويل المعرفة إلى ثقافة وعمليات تنظيمية، وهنا يجب على الإدارة دعم ومساندة أنظمة الخزن هذه الوثائق بشكل دوري، وبالتالي يعتبر خزن المعرفة بمثابة الاحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة التنظيمية والعمل على استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين. توزيع المعرفة:

تشمل توزيع المعرفة مصطلحات النقل والمشاركة والنشر والتحريك والتدفق، كما أن نقل المعرفة يشير إلى النشاطات المشتركة مع تدفق المعرفة من الجماعات الأخرى إذ تشمل الاتصالات والترجمة والانتقال والثقة بالأداء، ويتم إنجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسية للنشاط إلا أن أغلب عمليات الاتصال التي تعد الأسرع والأكثر مرونة وسهولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمنظمة. (2)

إن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، يعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب ويتكلفت مناسبة، ويجب إضافة، إلى ذلك أن تقوم الأنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفؤ ليتولد العائد مقابل التكلفة وبالرغم من سهولة توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية فإنه ما زال هناك فجوة ملموسة في توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. (3) تطبيق المعرفة:

1- Gottschalk, Petter, Strategic management Technology, Idea Group, p> (39) – 2005.

2 - الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

3 - السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 237.

يتضمن تطبيق المعرفة ويشير إلى مجموعة من المفاهيم ذات الدلالة مثل الاستعمال وإعادة الاستعمال، والاستخدام، فضلاً عن التطبيق.

أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعليم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جيدة من هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. (1)

تأكيداً للفكرة السابقة نؤكد على أن جميع العمليات السابقة لا تعد مفيدة ما لم توضع المعرفة بالاستخدام بشكل فاعل، وأن تكون هناك حرية كاملة لتطبيقها وهذا يتطلب دعم التعليم والتغيير، حيث أن لم تطبق ويتم مشاركتها على المشاكل الواقعية التي تواجه المنظمات فإنها لن تضيف أي قيمة، لأجل الحصول على عائد على الاستثمار فإن المعرفة التنظيمية يجب أن تصبح جزءاً نظامياً من صنع القرار الإداري وفي أنظمة دعم القرار وأن تبنى داخل عمليات المنظمة مفهوم الإدارة بدعم هذه العملية من خلال خلق تطبيقات عمل جديدة مستندة إلى المعرفة الجديدة وكذلك إيجاد منتجات وخدمات وأسواق جديدة. (2)

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم التي يسعى الباحثون لتسليط الضوء عليها وعلى جوانبها من مختلف الزوايا للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي خلال المؤسسة. (3)

من خلال التعريفات السابقة يمكن تبني التعريفات باعتبارها عن عمليات الجمع على عمليات بطريقة فعالة تسهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق.

يعد Don March أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينيات القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملاً مستقلاً. (4)

وفي نفس الفترة بين Durker أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وأن هناك جيشاً من العمال ذوو المعرفة سيكون من الأوائل من بين الملايين من

1 - الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 7، 2005م.

2 - Mcshane and Glinow, P.14 (2007)

3 - Organizational, behavior, MC Graw – Hill, Newyork

4 - الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

عمال الوطن وقادته الذين سيشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي. (1)

مرت إدارة المعرفة منذ منتصف التسعينيات بعدة مراحل كانت على النحو التالي:-

1. النظر إلى المعرفة كأصل حيوي من أصول المنظمة في السوق التنافسي.
2. إعادة تعريف واكتشاف المنظمة للمعرفة المتاحة لدى عامها والاستفادة منها.
3. وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة والتي غالباً ما تكون مشتقة من الإستراتيجية العامة للمنظمة.

4. الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات دعم لممارسة إدارة المعرفة.

لقد ساهم كثير من علماء وكتاب علم الإدارة في بزوغ مفهوم إدارة المعرفة فقد أشار مفهوم إدارة المعرفة على بناء منهج واضح ومدرّس لتجديد وتطبيق تلك الأصول المعرفة.

كما يمكن وصفها من ناحية أخرى بأنها عملية الحصول على المعرفة المناسبة من الشخص المناسب في الوقت المناسب بما يمكن من اتخاذ القرار الأفضل وبالتالي كل الطرق والأدوات التي تسهم في الترويج للعمليات الآتية (خلق) المعرفة (تخزين) المعرفة (نقل) المعرفة، (استخدام) المعرفة تحتوي على الآتي:-

1. جمع وهيكلة وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء تنمية وتشغيل قواعد بتقنية المكونات

والحسابات الآلية، ويترتب على ذلك بناء وتنمية وتشغيل قواعد ومعلومات مشتركة عن العمليات، ومتطلبات الأداء، المشكلات والحلول الممكنة.

2. توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحسار المعرفة لدى أفراد المعرفة يقضي على

حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة.

في سياق التعليقات الأساسية لقضية إدارة المعرفة نجد أنها عبارة عن وسط حاضن للمعرفة وتساهم بدور قوي في توفير الحلول للتعامل مع المعرفة الواضحة ومحاولة لعب دور ضئيل في المعرفة الضمنية لتصبح واضحة.

وبذلك تعتبر إدارة المعرفة هي الوسيلة التي تمكن الأفراد في المؤسسات من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة، حيث تعرف المعرفة على أنها تشكل أحد

1 - أحمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع،

2002، ص 25 - 27.

العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة التي تعد أساساً فاعلاً للابتكارات.

وهناك عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها كلها تصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة ومعرفة ضمنية كامنة غير واضحة، وترتبط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة فعليه الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها وكذلك التشارك بها وتوزيعها بل حتى إنشائها وتكوينها، أيضاً تأمين البني والقواعد التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وعلى هذا الأساس فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعتبر كأحدث أدوات لإدارة المعرفة وقد سميت بنظم إدارة المعرفة.

المبحث الثاني نظم إدارة المعرفة

نماذج:

في محاولة لفهم وتوجيه وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء استراتيجيات وافترضاها الأساسية قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة وفيما يلي بعض النماذج:

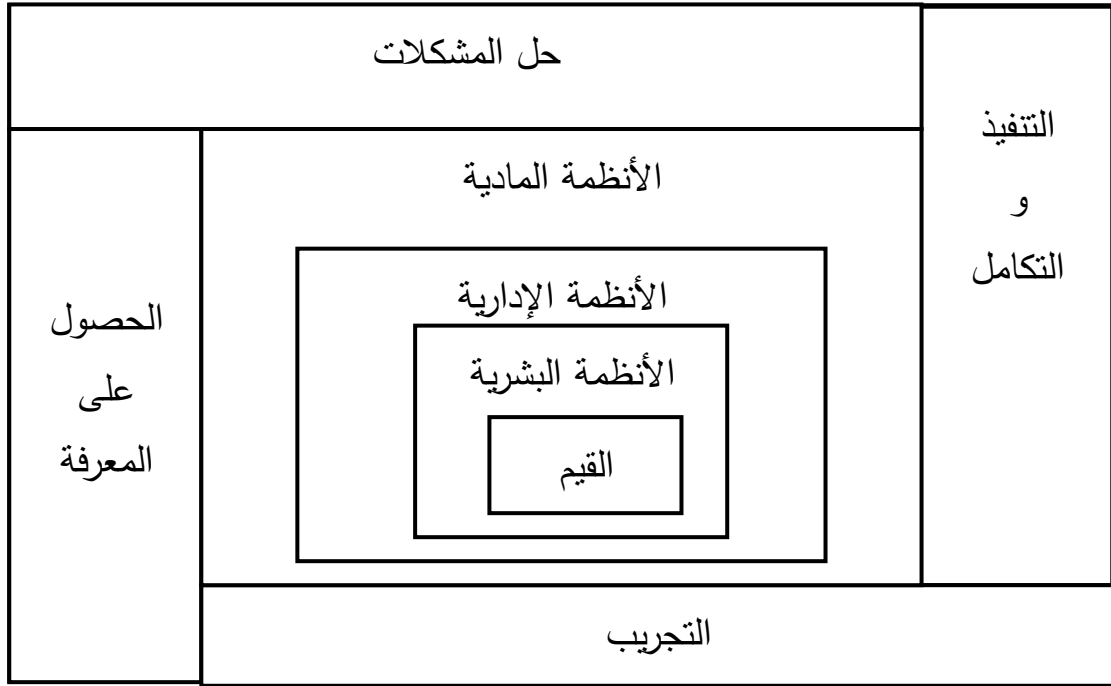
نموذج ليونارد بارتون: (1)

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال:-

1. المعرفة قد تكون في شكل مادي وتكون ممثلة في براءات الاختراع.
 2. المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية وطرق التعلم وهذا يعزز من الفاعلية.
 3. المعرفة قد تكون منظومة داخل المعارف الكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية، التي تجلب إلى أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
 4. المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية.
- وفيما يلي توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:-

1 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المناهج والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 118.

شكل رقم (1/2/1) نموذج ليونارد بارنارد لإدارة المعرفة. (1)



يمثل الشكل السابق نموذجاً لإدارة المعرفة أعتبر أن إدارة المعرفة تمثل ميزة تنافسية إذا ما استغلها المؤسسات وبالتالي تعزز من الفاعلية، ولقد أعتبر هذا النموذج المعرفة أنها توجد في أربعة أشكال، فالمعرفة قد تكون لدى الفرد إما ظاهرة أو باطنة، وقد توجد في العلاقة بين العاملين والتواصل بينهم فإنه سيؤدي إلى التماور بينهم وتبادل المعارف من سمات زيادتها، كما توجد المعرفة أيضاً حسب هذا النموذج في طرق التعلم فإذا استطاعت المؤسسة أن تولد معارف جديدة فيها فإنه يجب التركيز على إيجاد الطرق الجيدة لتعليم العاملين وهذا يمكنهم من اكتساب معارف جديدة ليستطيعوا بها إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وأخيراً تكون معرفة المؤسسة كامنة في براءات الاختراع وهذا يساعد على احتكار المعرفة وعدم تمكن المنافسين من التقليد، كما أن هذه الأشكال للمعرفة تملكها المؤسسة تمثل لها قدرة تستطيع أن تنافس بها والبقاء في محيط كثير من التغيرات وسريع التطورات.

نموذج موئل لإدارة المعرفة:

هذا النموذج قدمه D.E winnosky ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة وهو ذا سلسلة دائرة يتكون من أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها تعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات هي:-

1. القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيا التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.
2. ثقافة إدارة المعرفة وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة.
3. أهداف إدارة المعرفة وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.
4. معايير إدارة المعرفة، وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقات مع الموردين والموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

نموذج جبنا وجاسون:-

يقدم كل من Guta & Jason نموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفرض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة وهي كما يلي:-

1. الحصاد ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية.
2. التنقية ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها ويجب عليها ويجب أن تتم هذه الخطة وترميز كل المعرفة ورسالتها وأهدافها.
3. الترتيب بعد أن يكون قد تم فحص النظام إدارة المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منها تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

4. النشر حيث تعتبر عملية لتسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة علة نحو مناسب.
5. التطبيق ويكون هنا تحقق ميزة تنافسية من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بفضل صورة من الصور ، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- هذا النموذج حصر إدارة المعرفة في عملياتها إذ يرى أنها تتكون من خمس عمليات رئيسية لو طبقت هذه العمليات فإن المؤسسة تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، ويرى أيضاً أن لتحقيق هذه العمليات لابد من توافر بعض العناصر كالتكنولوجيا التي تساعد مثلاً على خزن المعرفة وكذا الثقافة التنظيمية التي لها دور في عمليات نشر المعرفة. (1)
- نموذج البنك الكندي التجاري:-**

ركز Darling 1995 على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير على هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد أداة فحص معرفة المؤسسة وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة وهي:-

1. التعلم الفردي حيث توضح مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
 2. تعلم الفريق تحميل المجموعة المكلّفة إدارة مسؤولية التعلم الذاتي.
 3. تعلم بالمؤسسة عن طريق نشر المعرفة، في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
 4. تعلم الزبون حيث يدرك البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي في حين يتم إدخالهم في دورات عامة.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تنطلق من التعلم الذي يشمل المؤسسة كنظام مفتوح أي أن كل عنصر المؤسسة البشرية عليها التعلم ليتم تنفيذ مشروع إدارة المعرفة.

نموذج إيزن بروكي:

هذا النموذج يتكون من أربع خطوات تتمثل فيما يلي: (1)

1. توضيح ابتكار المعرفة التنظيمي وكيف تتطابق في إستراتيجية الأعمال الشامل للمؤسسة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
2. تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل متقدمة تسهم في تطوير إستراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.
3. بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المؤسسة وبين أدائها الحالي.
4. تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتأمين البيانات الاستراتيجية بشكل مستمر.

لقد أوضح Eienenbrook إن إدارة المعرفة اختلفت من باحث لآخر فمنهم من مركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقاتها، لكن في العموم فإن المعرفة عبارة عن مشروع لا تستطيع المؤسسة أن تطبقه لابد من تهيئة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة. (2)

أنواع المعرفة:-

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة لذا من المهم أن نتساءل مختلف المصادر وبالأخص الدولة المصطلحية والتصفيات وذلك للخروج بتحليل عام ودقيق في قضية المعرفة وبالتالي يمكن عرضها كالآتي:-

1/ تصنيف ميشيل زاك: ويصنف المعرفة ثلاثة أصناف أولها المعرفة الجوهرية وهي النوع الأدنى من المعرفة، وهذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة، من ناحية أخرى هناك المعرفة المتقدمة وهي النوع يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجدة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق

1 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص 126.

2 - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 167 - 168.

مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شرعية سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

أيضاً هناك المعرفة الابتكارية وهي المعرفة التي تجمع المؤسسة قدرة على تغيير قواعد اللغة نفسها في القطاع الذي تنشط، هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة، على منافسها، فامتلاك معرفة ما هو الذي يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي مختلف الموارد الموجود بها وهذا يرجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها. (1)

2/ تصنيف نوناك Nonak :

صنف نوناك في مجال هارفارد للأعمال المعرفة إلى معرفة باطنة وأخرى ظاهرة. الباطنة أو الضمنية وهي معرفة غير متاحة موجودة في عقول الأفراد وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادي صعوبة النقل. (2) أما المعرفة الظاهرة وهي المعارف المقتنة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب فهي توافق المعارف الباطنية التي خرجت، وقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة والمجسدة في المعرفة الباطنية فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخزنت في الوثائق وبرامج الحاسوب تصبح معارف ظاهرة، وأيضاً معروفة لا تخفي شخصاً بعينه كالمعرفة بالباطنية بل أنها متاحة للجميع وفي أي وقت بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة.

يرى Grads Tein أن معارف المؤسسة تحتوي جزء من المعارف الخاصة التي تصف قدرة المؤسسة على دراسة تحقيق وبيع منتجاتها وخدماتها ومن جانب آخر تتضمن معارف عملية فردية وجماعية والتي تصف القدرة على الفعل والتأقلم والتطور وأن تلك المعارف الخاصة هي المعارف الظاهرة وتكون في شكل بيانات إجراءات، نماذج، خوارزميات، خطط، وثائق وتحليل أما المعارف العملية فهي معارف باطنية تتجسد في القدرات.

لقد ركز هذا التصنيف على معارف المؤسسة الخاصة والتي تتميز بأنها معارف ظاهرة للعباد وتصنف قدرة المؤسسة على فعل أشياء معينة كما تتضمن معارف عملية

1 - بوعشة مبارك، إدارة المعرفة، مقربة اقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية الجزائرية، 2008م، ص 14 .

2 - هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لإدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، عمان، الأردن، ص 12.

تخص الأفراد العاملين بها وتتصف قدرتهم على القيام بالأعمال، القدرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا قدرتهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية. (1)

تصنيف Barthes:

اتجه Barthes أن هناك ثلاثة أنواع من المعارف الموضوعية وهي المعارف الضرورية لانجاز عمل محدد والمعارض المرتبطة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج والمعارف العملية المرتبطة بالمنتج ومجموع المعلومات الخاصة بالمنتج. وأخيراً معارف المؤسسة وهي المتعلقة بمختلف جوانب المؤسسة باستراتيجياتها، وبالتالي ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها وأيضاً المعرفة التي تخص المنتج فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضى هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة حول إستراتيجيتها، رسالتها وأهدافها. (2)

تصنيف Gilles Ballmise:

صنفت Gilles المعارف إلى معارف داخلية وأخرى خارجية فالمعارف الداخلية وهي معارف تنشي تحول في ظل المؤسسة من طرف عاملها وأما المعارف الخارجية فتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي في إطار نشاطات المؤسسة وهي مهمة للمؤسسة لأن من خلالها تستطيع أن تحدد إستراتيجيتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه، ولقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية فهي معرفة تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي كالاستعانة بالخبراء في المجال المحدد. (3)

تصنيف Nonaka – Tackutchi لقد صنفا المعارف إلى فردي وأخرى جماعي فالمعارف الفردية هي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المؤسسة والمعارف الجماعية وهي المعارف المقسمة أو الموزعة بين أعضاء المؤسسة، وهذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة إذ يرى كل من نواناكا وتاكينتشي، أن المعارف تأخذ

1 – Jida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies, Institut nationale des Sciences appliquées, Paris, France P. 3

2 – Gilles Ballmise, Gestion des Connaissances – outils et applications, P. 24.

3- Gilles Ballmise, knowledge Management et outils Informations, Avril, P. 42.

شكلين إما معارف الفرد الواحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها ومعارف تفق حولها جماعة في ظل المؤسسة.

نلاحظ من كل ما سبق أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنية والمؤسسة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات ويمكن لهذه المعرفة أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين بمصادر خارجية لجلبه وإدامتها للاستفادة منها. (1)

1- Yoan Biozet, La gestion des Connaissance en conception application ala simulation numirioque chez renaut, paris, P. 28.

المبحث الثالث

أساسيات إدارة المعرفة

البنية الأساسية لإدارة المعرفة

إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنية الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها ومن بين هذه العناصر تقدم بكشف الصورة عن ما يلي:-

1. التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيها الأفراد مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم فإشاعة ثقافة تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

2. الثقة: وتتعلق بالحفاظ على مستوى مميز وتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة فالثقة أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3. التعلم: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادمين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرار أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دوراً أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4. المركزية: وتشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيم الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية.

5. الرسمية: وهي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في التطبيق بالنسبة للإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

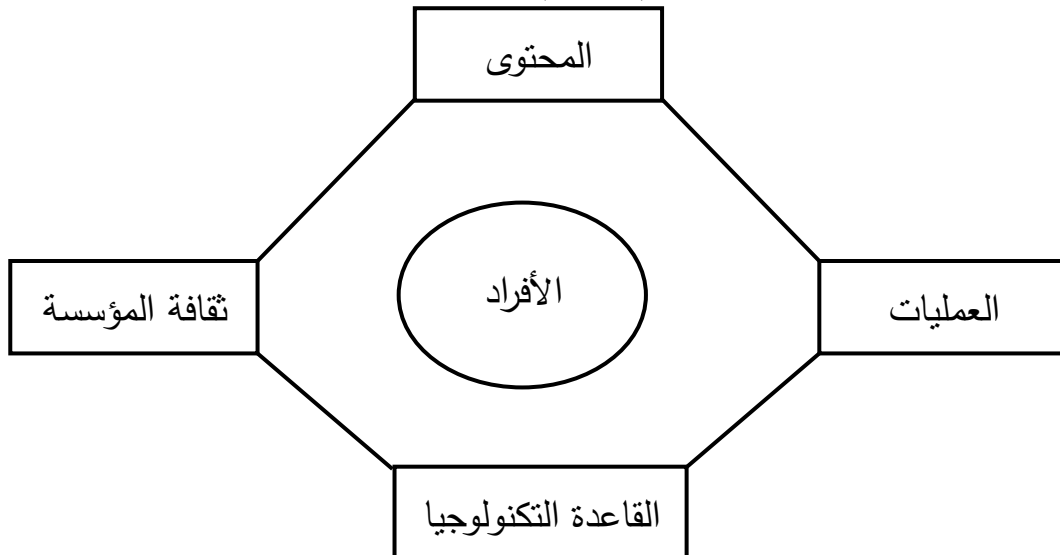
6. الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.

7. تسهيلات ودعم نظام التكنولوجيا والمعلومات: حيث أن مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها التكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة حيث يرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.

8. الإبداع التنظيمي: هي القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات الأفكار، أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون حقاً في نظام اجتماعي

- معين، وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط والمعرفة حتى يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية. (1)
- على جانب آخر يتعلق بالبنية التحتية لإدارة المعرفة يمكن أن نلخص العناصر السابقة في خمسة بني أساسية حسب ما أشار إليه كل من Nancy، Tnicia وهي:-
- الثقافة التنظيمية: وهي تمثل الاتجاهات والقيم الصادات ... الخ التي تتبناها.
 - المؤسسة المنتشرة بين أفرادها والاتجاهات هي التي تدفع للرعاية في التفكير لذا يشكل عنصر الثقافة عنصراً مهماً لإدارة المعرفة.
 - المحتوى ويتمثل في المعارف البيانات والمعلومات، والسلوكيات، التي تعتبر كمصدر للمحتوى.
 - العمليات وهي النشاطات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة والتي تشمل إنشاء واستعمال المعارف.
 - القاعدة التكنولوجية: وتتمثل في شبكة المعلومات الداخلية والخارجية وأجهزة الحاسوب وتوابعها لتخزين ونقل المعرفة وتبادلها.
 - الأفراد: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات العمل بروح الفريق المشاركة والإبداع والابتكار.

الشكل (1/3/1) عناصر إدارة المعرفة



العوامل المؤثرة في نشأة المعرفة:

ساهمت إدارة المعرفة في العديد من الممارسات الإدارية التي جعلت منها نظاماً قائماً بذاته في المؤسسة الاقتصادية الكبرى التي تسعى إلى الريادة والتفوق ويمكن تخيص أهم العوامل في الآتي:

أولاً تحويل الأعمال: واجهت المؤسسات في حقبة بالثمانينيات والتسعينيات تغيرات عديدة في المحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي في فنجاحها يتطلب فيها مواكبة هذه التغيرات بالشكل الذي يسمح ميزة ومن بين الممارسات في هذا المجال ما يلي:

(أ) إعادة هندسة العملية الإدارية:

ضمن ما تعني إعادة وتصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة الجودة الخدمة والسرعة، لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وعلى تمكين العاملين ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات بالإضافة إلى استعمال البرمجيات والتكنولوجيا التي تستعمل من أجل نشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة أو خارجها.

(ب) إدارة الجودة الشاملة:

تعرف بأنها إستراتيجية تنظيمية تقضي بالالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية. (1) كما يمكن تعريفها على أنها المدخل لإدارة المؤسسة والذي يقوم على الجودة ويبني على المشاركة مختلف الأعضاء العاملين في المؤسسة.

بالتالي الهدف من الجودة هو تحسين فعالية المؤسسة وتطوير الإجراءات لتوفير مخرجات ذات جودة عالية حيث أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة لمفهوم إداري تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمؤسسة.

1 - مصطفى وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (جامعة المجمعة)، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (28)، الجزء الثاني، 2012م، ص (82).

(ج) الثقافة:-

تعد ثقافة المؤسسة نظاماً من المعتقدات وتقييم المشاركة المتفاعلة بين الناس والهيكل وتنظيم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريق عمل الأشياء، وتتشكل الثقافة من جانبين أساسيين الأول هو الجانب الإداري، وتشمل الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية والثاني يشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا، وتساهم ثقافة المؤسسة، كما تعتبر أحد العوامل المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة ومن خلال الدلائل التاريخية وجد أن معظم المؤسسات تمر بتحديات تتمثل في:

- ليس لدى العاملين في المؤسسة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
 - إن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة بالمعرفة.
 - قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.
 - عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.
- مما سبق يؤكد الدور الهام الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في المؤسسات للتغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات وبالتالي تجذبها لطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات وأن تعمل على التشارك بالمعرفة والتخلص من الأسباب التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك بها ويجري تسخير ثقافة المؤسسة لمصلحة إدارة المعرفة من خلال التوجيهات الآتية:-
- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 - تقدير الإنجاز والاعتراف به.
 - تقييم المشاركة وتقاسم المعرفة وتشجيع العمل الجماعي.
 - التأكد على ضرورة مشاركة الأفراد.

ثانياً: إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام وشامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها تحقيق وتنظيم رضا العملاء وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية وقد استفادت منه إدارة المعرفة في عمليات الأعمال الجديدة من جهة ومن جهة أخرى فتحت فرصاً تمكنت فيها عمليات الأعمال الجديدة نظام الحجر دعم لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، في الأمثلة على ذلك نظام حجز خطوط الطيران الأمريكي SaBRE الذي اعتمد لاحقاً كمعيار للصناعة مع العديد من خطوط

الطيران الأخرى، من الشبكة لكل عملية أعمال جديدة إذ يتم تضمينها من خلالها، أيضاً نظام المعلومات الهندسية المعروفة باسم APTECH والخاص بالتدريب، مت خلال الشبكة، إذ توسعت خدمات النظام لتشمل 1200 مركز تدريب في 38 دولة وشملت خدماته ككل عنصر مشترك في التدريب والتعليم في قضايا تتعلق بالتدقيق المحاسبي ورقابة الموازنات وغيرها، وبذلك تتضح العلاقة بين التغيرات في الأعمال التي قادتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات في دعم وتنظيم قوة نظام إدارة المعرفة للوصول إلى تعظيم رضا العميل من خلال تعظيم مشاركته في معلومات ومعرفة المؤسسة. (1)

ثالثاً: رأس المال الفكري والموجودات الفكرية:-

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينيات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح وهو يشير إلى مجموعة من الأفكار والاقتراحات والتكنولوجيا والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة.

نجد أن المجموعة الكندية المشتركة للمعرفة والإستراتيجية فضلت مصطلح رأس المال المعرفي بدلاً من الفكري وقد أشارت بأنه مجموع مكون من رأس المال البشري " لكونهم القادرين على حل مشاكل العملاء " ورأس المال الهيكلي، القابليات التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق.

يجب الإشارة إلى أن الرأسمال الفكري في المؤسسة نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استشارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المؤسسة في خلق التراكم المعرفي كمقدرات أساسية ذات أهمية كبرى لتكوين رأسمالها غير الملموس، حيث أن الرأسمال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة له يشير مفهوم رأس المال الفكري إلى حياة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات المختزنة والمكتسبة من خلال فترة حياة الفرد في المؤسسة لبقائها وتطورها وإن كان الأمر يتطلب من إدارة الموارد جذبها واستقطابها كمهارات متقدمة تستفيد منها المؤسسة أما الموجودات الفكرية المعرفية، فتشير إلى ثقافة المؤسسة

1 - ماهوني فرانسيس وكارل جي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009م، ص 112.

المعرفية التكنولوجية والعلاقات التجارية ويمكن أن نشير أن تشير إلى وجود 4 مجموعات أساسية وهي:-

1. موجودات التكنولوجيا: وتشمل المعرفة التكنولوجية التصنيع، نتائج البحوث والدراسات براءات الاختراع.

2. موجودات المعرفة المدونة: وتشمل إجراءات المؤسسة، نظم المعرفة أدلة التشغيل والدروس المتعلقة والخبرة الموثقة.

3. موجودات المعرفة البشرية وتشمل الخبرة الإدارية، الخبرة الاحترافية، الخبرة التشغيلية معرفة المؤسسة ومعرفة السوق.

4. موجودات المعرفة الأخرى: وتشمل أسرار التجارة، ممارسات المؤسسة، حقوق التأليف والعلاقات التجارية.

رابعاً: المؤسسة المتعلمة:

ظهر في مجال الفكر الإداري في السنوات الأخيرة تحليلات المفهومين مترابطين هما التعلم التنظيمي (المنظمة المتعلمة) ويقصد بالمؤسسة المتعلمة هي تلك التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات مهارات الأحداث، التغيير والتحسين.

كما يقصد بها تلك التي تسعى إلى التعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهة تنافسية خاضتها ومن المقارنة بمنافسين نموذجيين يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتوثيق وتحديث معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفنية ليس فقط بل أيضاً تطوير الأهداف والاستراتيجيات وأساسيات وأساليب صنع القرار ومشاركته العاملين.

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

مفهوم تنمية وإدارة الموارد البشرية:

سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، لأنه ما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء العالي والتميز حيث أن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي عوامل مساعدة لا غير.

(أ) المورد البشري:-

هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والارتكازات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن رأس المال والموجودات والتجهيزات ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها المسؤولة عن الاستراتيجيات والأهداف نجد أن المورد البشري له أهمية حاسمة ودور في العملية الاقتصادية، ضمن وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية، واستخدام هذه الإمكانيات والنتيجة المتوقعة حتماً يثبت الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل أن العنصر البشري ذاته هو الأساس لكل تطور علمي تكنولوجي قديم وحديث، لذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام لرأس المال المادي المتاح بالكفاءة المطلوبة. (1)

من خلال تحليلنا لهذا التعريف (الموارد البشرية) نلاحظ أنها تمثل مزيج من المعارف، المهارات، الكفاءات، الاتجاهات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.

تتباين وجهة نظر الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعرفها بأنها الإدارة المعنية بتخطيط وتنظيم، توظيف، قيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسؤولية عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة الفاعلية كالاستقطاب والتدريب والتطوير والمكافأة. (2)

1 - أحمد منور، أحمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، 1990م، ص 326.

2 - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات، 1979، ص 5.

اختلف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة لهذه الوحدة فمنهم من سماها إدارة الأفراد ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية وإدارة الأشخاص أو إدارة الموارد البشرية، أو وإدارة شئون العاملين أو إدارة شئون الموظفين. (1)

لكن مهما اختلفت التسميات إلا أن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، لذلك نلاحظ أن الوحدة الإدارية تحتل مكاناً مرموقاً بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطاتها.

عرف Flippo، إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة. (2)

أيضاً عرفها Smith و Grant، بأنها مسئولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً توصيف لما يقوم به الموارد البشرية في مجال المتخصصين في إدارة الأفراد (3)

نجد أن علماء الإدارة قد اختلفوا في تعريف إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها في منظمات الأعمال، ولم يتفقوا على تعريف واحد، فكل منهم رآه في العنصر البشري ودوره الفاعل في المؤسسة وفي كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.

هنالك تعريف تحدث عن الناحية الإستراتيجية حيث عرفها بأنها الإدارة المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة لتطوير إدارة الموارد البشرية (4)

كما عرفها شاويش بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (5)

1 - علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر، 2003م، ص 19.

2- flippo, E.B, principles of personnel management, third edition, MC Graw, Hill book company, Newyork, 1971, P. 5.

3 - Grant & Smith, personnel administration and industrial Relation, second edition, long man, London, 1977, P.2

4 - عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003م، ص 24.

5 - مصطفى شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، تطبيقات، عمان دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2002م، ص 19.

وعرفها ديسلر بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (1)

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الموارد البشرية نجدها تهتم بإيجاد الأيدي البشرية الماهرة والتي تعمل على تدريب الأفراد وصقل مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وكتعريف آخر لإدارة الموارد البشرية هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب الأجور والحوافز وتقديم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والمجتمع. (2)

من خلال التعاريف التي ذكرناها يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تُعنى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المشروعات الصغيرة والعمل على توفرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، إضافة إلى تدريب وتنمية وتوفير شروط توظيف عادلة لها ومناخ وعمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب.

تعتبر عملية الموارد البشرية متضمنة بشكل رئيسي اكتساب مهارات جديدة وأيضاً مفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية المباشرة لتدريب الفرد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى نائبه أو إلى عامل من العمال أو أحد الأفراد القدامى ذوي الخبرة في المؤسسة وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله، حيث أنها نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدل الأداء باستخدام أساليب بهدف خلق وصقل وتحسين المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع لنطاق معرفته من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.

إن تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات تمثل عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات

1 - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، جودة عبد المحسن، دار المريخ للنشر، 2003م، ص 78.

2 - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، ص 62.

التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية والموهبة للمورد البشري والتي تتناسب مع متطلبات عمله الحالية أو المستقبلية وهي تساهم بشكل كبير في تطوير وزيادة مهارة العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.

أهمية تخطيط الموارد البشرية: (1)

تتلخص أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع التضارب وحدوث الاختلالات الفجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع أو المنظمة، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، هذا بدوره ينعكس على اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية والتدريب.
 2. 2 يساهم تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي القيام بمهمة ترشيد استخدام البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
 3. 3 يتم تخطيط الموارد البشرية من قبل الكثيرين من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وإعداد العاملين المطلوبين فيها.
 4. 4 يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
 5. 5 يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- وتتبع أهمية التخطيط في مجال الكادر البشري من خلال العلاقة الأساسية التي تنشأ بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط للمشاريع، وفي أقل المستويات قيام المشروع بإعداد الخطة (الموازنة التقديرية) حيث هناك بنود خاصة بالتكلفة (أجور - تدريب - حوافز - علاوات - خدمات - إسكان - مواصلات وغيرها)، يجب إدراجها في الخطة (الموازنة، وتتحدد التكاليف بهيكل العمالة).
- أيضاً هناك ما يتعلق بالخطط لعدة سنوات (الخطة الإستراتيجية)، حيث يلعب دور المشروع في المستقبل من حيث الاستثمارات والتنظيم والتكنولوجيا المستخدمة دوراً هاماً،

وترجمة ذلك إلى احتياجات محددة من الموارد البشرية يقع عبء التخطيط للموارد البشرية من حيث أهميته إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

جدول (1/1/2) يوضح مسئوليات تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين.

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها	تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة
تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً على حجم العمل	تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة
التخطيط للترفعات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.	البدء في متابعة إجراء تخطيط القوى العاملة
باستيفاء المعلومات المرسلّة من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة	جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام
المراجعة الإدارية ومناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها.	التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية
	ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل والترقية والانتداب.

يلاحظ من الجدول أنه لا يمكن الاضطلاع بهذه المسئوليات ما لم يكن هناك تنسيق بين أدوار الأفراد وأدوار المديرين التنفيذيين ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار وخلق التعاون بينهما من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات.

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك أن للموارد البشرية أهمية كبيرة ومن أهم العوامل الإنتاجية في المشروعات، والتدريب باعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية فقد لاقى اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إذ يعد الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها خاصة إذا ما توفرت الوسائل اللازمة المطابقة مع قدراتها.

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعاً محورياً في المشروعات الحديثة فهي وظيفة تأتي بعد وظيفة الاختيار والتعيين والتدريب له أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، حيث تتمثل الأهمية في الآتي:-

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة مهارات وكفاءة العاملين، وهنا سوف ينعكس على الإنتاجية ويساهم في رفعها والمساهمة في الاستقرار التنظيمي.

- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية.

- يساهم التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.

من جهة أخرى نجد أن أهمية تدريب الموارد البشرية من حيث الأفراد العاملين فيها يتجه نحو:-

- المساعدة على تحسين وتطوير كفاءات وقدرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمشروعات واستيعاب دورهم فيها.

- يعمل على تمكين الأفراد لتقوية وتحسين قراراتهم وحل مشاكلها في العمل.

- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم، كما يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المشروعات. (1)

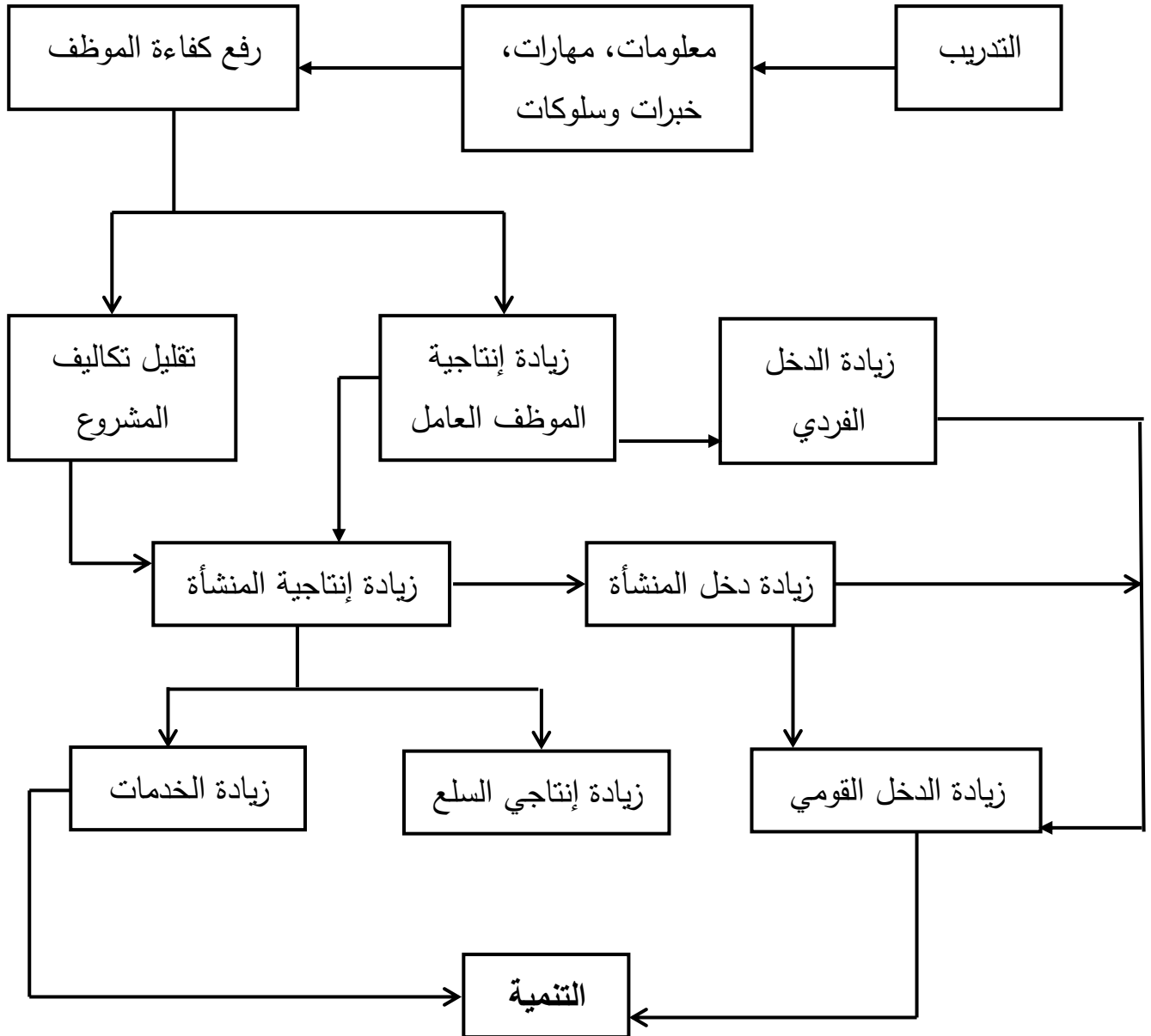
يتضح مما ذكرناه أن للتدريب أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الأفراد العاملين ولهذه المشروعات، وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد

1 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر،

1999م، ص 139.

البشرية، إذ يلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير أداء المورد البشري وكذلك في تحسين أداء المشروع ككل.

الشكل رقم (1/1/2) أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النور، إدارة التنمية والموارد البشرية، ط1، 2007، ص 247.

تتركز أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية في اهتمامها بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد، كما لا توجد مؤسسة بدون إدارة بشرية، ومن ناحية أخرى تتبع أهمية الموارد البشرية من القيام بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة ووضع الخطط المناسبة للتدريب، كما تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، وتختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

تكتسب تنمية الموارد البشرية لأي مدى وظائف المنظمة العصرية أهمية في القرن الواحد والعشرين، فهي الإدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للاستفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين)، تشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ ينمي ذلك وينشطه.

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون موارد بشرية قادرين على الابتكار ويعملون بروح الفريق، وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقاعد، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل رصيداً وأصلاً تتزايد قيمته وأهميته حسب الاستفادة منه.

من ناحية أخرى هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمات، فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ.

من أجل الولوج إلى الأهداف لتنمية الموارد البشرية تحتاج المؤسسة إلى رسالة وكدليل للإدارة، حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها، وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها. (1)

1 - ذكريا المطلك الجدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، 2005م، ص 52.

ويقصد بالأهداف، تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجلين الطويل والقصير، والأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير.⁽¹⁾ لا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوءه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير، فبعض المؤسسات تنقسم بالاستقرار، ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها خمس سنوات أو عشر سنوات، وهناك مؤسسات أخرى تنقسم ظروفها بالتغير الشديد والمتلاحق ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات، ويتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة، ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي:-

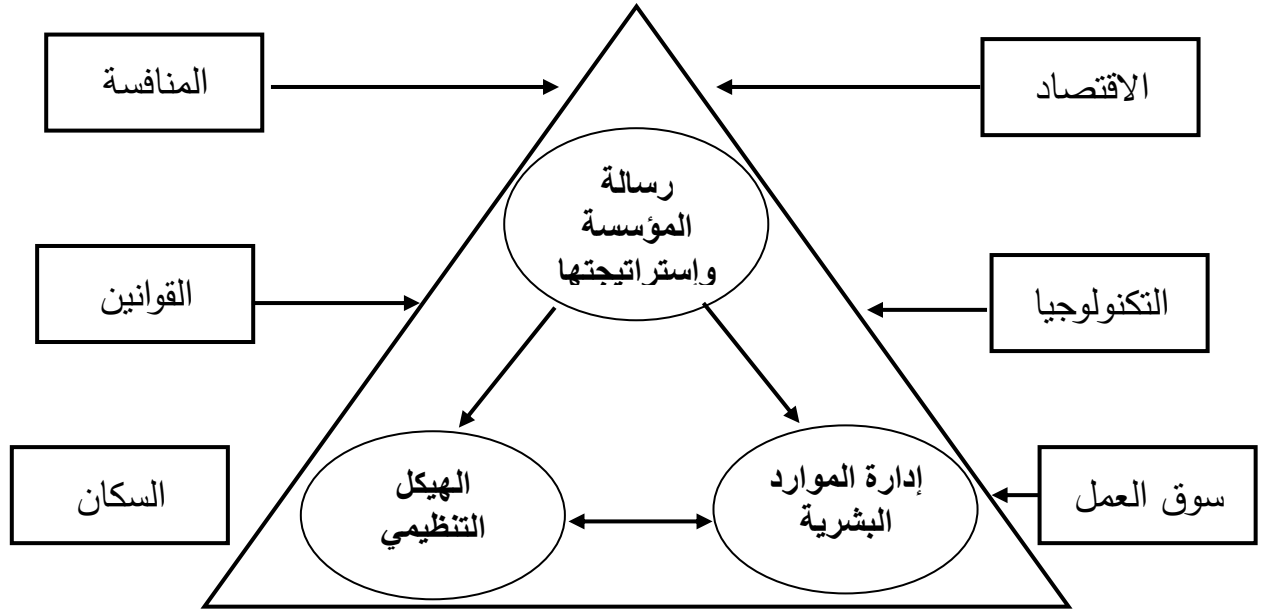
- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والمهارة اللازمة.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية.
- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- تنمية رضا العاملين واثمائهم للمؤسسة.

الأهداف الموضوعة للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المؤسسة يجب أن تتصف بإمكانية القياس، وأن تكون محددة وقابلة للتحقيق ومقبولة ومرنة وذات أوليات واضحة وشاملة ومتسقة مع باقي الأهداف الأخرى، ومحددة زمنياً حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتجاه قراراتها.⁽²⁾

1 - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة، 2009م، ص 23.

2 - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة، 2009م، ص 25.

الشكل رقم (2/1/2) مفهوم التكامل لتنمية الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية عمان، 2005م، ص 73.

الشكل يبين لنا بناء الأهداف لتنمية الموارد البشرية بشكل يتكامل ويتطابق مع متطلبات رسالة المؤسسة، كما يتكامل ويتوافق مع متطلبات الهيكل التنظيمي (إدارات واحتياجات) من الكفاءات والموارد البشرية، وعليه فإن التكامل والتطابق من حيث أهداف تنمية الموارد البشرية يكون على جانبيين.

(1) التكامل الداخلي: والمقصود به أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض، فهي تشكل نظام متكامل لاتخاذ إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

(2) التكامل الخارجي: والمقصود أن تحديات البيئة الخارجية يواجهها التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، حيث أن الموارد البشرية هي نظام جزئي من النظام الكلي الذي هو إستراتيجية المؤسسة والتي تشمل الهيكل التنظيمي بما فيها الموارد البشرية والتي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع

الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية القابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

تحول التعامل مع الموارد البشرية من الشكل التقليدي أو اللائحي (شئون الموظفين) أو اعتبار العاملين أفراداً منفصلين (إدارة الأفراد)، كما هو الحال في الكثير من المؤسسات الحكومية إلى إدارة الموارد البشرية، ولم تعد هذه الإدارة هي الجهة المسؤولة فقط عن اختيار العاملين وتوظيفهم ومتابعة حركتهم الوظيفية وتقويم أدائهم، وإنما أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري الكلي للمنظمة، يتفاعل معه ويتأثر به ويؤثر فيه. فهي إذن تلك العملية الإدارية المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية، عن طريق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إطار التخطيط الاستراتيجي الكلي، واختيار الأفراد الملائمين وإدارة مساهمهم المهني، والعمل على استمرار صلاحيتهم وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، وتوفير حياة وظيفية مرضية لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى.

ولكي نتعرف على إدارة الموارد البشرية ونحلل أهدافها وأهميتها وموقعها من النظام الكلي، فهناك خمسة مناهج لذلك.⁽¹⁾

(1) منهج العملية الإدارية:-

هنا نجد أن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الإدارة المتعارف عليها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، فهي تخطيط للموارد البشرية والمسار المهني للعاملين وتنظيم أنشطة هؤلاء وتنسق بينهما في فرق عمل متكاملة وتكون العملية في مخطط شبكي مع بقية الإدارات الأخرى حيث تراقبهم وترشدهم وتحفزهم وتحل مشكلاتهم، ثم تراقب نتائج الأداء للتحقق من درجة فاعليتها.

(2) المنهج السلوكي:-

ويختص هذا المنهج بدراسة سلوك الأعضاء (القوة البشرية العاملة)، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية، ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

(3) المنهج الإجرائي:-

1 - ناصر داري عردن، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط2، ديون للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م، ص 70.

لأي نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إجراءات وخطوات يحقق إتباعها كفاءة النشاط وفاعليته، كإجراءات اختيار العاملين وخطوات تعيينهم، شروط الترقية وقواعدها، أيضاً نماذج الترقية ووثائقها.

(4) منهج النظم:-

يعالج هذا المنهج إدارة الموارد البشرية باعتبارها نسقاً ومنظومة تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، فأما المدخلات فهي مدير الموارد البشرية والعاملين معه، بالإضافة إلى الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات، وأما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية الملائمة وتحفيزها وصيانتها واستمرار عطائها، وأما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها. هذا بالإضافة إلى ما تقدمه الموارد البشرية من خدمات استشارية ومعاونة للإدارات الأخرى.

يقوم منهج النظم أيضاً بالنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام مفتوح، فهو يعمل في بيئة تنقسم إلى قسمين بيئة داخلية تمثلها المؤسسة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها واستراتيجياتها وإمكاناتها، وبيئة خارجية وهي المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية، ومن فرص ومعوقات، تحدث أثرها على سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وإنجازاتها.

(5) المنهج المتكامل:-

عندما ندمج المناهج سالفة الذكر تنتج لنا منهجاً شاملاً لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تظهر ملامح المنهج المتكامل في إطار عام اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي وتعلمي محدد، من خلاله تمارس وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة لتوظيف الطاقات البشرية المتاحة، وذلك من خلال تطبيق النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع العاملين للحصول على السلوك الوظيفي الملائم، ثم يتم وضع مجموعة من الإجراءات والخطوات الملائمة للقيام بالمجهودات المتعددة، أيضاً تقوم أنظمة التحضير للموارد البشرية وتتميتها وتطويرها لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الشخصية للعاملين من إشباع دوافعهم واستمرار ولائهم وعطائهم.

نجد أن الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة في ازدياد، فالمؤسسات بحاجة إلى المهارات والقدرات البشرية التي توفر لها القدرة على تحدي المتغيرات البيئية، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيات حديثة، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها، تحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية كأصول إستراتيجية يجب إدارتها بعناية، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكماً لإستراتيجية المؤسسة ككل، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية. (1)

تتجلى أهمية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بسبب التحديات البيئية المؤثرة على تطوير الأداء إلى الآتي:-

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات حديثة.
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم لأدائهم وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

1 - زهير صباغ وعبد العزيز أبو نبعه، التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990م، ص 285.

- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية النشاط وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم.
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة تطوير مهاراتهم (التخطيطية والإدارية ... الخ) لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.
- تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

المبحث الثاني

تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر إستراتيجية

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

تعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق غايات المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية وتخصيصية في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:-

1. الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

2. الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

3. الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

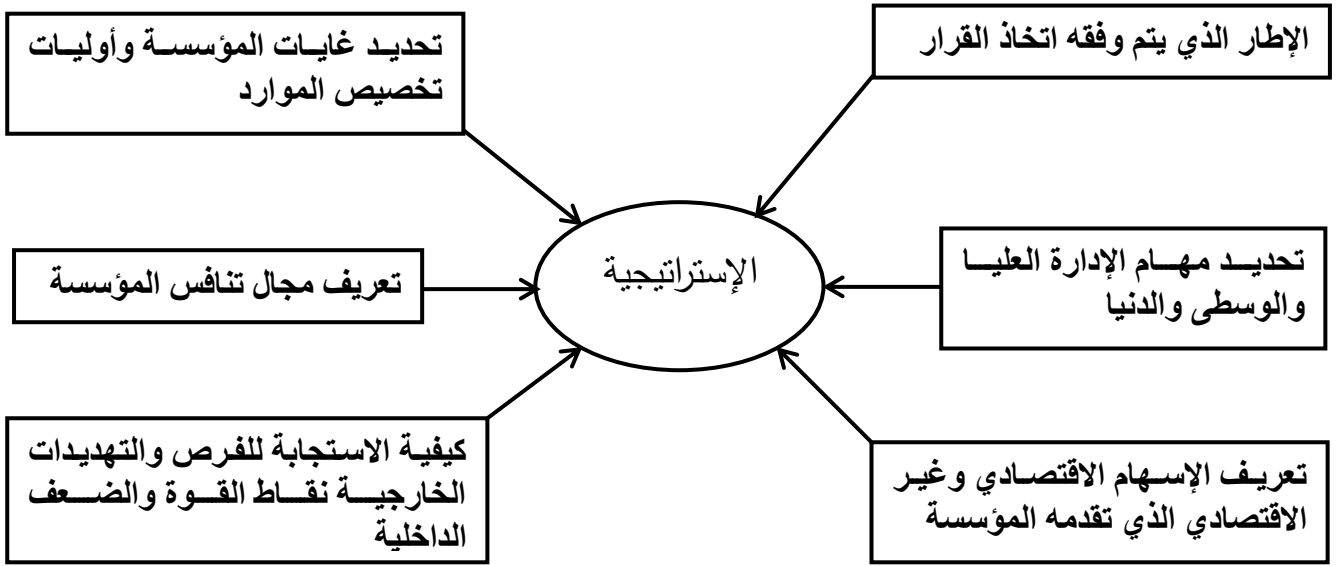
4. السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

5. الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

6. معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة والتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

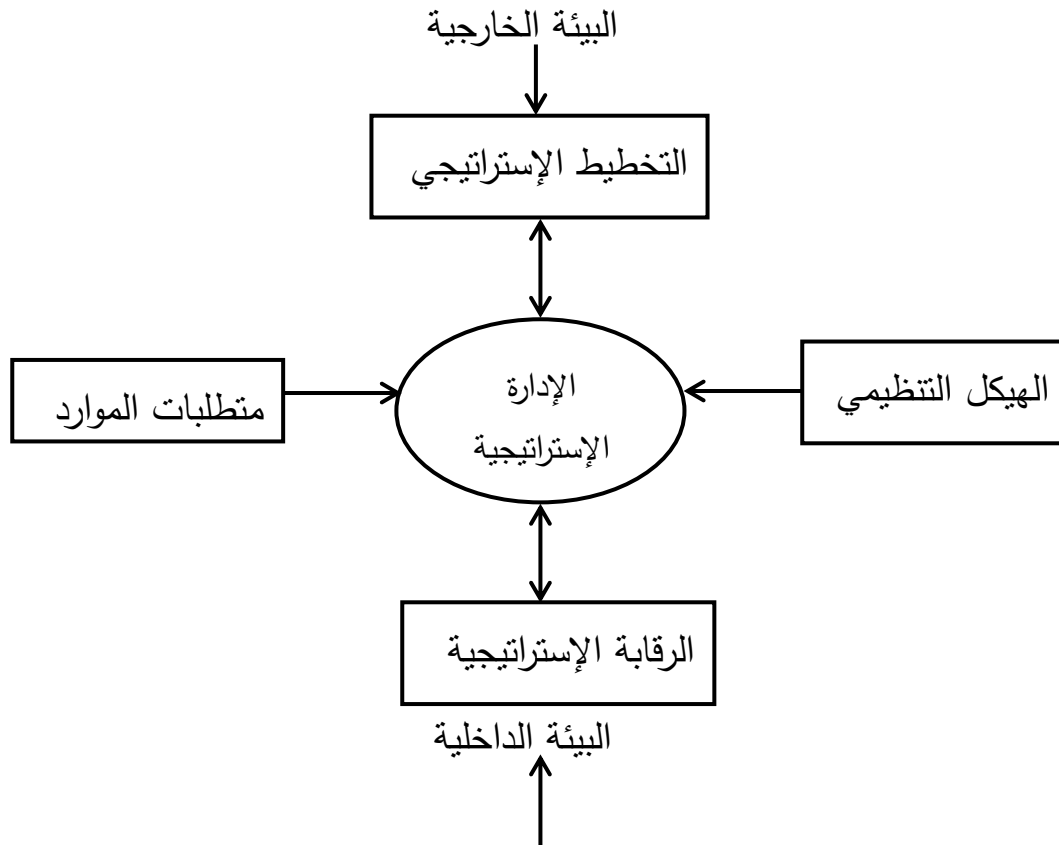
يتصف العنصر الحالي بإفراز تغيرات دائمة منها التغيرات التكنولوجية، مما زاد الوعي للإدارات في المؤسسات بتبني الفكر الإستراتيجي كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة ضمان البقاء والنمو والازدهار، منها إدارة الموارد البشرية المسئولة عن إدماج مواردها ومساهماتهم في نجاح إستراتيجية المؤسسة، الأمر الذي ليستدعي تحليل الإطار النظري بهذه الإدارة حيث نقوم في هذا المبحث تقديم نظرة مفاهيمية لتداخل العمل الإستراتيجي بإدارة الموارد البشرية.

شكل رقم (3/2/2) الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية



المصدر: محمد مندور وجمال الدين دورويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، 1994م، ص 12.

شكل رقم (4/2/1) نموذج الأربعة عوامل لإدارة الإستراتيجية:



المصدر: عبد العزيز صالح، المرجع سبق ذكره، ص 46.

يعرف بيرس وروينسون الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والأفعال ينتج عنها صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تم تصميمها للوصول إلى أغراض محددة للمنظمة. نستنتج من التعاريف السابقة على أن بعضها قد أكدت على صيغة التخطيط لرسم رسالتها وتحديد غاياتها وأهدافها، في حين أكدت تعاريف أخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة المؤسسة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً ما تمليه العوامل البيئية المحيطة بها.

يعني هذا أن الإدارة الإستراتيجية هو كل ما يرغب به المهتمون للوصول إلى الحاجات في المستقبل القريب والبعيد، أي التعامل مع الغايات والوسائل وهنا يمكن التركيز على مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها مع الاهتمام بالموارد البشرية المطلوبة لتمكنها من النجاح. الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يقيم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها. (1)

من خلال الشكل السابق، يتم اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات منسجمة ومتكاملة بإعطاء الإستراتيجية الإطار العام الموحد، فالإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها. أيضاً تتمثل خطط العمل وأوليات تخصيص الموارد والمساهمة في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات البعيدة المدى، فالإدارة المساهمة فيها هي الإستراتيجية وهي نظرة تقليدية، حيث تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمؤسسة، وذلك بمعرفة الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات والموارد المطلوبة.

من ناحية أخرى نجد المجال التنافسي للمؤسسة، ويتطلب تحديد هذا المجال التطرق لقضية توسيع وتنوع النشاطات، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها، أي أن الإستراتيجية تحدد مجالات العمل الحالية للمؤسسة وكذلك مجالات العمل التي يجب أن تكون في المستقبل.

1 - مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008م، ص 40.

هنالك الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي وهنا نستخدم الإستراتيجية لتحديد ما، ويكون الهدف من وراء ذلك هو تحقيق التفوق الدائم والمستمر على المؤسسات المنافسة الأخرى في جميع مجالات النشاط، ولا يكون هذا التفوق إلاً بالفهم الشامل والعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، كما أن التكيف مع لمتغيرات الخارجية وتحقيق التوافق بينه وبين الإمكانيات الداخلية الإستراتيجية أداة مساعدة على تحقيقه.

على صعيد آخر للتمييز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة والأخذ بالبعد الواسع لضرورة مراعاة المصلحة التي تتعدى الإدارة بمستوياتها المختلفة من الإطار إلى العامل البسيط تشكل الإستراتيجية لذلك نظاماً منطقياً وتكون ناجحة بتوزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات الانسجام وبعد النظر عن هيكل المؤسسة، وتكون الإستراتيجية متشكلة من ثلاث إستراتيجيات (إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية العمل - إستراتيجية التشغيل).

إن هذه الأبعاد تمنح في معظمها تكامل الإستراتيجيات مما يجعلها إطار مهم للعمل ومن خلاله تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع وتتكيف مع المتغيرات البيئية مما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة هي ذلك الإطار العام الذي يرشدها إلى التفكير والتصرف انطلاقاً من أهدافها الأساسية ليصبح بعد تبني هذا التفكير وسائل تحقيق الأهداف، أيضاً يتضمن القرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها حسب التطور المستمر ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه والوصول إلى أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.

يربط الإدارة مع الإستراتيجية فإنه يتم تعريفها في كتاب إستراتيجية المؤسسة بأنها مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف. (1)

نجد أن هناك تعدد كبير في تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية من أهمها تعريف منتزج ووترز (Mintzberg & Waters)، فهي نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق

1 - راشد محمد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية، مدخل تكاملي، بدون ناشر، 2000م، ص 440.

مجموعة القرارات والتصرفات سواء كان هذا النمط نتاجاً لإستراتيجيات مقصودة أو مخططة أو نتاجاً لإستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخططة أو طائفة. (1)

في ضوء ما سبق فإن الإستراتيجية تتضمن ما هو أكثر من تخطيط مجموعة من التصرفات بمعنى أن الإستراتيجيات الناجحة يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة بدون قصد، وبالتالي فإن الممارسة العملية من خلالها تتكون إستراتيجيات المؤسسة.

حسب تعريف السلمي إنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجرعتها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والأعداد للتعامل معه. (2)

أما رو (Row) يرى أن الإدارة الإستراتيجية، تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والهدف الرئيسي هو تحقيق التناصب بين قابليات المؤسسة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل رسم الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية المحافظة على قيم المؤسسة، أي تحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تتبناها المؤسسة، وتقديم البيئة الداخلية، وقد تبنى (Row) نموذج الأربعة عوامل الإدارية الإستراتيجية كما في الشكل التالي:-

وفي ظل البيئة التي تعيشها المؤسسة، وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها.

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصراً على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب، أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل، وإنما تعدي ذلك إلى الجانب الإستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات، ومنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ

1 - نبيل مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، تنفيذ، مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، 2006م، ص 38.

2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م، ص 76.

أهدافها الإستراتيجية من خلال مرادها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها.

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات، تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق.

إذاً إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها بإستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تتضمن:-

1. الأهداف الإستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات التدريب والتكوين وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

2. غاية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري.

3. سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتكم إليها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف إستراتيجية. (1)

4. الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها والوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

5. معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة. (2)

بالتالي نجد أن إستراتيجية الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات، تكون فيها وظائف الإدارة هي مهمتها داخل المؤسسة، وهي تشمل مجموعة من القرارات تتعلق بأمور الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وتعمل على خلق قوة عمل مؤهلة وفعالية وقادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

1 - راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، 2000م، ص 439 - 440.

2 - علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة، عين شمس، 1974م، ص 36.

إن تحقيق التميز في الأداء في ظل التحديات البيئية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية، بل على قدرة تطوير الكفاءات البشرية واستثمارها، حيث أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ على مكانتها وبقائها ونموها.

يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفاعلية المؤسسة التي تحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث تساهم إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد، أيضاً تدريب كوادرها ومواردها البشرية على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني، وتنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة، وأخيراً زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

دور إستراتيجية تنمية وإدارة الموارد البشرية:

في ضوء إنجاز إستراتيجية المؤسسة تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية بشكل يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة ورسالتها في ظل الأهداف المراد تحقيقها، ويتم وضع هذه الإستراتيجيات، واختيار الأفضل والأنسب منها وذلك على النحو الآتي:-

الإستراتيجيات الرئيسية:- وهب الإستراتيجية الشاملة والمسيطرة على المؤسسة ككل، أي عبارة عن خطة رئيسية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي تشمل الإستراتيجيات التالية:-

1. إستراتيجية الاستقرار ويقصد بها الإستراتيجية في الخدمة بنفس الخطة مع البحث عن التحسين التدريجي للأداء من خلال إدخال بعض التغيرات المحددة من آن لآخر حتى لا يحدث نوع من الجمود، والمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها على أنها بيئة مستقرة نسبياً وتحتوي على القليل من الفرص والتهديدات. (1)

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في ظل إتباع المؤسسة الإستراتيجية لنظام الاستقرار أن تعطى اهتماماً متزايداً لقضايا الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار في أوضاعها، أي قلة الاستقطاب، وبقاء برامج التدريب والتنمية على حالها، مع زيادة المتطلبات المتعلقة بالتحفيز

1 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1990م، ص 200.

لأجل الحفاظ على العمالة المتميزة حتى لا تترك المؤسسة إلى مؤسسات أخرى ودفعهم للمحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة. (1)

(2) إستراتيجية النمو، وتعني وجود زيادة ملحوظة في بعض مؤشرات الأداء المستهدفة من قبل المؤسسة، مثل حصة المؤسسة من السوق أو معدل نمو المبيعات والأرباح ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخلياً أو خارجياً. (2)

من حيث تنمية الموارد البشرية فإن النمو في شقه الأول يستند إلى النمو الداخلي من خلال إستراتيجيات التركيز ويعني فعل الشيء ولكن بشكل أكثر تركيزاً، أي زيادة درجة اختراق المؤسسة للأسواق الحالية بنفس المنتجات، وهنا تكون زيادة الجهود التسويقية مطلوبة لتشجيع العملاء الحاليين لزيادة معدل استهلاكهم ومشترياتهم التي تقدمها المؤسسة.

من ناحية النمو الخارجي والذي يتحقق من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي ويكون بين مؤسستين أو أكثر، ويكون عادة بين المؤسسات المتشابهة نسبياً من حيث الحجم والعلاقات الحميمة، أما النمو من حيث الاستحواذ قد يكون متكاملًا بحيث يكون هذا الاستحواذ مرتبط، أي تقدم المؤسسة بالاستحواذ على مؤسسة أخرى في نفس الخط العام لأعمالها أو نشاطها، أو تحقق تكامل رأسي من خلال السيطرة على موردي الخام لهذه المؤسسة.

وقد يكون الاستحواذ غير مرتبط، ويعني تكوين المؤسسة لمختلف متنوعة من الأعمال المتباينة، أما ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية لاندماج تكون قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية، مما يستدعي ضرورة القيام وتحديد عدة جوانب متعلقة بالموارد البشرية، كتحديد من يتم الاستغناء منها؟ ومتى؟، وما هي القضايا القانونية المرتبطة بالاستغناء، وكيف ستدفع تعويضاتها المالية؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المؤسستين؟، وما هو نوع التأهيل والتدريب الذي سيخضع له المنقولين؟، فهي إستراتيجية تختلف منها في حالة إستراتيجية النمو الداخلي، ويتأثر ذلك بطبيعة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

(3) إستراتيجيات الانكماش: حيث أن إستراتيجية الانكماش تتضمن تقليل التكاليف، وربما تتطلب أيضاً تقليل الأصول، ومن المحتمل أن تنتج عنها عمالة أقل، إذ أنها تتلاءم مع واقع

1 - عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004م، ص 232.

2 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإستراتيجية الإدارية، دار وائل للنشر، قطر، ط1، 2005م، ص 168.

أداء المؤسسات المتدني، والذي إذا ما استمر قد تعرض تلك المؤسسات إلى مخاطرة، وقد يكون هذا التدني والانحدار بسبب التقلبات الاقتصادية، أو حدوث تراجع في معدلات النمو الاقتصادي أو عدم الكفاءة الإنتاجية أو مزايا الابتكار من جانب المنافسين.

ويكون الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في ظل حالة الانكماش والتخفيض متمثل في تنمية وتطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة وكذا مساعدة العمالة التي سوف تخرج من المؤسسة. (1)

إستراتيجيات التكيف على مستوى وحدات الأعمال:

غالباً ما تكون أقسام أو خطوط منتج داخل المؤسسات الكبيرة، أما الأعمال فهي تلك العمليات التي تتضمن حاجات المستهلك وتحقيق الكفاية، كما تتضمن الكفاءات والمهارات المتميزة، ويتم تصميم إستراتيجيات التكيف حتى تكون بمثابة موجة لوحدة الأعمال فهي محاولة لإقامة درجة من الانسجام والمواءمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وهناك ثلاثة مراحل لإستراتيجية التكيف هي: (2)

(1) إستراتيجية الريادة: وتهتم بفحص الفرص، وتتم من خل الاهتمام القوي بالابتكارات، وتعمل مؤسساتها في بيئة ديناميكية ومتنامية باستمرار حيث يكون الابتكار والإبداع من الأولويات الأولى وأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تكون إستراتيجية الموارد البشرية وتتميزها متمثلة في تكثيف استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء وتصميم وتنفيذ برامج التعليم والتدريب المستمر والمتطور للموارد البشرية لتمكينهم من تقديم كل جديد ومتطور، وكذلك تقديم برامج تعويضات مالية ومزايا وظيفية لزيادة مستوى الدافعية للعمل.

(2) الإستراتيجية الدفاعية: وهي نقيض الإستراتيجية الهجومية، فهي تهتم بشكل أساسي بالاستقرار والثبات، فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تحاول المحافظة على سوقها الحالي وحصلتها الحالية، ومن ثم فهي تقوم بعمل تعديلات طفيفة جداً في التكنولوجيا والهيكل أو في طرق الإنتاج.

في ظل هذه الإستراتيجية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، وبالتالي عمليات الاستقطاب قليلة جداً، وستبقى برامج التدريب

1 - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005م، ص 244.

2 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1995م، ص 26.

والتنمية على حالها، وزيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة.

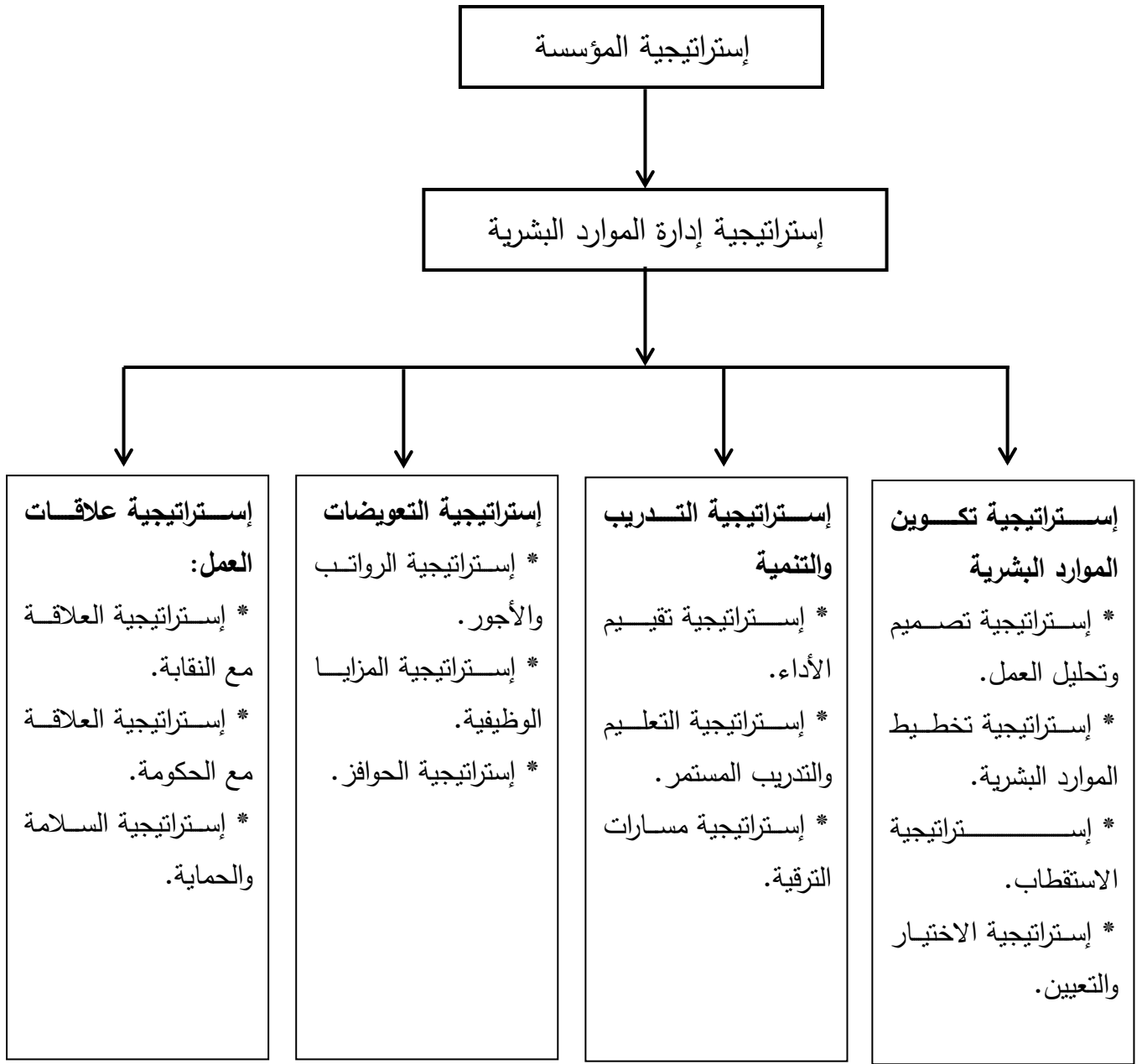
(3) الإستراتيجية التحليلية: في هذه الإستراتيجية تحافظ المؤسسة على نطاق أعمال مستقر (ثابت) بينما يكون هناك ابتكاراً وتطوير في شيء ما، ومن ثم فإن المؤسسة التي تتبع الإستراتيجية التحليلية تقع بين الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية، ولهذا تسمى الإستراتيجية المعتدلة أو السوط.

في هذا الوضع تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجية على الاستقطاب والمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات العالية، كما تصمم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى المهارات وتمكينها من تقليل الهدر والفاقد من الموارد كما توفر سياسة الحوافز. إستراتيجية وظائف تنمية وإدارة الموارد البشرية: (1)

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية حيث كلاهما يسعى إلى تحقيق الأهداف، أي أن إدارة الموارد البشرية تقوم برسم إستراتيجية وظائفها وممارستها المستقبلية داخل المؤسسة من استقطاب، تدريب، اختيار الخ. بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة، ويمكن تصنيف إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربعة إستراتيجيات كما سيتم توضيحه في الشكل التالي:-

1 - John Mayer. Ivan cevich, Human resources management, 5ed, Home wood, Irwin, 1992, pp. 124 – 133.

الشكل رقم (5/2/2) إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

لقد حدثت تغيرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية استلزمتهما التحولات التي طرأت على المؤسسات وإستراتيجياتها بسبب ما يحدث من مستجدات وتغيرات في البيئة المحيطة بها وبعملها وبذلك أصبحت عمليات إدارة الموارد البشرية عمليات ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لإستراتيجية المؤسسة، وليست استاتيكية وثابتة ثبوت المخطط كما كان يتم في السابق.

من خلال الشكل السابق سنعرض بإيجاز إستراتيجيات الوظائف المذكورة كآلاتي:-

1/ إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:-

في هذه الإستراتيجية يتم تقدير احتياجات المؤسسة وأعمالها في هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد، والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها، وذلك بما يتماشى وينسجم مع إستراتيجية المؤسسة.

ضمن هذه الإستراتيجية على إدارة الموارد البشرية إعادة هندسة العمل وهيكلته وخلق وظائف بها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسئولية في ممارستها وتوفير لإمكانية تطوير الذات، من أجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المؤسسة للأداء الفعال ولاستغلال الموارد المادية أفضل استغلال.

ترتبط الحاجات الإستراتيجية في المؤسسة من ناحية الموارد البشرية مستغلاً بنوعيتها ومواصفاتها، فكان من ضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التخطيط والتقدير بحيث تتلاءم مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل.

أما إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين فلم تعد إستراتيجية تعتمد على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق لتعمل في وظيفة ثابتة محددة، وإنما أصبحت إستراتيجيات يتم فيها استقطاب واختيار وتعيين العنصر الذي يمتلك المهارات المتعددة التي تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة.

(2) إستراتيجية التدريب:-

أن النظرة للتدريب على إنه نشاط عند الضرورة، وإنه ذو صبغة تنسم بالمحدودية من أجل تجاوز نقاط ضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية هي نظرة تقليدية، بل أصبحت إستراتيجية تتبناها إدارة الموارد البشرية، تصمم فيها برامج لتحسين الأداء، وبرامج للتنمية المستمرة، الغرض منها تكييف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات على الساحتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي ضوء هذا يمكن القول أن مضمون واتجاه التدريب يهدف من التحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطور الأداء المستقبلي من خلا:-

- تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة.
- إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة أو تطور أعماله الحالية والمستقبلية.
- جعل المؤسسة مكاناً للتعلم، يتوفر فيها استمرارية عملية التعليم والتدريب والتنمية.

- استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

في ظل هذه الإستراتيجية يتطلب أن تصاحبها إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، لأجل الوقوف على الاحتياجات التدريبية، كما يصاحبها إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المؤسسة التي توضح لهم الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية.

(3) **إستراتيجية التعويضات:** ⁽¹⁾ في هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية إلى خلق الدافعية الجدية للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة لتحقيق الأداء المتميز والانتماء والولاء، وهي إستراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع، كما أن المكافأة التشجيعية تتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها، وهذا كله بهدف الإسهام في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.

(4) **إستراتيجية علاقات العمل:** وفي هذه الإستراتيجية فإن إدارة الموارد البشرية تكون إستراتيجيتها قائمة على تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين كل من النقابات والحكومات على حد سواء مع إستراتيجية تحقق سلامة وحماية العاملين أثناء تأدية وظائفهم داخل المؤسسة.

نموذج إجراءات تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

يتطلب تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تواجد نماذج أساسية وضرورية والهدف منها تحقيق المؤسسة القدرة على الانسجام بين إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومن أهم النماذج ما يلي:-

النموذج البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة:

ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو نموذج أكثر شيوعاً في الاستخدام، وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وله مواصفات البعد والشمول، حيث تقدم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها، حيث أن أي تصميم لإدارة الموارد البشرية يكون من خلال ما تملكه من موارد في ضوء تحليل النتائج للبيئتين، وهذا النموذج يولي الاهتمام الكبير للموارد البشرية من منطلق أن

1 - محمد عز الدين الفخاخ، الأساليب العلمية لنظم الحوافز، جامعة الإسكندرية، 2003م، ص 54.

الاتفاق على التعليم والتدريب لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يشتمل لقدرتها على التحديث والإبداع للذات هما أساس نجاح المؤسسة.⁽¹⁾ وتمثل مضامين هذا النموذج أهمية عظمى حتى تؤدي الموارد البشرية الدور المنوط بها والمضامين تتمثل في:-

(1) التحليل البيئي:

(أ) تحليل البيئة الداخلية.

(ب) تحليل البيئة الخارجية.

(2) موارد المؤسسة:

(3) تدريب الموارد البشرية.

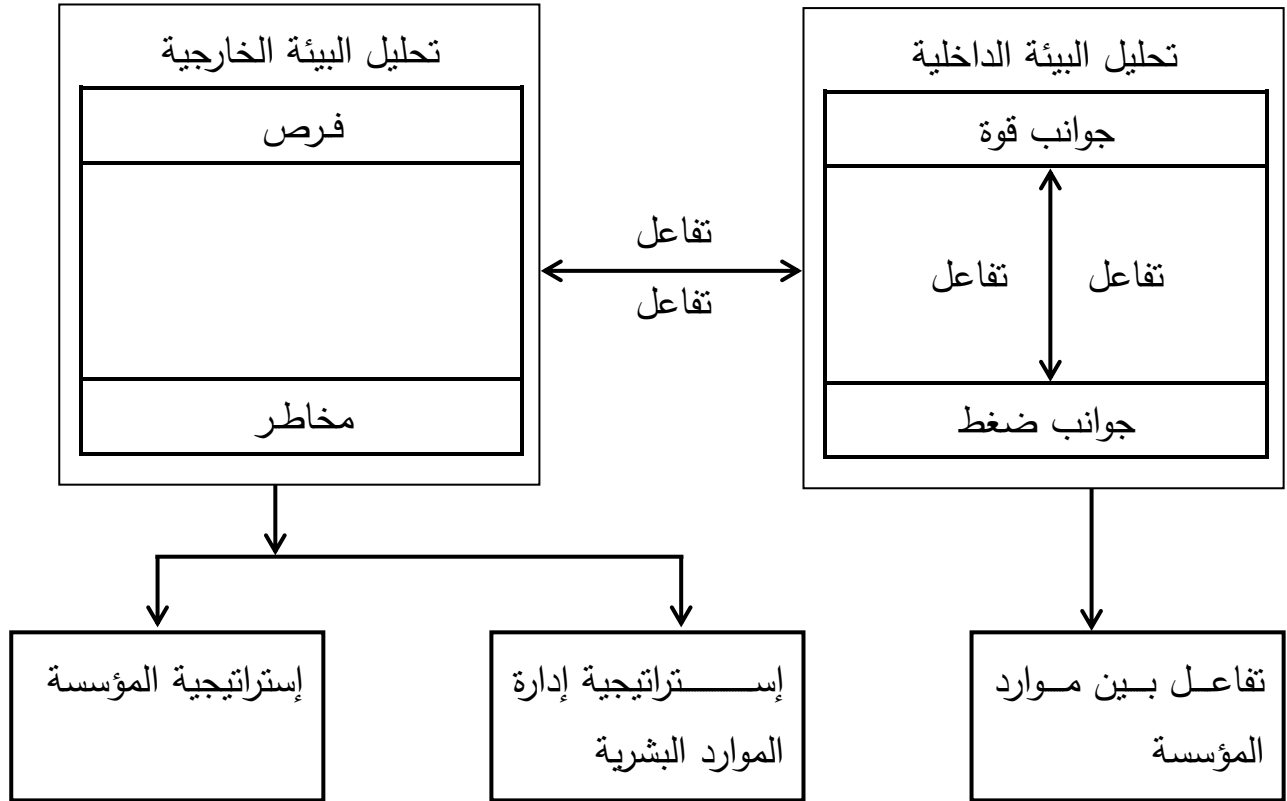
(4) التقنية.

(5) التحفيز. (2)

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 113.

2 - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2006م، ص 98.

شكل (6/2/2) نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

النموذج أعلاه يشير إلى أن تكوين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المؤسسة البشرية والمادية من أجل التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية، أي أن إستراتيجية الموارد البشرية من تعليم وتدريب وتحفيز... الخ، هي بمثابة الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة، وهي الوسائل الفعالة التي تسهم في إنجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص ومواجهة مخاطرها.

إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وضع الأهداف وتحديد التوجيهات الخاصة بشئون الموارد البشرية هو ما يتطلبه إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ وفي النهاية المتابعة ومن ثم تقييم النتائج الإستراتيجية.

(أ) الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:

يكون الهدف هو الوصول إلى إطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد بحيث تكون مهمة الموارد البشرية هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء. (1)

(ب) تحديد توجيهات الإستراتيجية للموارد البشرية:

وفي هذا الجانب تركز إستراتيجية الموارد البشرية في تحديد التوجيهات التي تسعى إليها المؤسسة، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة والاختيار بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة. حيث أن تحديد مثل هذه التوجيهات يساعد على تصميم الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات وإعداد الأفراد ومواصفاتهم مع متطلبات تلك الأنشطة، كما ينعكس ذلك على مكون الاستثمار ودوره في تطوير نظم الموارد البشرية.

(ج) تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:-

هذا المجال يتطلب الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها:-

- ما هي الإجراءات التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؟
- ما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق من خلال هذه العملية؟
- ما هي التغيرات المطلوبة؟

الإجابات تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية.

(د) تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:-

إن تنفيذ إستراتيجية غدارة وتنمية الموارد البشرية يتطلب انجاز وتصميم برامج ووضع خطط وقواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ، كما أن التنفيذ يتعلق بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية ذاتها، وتحتاج إلى المرونة ومواكبة التغيرات وتكون هذه التغيرات هي بمثابة الاستجابة وذلك من خلال الاستجابة المسبقة أو استجابة رد الفعل.

1 - مايكل مترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008م، ص 186.

(هـ) تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية الموارد البشرية:-

وهي آخر المراحل بمعنى أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء، بالوصول إلى هذه النتيجة تكون قدرة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حققت النجاح.

المبحث الثالث

علاقة إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية

يشكل العنصر البشري مرتكزاً هاماً بالنسبة للمنظمات، وقد رجع التطور بخصوص الاهتمام به إلى كونه هو المسئول الأول عن البناء والتعمير والنمو، وذلك على عكس ما نجده في منظمات الدول النامية التي تقلل من أهمية العنصر البشري وتعطي اهتماماً أكبر لعوامل الإنتاج الأخرى.

تزامناً مع التغيرات العالمية أصبحت شؤون الأفراد تسمى إدارة الموارد البشرية بما أنها تمثل القاعدة الأساس ويتحدد بها شكوك المنظمة من خلال شكوك الأفراد العالمين بها وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية لأداء أعمالهم المكلفين بها.

إن فعالية إدارة الموارد البشرية تتبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتمشي مع الأهداف الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحية للعنصر البشري اعتباراً شرط مع جانب آخر.⁽¹⁾

لعبت المتغيرات البيئة التي شهدتها العصر الراهن خصائص فريدة لم تكن معروفة ومن هذه المتغيرات ظهور العولمة وشهدت المنافسة العالمية والطلب على الجودة وتطور التكنولوجيات بمعدلات متسارعة، وأيضاً تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية وديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.²

جدول رقم (2/3/2): إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إدارة الأفراد	إدارة العلاقات الصناعية	إدارة العلاقات الإنسانية
تسيير المستخدمين	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	

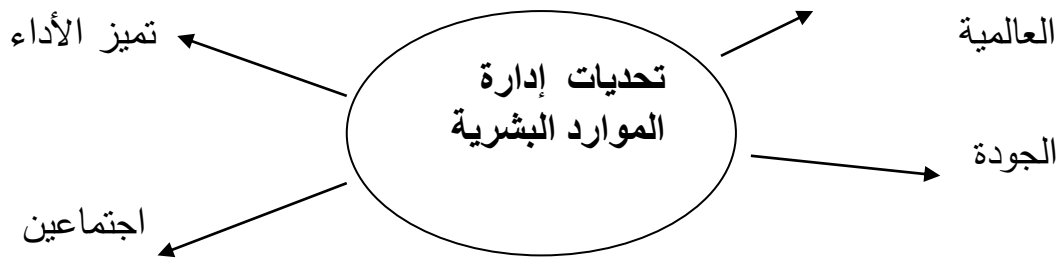
المصدر: صفوان محمد منافي للتخطيط في الموارد البشرية دار اليازوري للنشر والتوزيع ص 13، 2012

1 - محمد الفاتح المغربي وإدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط، ص، 12، 2016.

2 - بركة بلاغماس ، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف الموارد البشرية الجزائر مجلة التنمية دارة الموارد البشرية العدد(9) الجزء الأول من ص 48، 2017م.

لإدارة المعرفة دوراً هاماً على تنمية الموارد البشرية وبالتالي في تخصص تهدف المنظمة أيضاً في توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والتحفة لزيادة الرضا الوظيفي وتخصص الذات عند الوظيفة إلى أعلى قدر ممكن وأخير السعي إلى تخصص معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة وحيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج التدريب وتطوير العاملين معرفاً وأما زيادة اقلبه فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة وذلك ضمن محوري المعرفة والتنمية البشرية والذين يمثلون الكفاءة والعدالة.

شكل رقم (7/3/2) تحديات إدارة الموارد البشرية:



المصدر: عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية إستراتيجية القاهرة ص 39 ، 2003م.

إن ابرز ما أحدثته المتغيرات والتوصيات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو الانشغال التام بالموارد البشرية باعتبارها العمود الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحصين أهدافها.¹

أن إدارة المعرفة قد أضافت قيم جديدة لتنمية وتطوير الموارد البشرية وأيضاً في بقاء المنظمة واستمرارها في بيئة متغيرة جديدة المنافسة، وبالتالي فإن التطور الدائم للموارد البشرية ضروري المواكبة والتطورات المستمرة وتحقيق الميزة التنافسية ونجد أن تطور الموارد البشرية احد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية من ثم هي وسيلة تعليمية نمو الإنسان بمعلومات ومعارف ونظريات تزيد طاقة على العمل والإنتاج وهي أيضاً وسيلة تدريبية تنمو الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المبنائية في الأداء الأمثل والإنتاج ومواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية ومعاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة. (2)

1 - سامية خراش، اثر استخدام الانترنت على تنمية الموارد البشرية والمؤسسات الاقتصادية ولاية المسلسلة، الجزائر، مجلو العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد(15) ص 377 2016م.

2 - مراد بلخيري اثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمي الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، الجزائر مجلة أباض الاجتماعي العدد (12) ص 173 2016م.

جدول رقم (3/3/2) عناصر تطوير الموارد البشرية

الثقافة التنظيمية	القيادة الإدارية
التطور الوظيفي	تمكين العاملين
التدريب والتطور	الاستقطاب الاختيار الأمثل للعاملين
تقويم الأداء	التوجه والإرشاد

تساهم إدارة المعرفة في تنمية تطور العديد من الجوانب للموارد البشرية فهي تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية كافة معرفة جيدة التعرف على الفجوات في توقعاتهم، تعزيز قدرة المنظمة بالاحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينها والتي تساعد في توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها لمشاركة فيها بين أفراد المنظمة 'كما تدعم الاستفادة من الممارسات الموجهة والمكتسبة من أطراف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.⁽¹⁾

جدول رقم (4/3/2) المورد البشري في منظمة المعرفة الموارد البشري

طاقة فكرية وقدرة معرفية	مصدر لوليد تنمية القدرات التنافسية
مصدر الابتكار والتجديد والاختراع	طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات
قوة محركة لمختلف الموارد التقنية والإدارية	مصدر الكفاءات المحورية
قوة لدفع وتفعيل التغير ومقاومته	

المصدر: بن باير وبلقوم ص11.

1 - حبيب بن باير وخريد بلقوم، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية والجزائر، الملتقى الدول حول رأس المال الفكرة 13، 14، ديسمبر، جامعة الشلف ص10، 2011.

ينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة تمثل في التعليم والتكيف وأرضا. (1)

- التأثير على تعلم الأفراد حيث تساهم إدارة المعرفة في عملية تعلم العاملين من اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب أي من خلال خرج وتجميع عارف متوفرة وبيانات ومعلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تقيداً من المعرفة القائمة ،ومعرفة المستجدة في الأفراد إلى معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين أي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل مع الآخرين.

- التأثير على تكيف الأفراد: يساهم التعليم المستمر في زيادة المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد في المنظمة، وهنا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي سيعرضون لها، بالتالي أكثر استخدام لتقبل التغير والتعامل معهم الأمر الذي من شأنهم أن يجعلهم قادرين على التكيف مع المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم سواء في عملهم داخل المنظمة أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

1/ التأثير على رضا الأفراد: تؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحقق من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرهم في التقدم وكذلك فرصتهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر وهذا التحسن في المهارات وفرص التقدم يمكن أن تؤدي إلى الرضا وتقليل معدلات الغياب، ولكن بشرط أن تهتم إدارة المعرفة لتمكين التحسن إلى والأعراف به ومكافئة ويعكس يمكن أن تؤدي إلى زيادة معدلات التدخر، كما يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا تمت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة عاقبت الاحتفاظ بها ا حجبها عن الآخرين، تؤدي تحقق الرضا في المنظمة إلى استنفار كافة الطاقات والمواهب لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني للمنظمة من الضياع ، وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات . نجد أن للحوافز التي تخلق الرضا دور فاعل وملمس في تحقيق قيم وأهداف المؤسسات من ناحية أخرى تنمية الموارد البشرية. (2)

1 - ناصر محمود سعود، اثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية تطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية عمان ، الأردن ، ندوة اتجاهها مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية 26-27 سبتمبر.

تعتمد المؤسسات على حدي التزام مواردها البشرية الجهود التي يبذلها لتحقيق أهدافها، لذا تم الربط الأساسي بين أصول المؤسسة في الموارد البشرية ونظريات الحوافر والطرق التي يتم بها.

ونظام الحوافر هو الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في القيام لنشاط أو سلوك معين يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف محددة⁽¹⁾. كما انه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين.

العلاقة بين القدرة والرغبة علاقة وطيدة فالأولى تمثل المؤهلات والخبرات من خلال ممارسة الموارد البشرية واستخدامه للوسائل التي يملكها، وأما الثاني فهو يمكن أن يلاحظ من خلال تصرفات الفرد نفسه حيث يعكس الأفراد في زيادة معارفهم في التعليم ومهارتهم في اكتساب الخبرات العلمية إلا انه يلاحظ كذلك كما قلت الرغبة انعكس ذلك سلب على المؤهلات والمهارات والخبرات، وهذا يقودنا إلى أن الرغبة في الأداء هي العنصر الأساسي والجوهري في معدلات الانجاز.

الحوافز يقصد بها اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للموارد البشرية كما أنها عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم بالتالي نجد أن الحوافز هي مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حيث يكون الحافز منها للفرد.⁽²⁾

أن مفهوم الحافز ليس مفهوماً مطلقاً بل يتغير بتغير الظروف في كل مؤسسة وتختلف من حيث تأثيرها تبعاً لحاجات الفرد، قد يحدث تعارض بين الحوافز للفرد أو عدة أفراد، من ناحية أخرى توسع في نظام الحوافز إلى تلاشي المؤسسة وفقدانها لأهميتها حيث يجب أن يكون نظام الحوافز عقلاني حسب ظروف المؤسسة.

نجد أن سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة يتأثر بالعوامل الآتية:

1. السبب: هو أي تغير يحدث في ظروف العوامل الداخلية والخارجية.
2. الدافع: وهو الذي يوجه سلوك الأمل لإشباع الرغبة الغير مشبعة لديه، فهو الذي يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته

1 - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية دار النشر، الطبعة، الأولى، 2004م ص113.

2 - عصام الدين أبو علفة إدارة الموارد البشرية النظرية التطبيقية، مؤسسة حورس الدولة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005 ص163.

3. الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب Hall Legnica- في أربعة ادوار هي:
(1)

- خدمة رأس المال البشري: نجد أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون وسيط فعال في الشركة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى اكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري في المؤسسة حيث أن رأس المال البشري متعلق بالمعرفة ،مهارات قدرات تضمن التجارب ،المهارات الاجتماعية والقيم والمعتقدات في هذا الإطار تحتاج الأفراد إلى التوجيه والتسهيل بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم، إذن تحتاج مصلحة الموارد البشرية لأي تقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب والاحتفاظ بما يبطل تحقق الإبداع والمرونة.
- مسهل المعرفة :يكتسي قسم الموارد البشرية دوراً مهماً في تسهيل كلا المحورين المختلفين في رأس المال المعرفي الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية في مخططات التعلم المستمر وسائط المتبادل المعرفة فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب علاوة على ذلك يحتاج قسم الموارد البشرية تشجيع المؤسسة لتغير السلوك في ضوء ما تم تعلمه.
- بناء العلاقة: يمكن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات - تحسين رأس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتبرة على غرار الثقة والاحترام، والتعاطف، والتعاون والاهتمام وتتم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فرق العمل، الاتصال التنظيمي ،تبادل المصادر داخل المؤسسة.
- اختصاص الانتشار السريع مثلما تحتاج المؤسسة التنافسية للسرعة ويحتاج قسم الموارد للأخذ مسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري بالتأكيد علي التكيف والتحمل والقدرة على التعلم وهذا يعني خلق ترتيبات لرأس المال البشري الذي يمكنه من التجمع بسرعة الانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع سلوك الاشتراك المستخدم الملائم سلوك الفرق والقيم التي تدعم المرونة والتكيف والإبداع فثقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فرق العمل ضرورية للوصول إلى الأهداف

1 - Wen, yang, Anehectivenen measure ment model for knowledge mangemenf knowledge based.

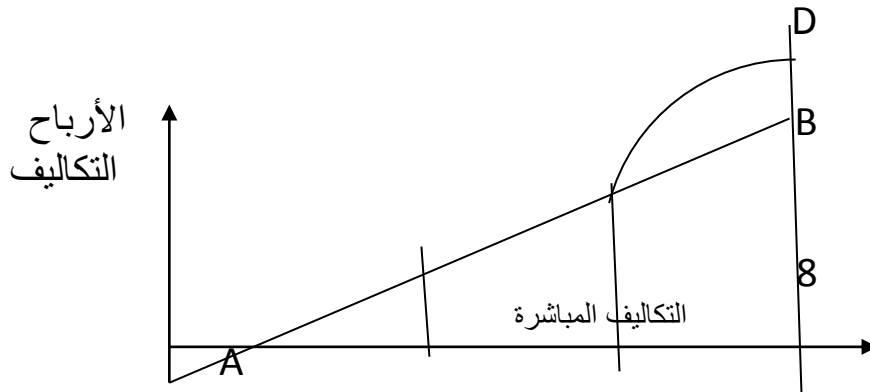
بالتالي تلخيص هذا الدور بمدى الاستثمار في الرأس مال البشري والتنمية والتعليم وعصرنة إدارة الموارد البشرية.

- الاستثمار في رأس المال البشري: ذلك من خلال تسهيل وصول المعرفة المتولدة عنها إلى الأطراف المفتقدة لها ويعرف Becker رأس المال البشري على انه مجموعه القدرات والفكرية والمهنية التي تساعد على تحقيق عائدات نقدية في المستقبل وهذا المفهوم يشجع الاستثمار في الرأس مال البشري عن طريق التدريب.

وميز Becker بين رأس المال البشري العام والمتمثل عادة في الشهادات المتحصل عليها كذلك الخبرة المهنية في سوق العمل وهو قابل للتمويل من مؤسسة لأخرى لأنه لا يحمل أي خصوصية عكس رأس الذي يتكون طوال مدة بقاء العامل في المؤسسة التي يشتغل بها فيها يكون مصدر التدريب الخاص الذي يتلقاه العامل عند استعمال تجهيزات أو اله تنفرد المؤسسة في استهلاك (13).

اعتبرت نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في رأس المال البشري يرفع إنتاجية العامل وهذا، يمثل حافزاً للمؤسسة والفرد على حد سواء، لان الاندفاع في الإنتاجية ينعكس ايجابياً على المداخل كما موضح في الشكل.

الشكل رقم (8/3/2):



يبين الشكل أعلاه تأثير مرودية المؤسسة به ضعيفة تدريب العمال، حيث ترتفع المداخل (الفرد المؤسسة) إلى (CD) في حالة متابعة العامل للتدريب في هذه الحالة سنتين، من السنة (04) إلى السنة (06) من فترة بقاءه بالمؤسسة المقدرة 40 سنة التكاليف التي تتحملها المؤسسة في هذه العملية تنقسم إلى تكاليف مباشرة (تكلفة التدريب إجراء العامل المتدرب) وغير مباشرة تتمثل في النفق في المردودية، نتيجة انشغاله طوال فترة التكوين، بالمقابل تسترجع المؤسسة هذه النفقات، وتحقق أرباح أكبر (CBD) في هذا المصدر أن المؤسسة لا

تقوم على تمويل التدريب لعمالها ألا إذا كانت الأرباح اكبر من التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

التعلم: هو انتقال المعرفة أو الخبرة والمهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللا رسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي وهو الفرق بين التعليم والتدريب هو كله يعطي التعلم السمة الحميمة من أجل بناء القدرة. (1)

ولأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معينين، فلا يتم إلا داخل العمل والتفاعل بين أفرادها وبالغة القيم والسائدة. عصره إدارة الموارد البشرية:

يمكن اختصار توجيهات هذه الوظيفة في يلي:

- خلال فترة الثمانينات كانت وظيفة الموارد البشرية مختصرة في المهام الروتينية الإدارية مثل الأجور، إعداد العمل.
- في فترة التسعينات مع ظهور نشاطات أخرى مثل المعايير الجديدة للتوظيف والتدريب وتطوير الكفاءات والتقييم المستمر والتي استولت على 70% من حجم المهام والباقي 30% خصص للمهام التقليدية المذكورة في المرحلة السابقة
- في نهاية التسعينات وبداية الألفية الجديدة أصبحت 40% من مهام إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تطور الكفاءات عن طريق برامج التدريب المتعلقة بالأساليب الحديثة.
- في الفترة الحالية: اخذ موضوع الاشتراك في المعرفة وتنمية التعاون الخير الأكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من أجل تحسين الجوانب التالية:
 - أ- وضعية الأفراد اتجاه وظائفهم وإمام الموكلة إليهم.
 - ب- تعبئة الموارد الضمنية (المعارف) من أجل حل المشاكل العملية، والتوجه في العمل مع الآخرين.
 - ج- تعبئة القدرات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون وليس على أساس السلطة المعرفة تشكل في إطار التعاون بين الأفراد خلال مراحل الإنتاج ولكن فائدتها تصبح أكثر عندما تشكل في إطار التفاعلات بينهم في إطار معرفي يتمثل في فريق العمل.

1 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ص 2005، 70.

جدول (5/3/2) المورد البشري في مؤسسة المعرفة.

طاقة فكرية وقدرة معرفية	
مصادر الابتكار والتجديد والاختراع	مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية
قوة محركة لمختلف الموارد المالية والنقدية	قوة لدفع وتفعيل التغيير ومقاومته
طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات	مصدر الكفاءات المحورية

المصدر: سامر عبد المجيد البشاشة، اثر إدارة المعرفة في زيادة الفاعلين (المديرين) مجلة الملك عبد العزيز إدارة الاقتصاد والإدارة 2009 ص43.

الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

نجد الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين والتنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، كما هي مصدر الخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة وتعتبر أداء للتغيير عن اهتمامها وتوصيل إلى الأداء العليا للمنظمة والجدول

التالي يوضح ذلك من خلال المقارنة:

مقارنة المنهج التقليدي ومنهج المعرفة:

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
تهتم بالبناء المادي للإنسان	تهتم بعقل الإنسان والمعرفة
تركز على الأداء الآلي للمهام	تركز على الأداء الفكري والذهني
لا تطبق مفهوم التمكن	تسعى لاستخلاص المعرفة والطاقة
تركز على العناصر المادية محيط الأداء	تطبيق مبدئي وتقنيات التمكن
تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته
تركز على تنمية مهارات ومقدرات الفرد الميكانيكية	تركز على استخدام الحوافز المعنوية وضع
تركز على قدرات الفرد	الصلاحية
تنتمي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات لدى الفرد
	تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج

المصدر: على السلمي إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة عملية الملتقى العربي الثاني جدة ص23 1996م

والجدول أدناه يشكل المواطن الرئيسة التي تتطلب التغيير، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالمعرفة.¹

مواطن التغيير	المنهج التقليدي	المنهج المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
	التركيز الإداري	شريك استراتيجي	مدير رأس المال الفكري
الأدوار	مدير شؤون الموظفين	خبير إداري	ميسر للمعرفة
Roles	الإدارة ضمن وظائف	تغير للعاملين	باني للعلاقات
	ضيقة	وكيل للتغير	أخصائي نشر المعرفة
العلاقات	علاقات محدودة داخل المنظمة	توسيع العلاقات خارج المنظم	بناء علاقات مع الموظفين
Relationships	التركيز على العاملين	زيادة التركيز على العلاقات	المندراء الزبائن والموظفين
		مع المندراء التنفيذيين	والموزعين stake holders
التركيز الإستراتيجية	ليس هناك علاقة بين ممارسة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة	تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتلاءم الإستراتيجية الكلية للمنظمة	إدارة إستراتيجية للقدرات
	عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صاغية إستراتيجية المنظمة	إستراتيجية طويلة المدى من 2- 15 سنوات	تطوير دعم القدرات التنظيمية
			التركيز على المدى القصير والطويل الإبقاء و التجديد
التركيز على التعلم	التركيز على التدريب	التدريب غي مقصور	إدارة رأس المال الفكري
	نشاطات التدريب غير	تطوير نظام للتطوير	تطوير رأس المال الفكري

1 - عامر إبراهيم غسان عبد الشار المدخل إلى إدارة المعرفة عمان الأردن دار المسيرة، ص 112 2006.

		مرتبطة على الوظائف الحالية بالإستراتيجية	
خلق بيئة للتعلم	تطوير منظمات متعلمة والمشاركة فيها	التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	
تشجيع خلق المعرفة ونشرها			
التأكد على التجديد المتواصل للمنظمة			
تطوير لجان التطبيق			

1- دور مدراء الموارد البشرية:

هنالك مساهمات ضيقة ومحدودة في إدارة المعرفة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية على مستوى المدخلات والمخرجات في التعليم العالي من حيث الإبداع الخلق الاستراتيجي والذي تؤدي إلى الميزة التنافسية والقيمة المضافة.

فالنشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة لاستقطاب والاختيار وإدارة الأداء والتطوير والتدريب إلا أن أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين مشاركونهم إدارة الموارد المسؤولة في ذلك، هذا بدوره حد دور ميزة الموارد البشري ليكون شريك استراتيجي وخبير إداري وتغير للعاملين وكيل للتغيير.

فالشريك الاستراتيجي يسهل قرارات الأعمال التي تقود الميزة التنافسية، وبينما الخبير الإداري يطبق التكنولوجيا مقاييس الجودة والتحسين المستمر لتطوير نتائج العمل أما تغيير العاملين فيكون من خال تلبية احتياجات العاملين أما دورة كوكيل للتغيير ويتجسد في بحثه الدائم عن العالية والتجسيد التنظيمي.

ما سبق يطلب مدراء موارد البشرية قادرين على توليد القدرات المؤسسية وإدارة رأس المال البشري فيحث أن إدارة رأس المال البشري تمثل في رأس المال الفكري والاكتشاف المستمر للوسائل الملائمة للتوصيل المعرفة وخلق أفراد معرفة في المنظمات، نجد أن ميسر المحرفة ويستخدم برامج التطوير والتعليم لنشر المعرفة.

أما مؤسس العلاقات فيركز على إيجاد وتطوير شبكة أعمال ولجان تطبيق وهذه المهمة فانه يؤسس طرق إبداعية لإحضار الأفراد معاً من مواقع مختلفة.

2- علاقات مدرء الموارد البشرية:

سابقاً فان ينظر لإدارة الموارد البشرية عل أنها وظيفة داخلية في المنظمة أما الآن فان على إدارة الموارد البشرية توسع حدودها وعمليتها لتضمن ذو العلاقة (stake holders) بأعمال المنظمة ففي العود الماضية كان من سمات إدارة الموارد البشرية المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المؤسسة وليس خارجها وحتى يتم إضافة قيمة تحتاج مدرء الموارد البشرية لمشاركة المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المنظمة الخارجية وهذا يتطلب ولادة مدرء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية ويتقبلوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحيث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمؤسسة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق ويتقاسمون المسؤولية مع المدرء الآخرين.⁽¹⁾

3- التركيز الاستراتيجي:

سابقاً كان بنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة دالية أما الآن فان تدور المعلومات فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعمليات تتضمن الكثير من الشبكات الإدارية غيرهم من ذوي العلاقة في عمال المؤسسة ففي العقود الماضية كان من سمات الموارد البشرية مشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المؤسسة وليس خارجها وحتى يتم إضافة قيمة للمنظمة يحتاج مدرء الوارد البشرية المشاركة و المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المنظمة الخارجية وهذا يتطلب ولادة مدرء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية ويتقبلوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمؤسسة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق ويتقاسموا المسؤولية مع المدرء الآخرين.⁽²⁾

فالمنظمة القادرة على تحديد قدرتها الأساسية من خلال تكامل المعرفة قادرة على تمييز نفسها عن منافسيها وبالتالي تخلق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة ولتحقق ذلك لابد من توفر مدير موارد بشرية يتبنى منهج القدرات الاستراتيجية على مستوى الأفراد أو المستوى المؤسسي ويمكن تخلص الاستراتيجيات بما يلي:

• التركيز على الجوانب الفكري في إدارة الموارد البشرية.

1 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص 201.

2 - صلاح الدين الكبيسي مربع سبعة ذكرقص 204.

- البدء بتغيير المفاهيم الأوليات.
 - نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المنظمات.
 - توضيح مبررات دواعي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب موضوعي.
 - تقويم المناخ الثقافي في المنظمة ومدى تقبله لمنطقة الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
 - محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً للأفكار وتوجيهات إدارة الموارد البشرية الجديدة.
 - كسب وافتتاح موارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة وإعطائهم الشعور بالأهمية والمشاركة.¹
 - مما سبق نذكر الأساس الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة كما هو أسفل.
1. تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير أركانها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقوم مخرجات من الموارد البشرية المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة والاحتياجات للمنظمات المختلفة.
 2. كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات عالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية.
 3. تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية التشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعلم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند عليه من دراسات عملية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارات وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المنطقة.
 4. تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لارتباط وتحديث تقنيات ومصادرها المعرفة بالتواصل الايجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي بالبيئة المحلية والاقتراب من عملاتها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره.

1 - عامر إبراهيم المدخل إلى إدارة المعرفة عمان الأردن دار للنشر والتوزيع ص 170، 2006م.

5. تتابع إدارة المارد البشرية بالمعرفة والتطورات في سوق العمل وتركيبه المجتمع وتعمل على تطوير استراتيجيتها وحفظها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات.

6. تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بمالها من إمكانيات عالية وتفوق تغني علمي.

7. تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطقة وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في كل فعاليات وعناصرها كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها العمل على بناء وتدعم علاقات دائمة معهم والتي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.¹ كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وتلتزم بالأصول والأعراف المهنية ومن ثم توفر الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.

1- التركيز على التعليم :

2- بعد أن كانت المعرفة حلفاً ثانوياً للعمل الإداري، نجد ذلك تغير بما فيه أيضاً نمط التفكير في المعرفة تغيراً جذرياً حيث أصبحت تزداد أهمية المعرفة في العمل الإداري ذلك لان العائد الحدي للمعرفة يتمثل نقطة التحويل الرئيسية في التقدم والارتباط وأصبحت المعرفة في ارتباطها الجوهرية بتنمية الموارد البشرية تكون تشكيمياً من:

أ- المعرفة المنهجية والموضوعية المتجددة بخصائص وتوجيهات ومحددات شكوك الموارد البشرية في العمل والأداء بالمنظمات المعاصرة وأيضاً المعرفة بالأوضاع القائمة بالمناخ المحيط وعناصره وتأثيراته وعناصر ذات العلاقة بقضايا الموارد البشرية وتوقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط بعناصره وتأثيراتها المختلفة على هيكل الموارد البشرية بالمنظمة وكفاءته وتوظيفها لتحقيق الأهداف.

ب- معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المنظمات وبين عناصر المناخ المحيط ذات التأثير على قدرة المنظمات في تكوين وتفعيل الاستثمار طاقات مواردها البشرية

1 - عامر إبراهيم مرجع سين ذكره ص120.

،ومعرفة القواعد والأعراف والمعايير السائدة في المناخ المحيط وتأثيراتها على
فعاليات المنظمات في تعاملها مواردها البشرية.

ج- معرفة أنماط إدارة الموارد البشرية وأنواع الممارسات في منظمات أخرى ونتائجها
وتأثيراتها ومعرفة خصائصها الموارد البشرية المتاحة وأنواعها وخصائصها ونتائج
التعامل معها وتطوراتها المستقبلية المختلفة.

د- معرفة أنشطة وفعاليات عمليات المنظمات في تعاملها مع الموارد البشرية وأثارها
ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلية وأيضاً ونتائج ممارساتها وإدارة الموارد
البشرية بالمنظمات ومدى تفاعل العاملين والمناخ الخارجي وتوقعه لها.¹
جدول رقم (6/3/2) المعرفة المساعدة لإدارة الموارد البشرية وأنواعها.

المعرفة المعلنه	المعرفة الكامنة
داخلية وخارجية	داخلية خارجية

1 - محمد قودري واقع آفاق أنشطة اليمن والتطوير في البلدان المغربية ملتقى دولي حول التنمية البشرية فرض الاندماج
المعرفة، جامعه ورقلة الجزائر، 15 مارس 2004م.

شكل (9/3/2) مجالات استخدام المعرفة لتفعيل إدارة الموارد البشرية



هنالك العديد من معوقات نقل المعرفة من حيث تأثيرها على عملية التعلم أدناه أهم العوامل التي تبطئ من عملية التعليم التي تتمثل في:

1-الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية:

من المؤكد أن المعرفة لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب التقليدي، وتحتاج إلى وقت طويل لتكرارها أمام الآخرين وتعلمها ببطء وممارستها لذا فإن المنظمات تواجه صعوبة في الفترة الأولى من إنشاء المعرفة بسبب التعارض بين من يملكون المعرفة الضمنية بين من لا يملكونها.

2-الصعوبات المتعلقة بأصحاب المعرفة الجديدة:

حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى عدم إشراك الآخرين بمعرفتهم كونها مصدر قوتهم وأهميتهم في المنظمة ولا تستطيع الإدارة وإجبارهم على ذلك ويغير هؤلاء أصول هامه في المنظمة يتوجب على الإدارات حسن التعامل معهم خوفاً من نقل معرفتهم للخارج أن لم يواجهوا أوضاعاً وظيفية وإيجابياً وصحياً.

3-مشكلة التجاهل: بالرغم من أن تكنولوجيا الاتصالات ليسرت من عملية التواصل إلا أن شكل التجاهل بين والمستقبل قائمة بسبب عدم معرفة أن كل طرق يمكن المعرفة التي يبحث عنها الطرف الآخر.

4- القدرة الاستيعابية للمستلم: قد يتم نقل المعرفة وتقاسمها بين والأفراد إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون مشاركة فعالية بها وقد تربطها ذلك بالقدرة الذهنية للأفراد وكذلك بمدى توفر الموارد الكافية لتنفيذها أو توظيفها.

5- ضعف العلاقات: أن غياب العلاقات الشخصية القومية التي تصح بالاصطفاء الحوارى تعيق من عملية تبادل المعرفة بالتالى من تنقلها وتقاسمها فعالية مدير الموارد البشرية في تشر المعرفة وإدارتها ويعتمد على قدرته وعلى فهم بيئة المنظمة وفهم المعرفة الضمنية والعلنية فيها، فالبيئة، وأيضاً تحدد ما هو نظام الجودة الذي تستخدمه وما هي أفضل الممارسات، وما هو فهم إدارة المعرفة وما هي ممارسة إدارة المعارف البشرية. حيث لا يمكن تطبيق ما يعتبر ممارسة ناجحة في منظمة ما على منظمة أخرى بسبب الاختلافات الجوهرية في بيئة المنظمات.¹

دور إدارة الموارد البشرية في رأس المال الفكرى:
يتعلق دور تنمية وزارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكرى في الآتى:

- 1- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية
- 2- التعرف المستمر على الرصيد المعرفى المختزن لدى الأفراد (رأس المال الفكرى والمعرفى الكامنة) والعمل على تنمية بالتدريب والتوجيه والحفز.
- 3- والسعى الاستخلاص المعرفى الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أصول معلنة ومملوكة)
- 4- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، والتصميم التغيير والتطوير)، والتي تتم في المنظمة، وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنية أسلوب الاستفادة فيها.
- 5- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية تطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة وتحويل رأس المال الفكرى إلى قيمة سوقية خلال الابتكار والاختراع.²

1 - إبراهيم السيد التعليم والتنمية البشرية وجزات عالمية ،دارها والإسكندرية، ص104، 2007م.

2 - اشرف العربى، رأس المال البشرى في مصر مجلة بحوث اختصاصى، العدد 39، القاهرة * 2007م.

الفصل الثالث

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن جامعة شندي

نشأة الجامعة وتطورها ¹

أنشئت جامعة شندي بموجب القرار الجمهوري رقم (67) بتاريخ مارس 1994م وتضمن ذلك القرار تحويل معاهد إعداد المعلمين ولكليات تربية لتكون نواة للجامعات الولائية. وبموجب هذا القرار أصبح معهد المعلمين بشندي كلية التربية لإعداد معلمي مرحلة الأساس، وضمت إليها كلية الطب والعلوم الصحية 1990م وكلية الشريعة والقانون 1993م واللذان كانتا تتبعان لجامعة وادي النيل، وكونت هذه الكليات الثلاث نواة للجامعة بمحليتي شندي والمتممة وعين البروفيسور/ علي محمد عبد الرحمن بري مديراً لها، وفي نفس العام 1994م ألحق برنامج علوم المختبرات الطبية لكلية الطب والعلوم الصحية إلى جانب برنامجي التمريض والصحة العامة.

كانت المرحلة الأولى من تطوير الجامعة بعد التأسيس مباشرة إنشاء كليات ومواعين التدريب، ثم كليتين في العام 1995م هما كلية الآداب وكلية تنمية المجتمع (الدراسات التنموية) بقرية طيبة الخواض بمحلية المتممة لتصبح بذلك كليات الجامعة خمس كليات، وفي العام 1998م أنشئت كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال وبعدها أنشئت كلية العلوم والتقانة في العام 2000م ليصبح عدد الكليات بالجامعة سبع كليات. وبعد تخرج أعداد مقدرة من طلاب الجامعة على مستوى البكالوريوس، اهتمت الجامعة بالدراسات العليا بهدف تأهيل مساعدي التدريس وأعضاء هيئة التدريس ولهذا الغرض أنشئ مركز الدراسات العليا في العام 2000م والذي تطور إلى كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. واتجهت الجامعة إلى تأسيس مواعين تدريبية لطلاب الطب والعلوم الصحية فضمت مستشفى الملك نمر الجامعي للجامعة في العام 2002م لتدريب طلاب كلية الطب والعلوم الصحية وعلوم المختبرات الطبية وعلوم التمريض والصحة العامة ومراكزاً بحثية للعلوم الطبية والصحية.

أما المرحلة الثانية من تطوير الجامعة بدأت بالاتجاه لإنشاء المراكز البحثية المتخصصة وخدمة المجتمع وتطوير الكليات وإنشاء كليات جديدة، وأنشئت كلية المجتمع في العام

1 - دليل جامعة شندي، 2016م، ص 2.

2005م بغرض تحقيق دور الجامعة في المجتمع. كان أهم هذه المراكز المراكز الطبية المتخصصة في 2008م ومركز تقنية المعلومات في العام 2010م، كما شهد العام 2010م ترفيع برامج كلية الطب والعلوم الصحية إلى كليات قائمة بذاتها، فأنشئت كلية علوم التمريض وكلية علوم المختبرات بمجمع الإدارة وكلية الصحية العامة والتي نقلت إلى مجمع الشيخ مصطفى الأمين بمدينة المتمة. وبذلك أصبح عدد الكليات الجامعية اثنتي عشرة كلية، ثم أنشئت وحدة التعليم المفتوح والانتساب ووحدة مطلوبات الجامعة في عام 2013م وألحق برنامج التربية ثانوي بكلية التربية في العام 2014م.

استمر تطوير الجامعة في المرحلة الثالثة بتطوير بعض الأقسام لكليات الجامعة وإنشاء كليات جديدة. ففي العام 2016م أضيفت كلية السياحة والآثار وذلك بترفيع قسم السياحة والفندقة والآثار والمتاحف بكلية الآداب وكلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات بعد ترفيع قسم علوم الحاسوب بكلية العلوم والتقانة لتضم الجامعة بذلك أربع عشرة كلية. وتوالى التوسع في إنشاء الكليات بإضافة ثلاث كليات جديدة في العام 2018م هي كلية التنمية البشرية والتكنولوجيا (للإشراف على الدبلومات).

مركز تقنية المعلومات:

تتمثل رؤية مركز تقنية المعلومات في تحقيق الريادة والتميز من خلال منظومة جامعية رقمية ذكية ومعرفية بمعايير عالية.

المهام والاختصاصات:

1. تنفيذ مشروعات نظم المعلومات والعمل على تنميتها وتطويرها في حدود الميزانية المجازة.
2. توفير التقنيات الحديثة وتحديد المواصفات والشروط الفنية المطلوبة توافرها في أنظمة وأجهزة المعلومات في الجامعة.
3. تطوير بنية تحتية مواكبة للتطور التقني محققة أعلى درجات الأمان وحوسبة جميع الأعمال الأكاديمية التعليمية الإدارية والمالية بالجامعة.
4. تطوير البوابات الإلكترونية الأكاديمية للجامعة وتوفير الخدمات الإلكترونية الأساسية لمنسوبي الجامعة.
5. تقديم الخدمات الإلكترونية الممكنة للطلاب والباحثين بتوفير نظم التعليم الإلكتروني وتصميم نظم المكتبات الرقمية.

6. وضع وتطبيق معايير التدريب في مجال نظم المعلومات ومناهجه وصناعة البرمجيات وبناء الشبكات ونظم الاتصال.
 7. تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية لبناء القدرات لمنسوبي الجامعة في مجالات المعلوماتية والتعليم الإلكتروني بالتنسيق مع الجهات المختصة بالجامعة.
 8. تصميم وتنفيذ برامج التدريب في مجالات الحاسوب والشبكات والاتصالات للمؤسسات الخاصة والعامة وأفراد المجتمع بالتنسيق مع الجهات المختصة.
 9. تقديم الاستشارات والحلول الإلكترونية والدراسات الفنية للمؤسسات العامة والخاصة في مجال المعلومات.
 10. تبادل المعلومات والخبرات مع الأجهزة العاملة في مجال المعلومات المحلية والولائية والقومية والعالمية ذات الصلة بعمل واختصاصات المركز.
 11. تنظيم ورعاية التنافس في مجال المعلومات وتقنياتها بالجامعة.
- أغراض الجامعة وأهدافها:-**

تعمل الجامعة في إطار السياسة العامة للدولة والبرامج التي يضعها المجلس القومي، وهي تعمل على تحصيل العلم وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره، وذلك بغرض خدمة البلاد وتنمية مواردها ونهضتها فكرياً وعلمياً واقتصادياً وثقافياً، ومع عموم ما تقدم تعمل الجامعة على تحقيق الأغراض الآتية:

- تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبيقها.
- إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع المختلفة والمتجددة في سبيل خدمته والارتقاء به.
- الاهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكرية والقيم الدينية.
- الاهتمام بالبيئة السودانية عامة، وبيئة نهر النيل خاصة، وتأهيل الكادر القادر على ترقيتها وحل قضايا الولاية المتعلقة بالبيئة.
- ابتكار التقنية وتوظيفها لخدمة المجتمع السوداني، بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى بالبلاد.
- التفاعل مع المواطن في الريف بتفهم مشكلاته والاعتراف بمعرفته وخبرته والعمل معه على تطويرها وفق حاجته وقيمه.
- إعداد الطلاب ومنحهم إجازاتهن العلمية.

تعتبر الجامعة أنموذجاً للجامعات المنفتحة نحو المجتمع والمعتمدة على حل المشكلات في مناهجها ولها برامج عدة مثل:

- التنسيق والتكامل بين التعليم الطبي والخدمات الصحية.
- تكوين الفرق من كليات الطب والعلوم الصحية - التربية وكلية تنمية المجتمع لتنفيذ برامج مجتمعية وتنموية.

إدارة الجامعة:-

لما كانت الجامعة أحد مؤسسات التعليم العالي وهي الحلقة المجتمعية الأكثر تحسناً لمتطلبات التنمية وهي بذلك تعبر عن مبرر وجودها ودورها كمنتج للمعرفة عبر مختبراتها وقاعاتها ووسائلها المختلفة، كان لابد أن تكون هنالك إدارة متكاملة في الجوانب المختلفة وذلك للتنظيم الأكاديمي والإداري " تشير الأدبيات والواقع معاً إلى وجود نماذج مختلفة للتنظيم، الأمر الذي وجدناه مرتبطاً بالفلسفة التنظيمية والإدارية، وبرغم تعدد النماذج واختلاف سماتها فإنه لا يحذر الاندفاع في غاية النظريات والمداخل والاجتهادات التي تناولت التنظيم إلا بالقدر الذي يمدنا برسم المعالم التنظيمية للجامعة بصفاتها كبنية علمية مؤسسية.

وعلى ضوء ذلك فإن إدارة الجامعة تتكون من راعي الجامعة، ورئيس مجلس الجامعة، ومدير الجامعة، ونائب مدير الجامعة، ووكيل الجامعة، وأمين الشؤون العلمية، وعميد شؤون الطلاب، وعمداء الكليات، والإدارات المساعدة، والتي تعمل كلها وفق نظام وأسس تشرف عليها مؤسسات الجامعة المختلفة.

كليات الجامعة:-

تعد الجامعة أعداداً كبيرة من الشباب إما لبحث العلمي أو للمهن المتخصصة. ليس ذلك فحسب، بل ينبغي عليها بالإضافة إلى ذلك أن تُستثمر منبعاً رئيسياً نجد فيه الأعداد المتزايدة من الناس ما يشبع حبهم للاستطلاع وما يروي ظمأهم للمعرفة، وما يضيف معنى على حياتهم، وينبغي أن تفهم الثقافة هنا بأوسع معانيها، وأن يتراوح هذا بين أكثر العلوم تشبعاً بالرياضيات إلى الشعر، أي أن تضم جميع مجالات العقل والخيال.

ومن هذا يتضح أهمية تنوع الجامعة في كلياتها حيث تشمل المجالات العلمية التطبيقية والنظرية، وإذا رجعنا لأهداف جامعة شندي نجد أنها اهتمت بكل هذه المجالات وعلى ضوء ذلك قامت بتأسيس الكليات حسب احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي وهذه الكليات هي:

- كلية الطب.
- كلية علوم المختبرات الطبية.
- كلية علوم التمريض.
- كلية طب الأسنان.
- كلية الصحة العامة.
- كلية القانون.
- كلية التربية.
- كلية الآداب.
- كلية الدراسات التنموية.
- كلية الاقتصادية والتجارة وإدارة الأعمال.
- كلية العلوم والتقانة.
- كلية السياحة والآثار.
- كلية الحاسوب.
- كلية الهندسة والعمارة.
- كلية الدراسات العليا.

هذا بجانب المراكز البحثية التالية:-

مركز الفاتح للبحوث والدراسات الإسلامية ومركز أحمد إدريس للتطوير التربوي والتعليم المستمر ومعهد الدراسات المروية.

وهناك مراكز أخرى تحت الإنشاء أهمها: مركز البحوث والاستشارات الصناعية والهندسية بشندي والذي تقرر إنشاؤه بموجب النظام الأساسي رقم (15) ويختص بإجراء المسوح العلمية والصناعية وحل مشكلات الصناعة المحلية والقومية وتقديم برامج تدريب في المجالات الهندسية والصناعية لتأهيل الكوادر.

مركز بحوث المحاصيل والري والإنتاج الحيواني بالمسيكتاب شمال شندي وقد تقرر أن ينشأ بموجب النظام الأساسي رقم (16) كأحد مراكز البحوث في مجالات إنتاج المحاصيل واستحداث الطرق المثلى ورفع كفاءة مشاريع الإنتاج الحيواني لولاية نهر النيل. وقد أسهم كذلك في مشروع توطین الکرکدي بمنطقة شندي وذلك بالتعاون مع الهيئة العليا لتطوير مدينة شندي كما أسهم في زيادة الإنتاجية المحسنة من تقاوي البطاطس.

مركز تعليم الكبار والدراسات الإضافية والذي أنشأ بموجب النظام الأساسي رقم (18)، وأهم اختصاصاته إجراء المسوحات الخاصة بالأمية لتحديد أبعاد المشكلة وحلها وإجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحل المشكلة، والعمل على الاستفادة من الفاقد التربوي في مرحلتي الأساس والثانوي.

مجمعات الجامعة

تضم جامعة شندي تسعة مجمعات أساسية ستة منها بمدينة شندي وثلاثة بمدينة المتمة.

أولاً: مجمعات محلية شندي

1/ مجمع الإدارة وكليات العلوم الطبية:

وهو أقدم مجمعات الجامعة، ويقع بمدينة شندي بمربع (5) بمحاذاة النيل وشمال سوق شندي المركزي، ويضم هذا المجمع مباني سكنية وإدارية ترجع للفترة الاستعمارية (المفتشين والقضاة ومباني الري) ويضم هذا المجمع أربعة أجزاء هي:

الجزء الغربي: ويضم الكليات الطبية وهي كلية الطب وكلية علوم التمريض وكلية علوم المختبرات الطبية وكلية طب الأسنان.

الجزء الأوسط: (مجمع الشهيد الزبير محمد صالح): ويضم مبنى الإدارة وهي مكتب المدير ومساعديه ومكتب نائب مدير الجامعة ومكتب وكيل الجامعة ومساعديه مثل الإدارة المالية والإدارة الهندسية وشؤون الأفراد وأمانة الخدمات والمستشار القانوني هذا بجانب إدارة الجودة والتقويم الذاتي وقاعة الشهيد الزبير محمد صالح للاجتماعات.

الجزء الشرقي: ويضم مباني أمانة الشؤون العلمية وعمادة شؤون الطلاب وإدارة المخازن.

الجزء الجنوبي: مقابل للجزء الغربي ومخصص لمباني كلية طب الأسنان.

2/ مجمع التربية:

وهو أكبر مجمعات الجامعة ويقع في مدينة شندي بمربع (8) عرف بهذا الاسم لأن مليه التربية أقدم كلياته وهذا المجمع مبني (المدرسة الريفية ومعهد إعداد المعلمين ومدارس التدريب سابقاً)، ويضم هذا المجمع تسع كليات (التربية، الآداب، الاقتصاد، العلوم والتقانة، السياحة والآثار، علوم الحاسوب وتقانة المعلومات وكلية الدراسات العليا). وأربع من الإدارات والوحدات وهي (أمانة المكتبات والمكتبة المركزية، وحدة مطلوبات الجامعة، إدارة الحرس الجامعي، إدارة عمادة شؤون الطلاب، إدارة الامتحانات والنسخ). وأربع من المعاهد والمراكز وهي (معهد الدراسات المروية، مركز إدريس الأرياب للتطوير التربوي، مركز تقنية المعلومات، مركز الري والمحاصيل والبحوث الزراعية). كما يضم المجمع عدداً من المواعين التدريبية والخدمية مثل مدارس التدريب الأساسية بنين - بنات وروضة الجامعة ومزرعة التدريب الميداني ومركز التدريب الفندقي ومسجد الجامعة، كما يضم دور نشاطات عمادة الطلاب مثل دار اتحاد الطلاب ومسرح النقعة والملاعب الرياضية هذا بجانب سكن الأستاذة (مجمع الشقق والمنازل والميزات) ونادي الأستاذة.

3/ مجمع مستشفى الملك نمر الجامعي:

يقع بمدينة شندي بمربع (6) سمي تخليداً لذكرى الملك نمر آخر ملوك مملكة الجعليين والذي قاوم الغزو التركي المصري في العام 1822م ويضم المستشفى مركز معالجة وجراحة أمراض الكلى ومركز معالجة وجراحة أمراض القلب.

4/ مجمع الفاتح علي أبو جوخ:

يقع بمدينة شندي بمربع (12) وعرف بهذا الاسم لأنه وقف من المرحوم (الفاتح علي أبو جوخ) أحد أبناء مدينة شندي ويضم هذا المجمع إدارة كلية المجتمع وإدارة مركز الفاتح للدراسات والبحوث الإسلامية.

5/ مجمع المرحوم حسن محمد علي:

يقع بمدينة شندي بمربع (7) شرق وعرف بهذا الاسم لأنه وقف من المرحوم (حسن محمد علي) ويضم إدارة التعليم المفتوح والانتساب وكلية التتمكية البشرية والتكنولوجيا.

6/ مجمع مربع (34):

يقع عند مدخل المدينة من طريق التحدي ومساحته 100 فدان استغل منها فدانان لمباني مركز علاج الأورام وأبحاث السرطان.

ثانياً: مجتمعات محلية المتممة:

هي ثلاثة مجتمعات.

1/ مجمع كلية القانون:

وهو أقدم مجتمعات محلية المتممة ويقع بحي السناهير شرق مدينة المتممة وكانت ساحة هذا المجمع مخصصة لمعهد إسلامي ثم خصصت لكلية القانون ويضم مباني إدارة الكلية وقاعاتها ومكتبتها ومسجدها ودار الطلاب والملاعب الرياضية.

2/ مجمع طيبة الخواض:

يقع هذا المجمع بقرية طيبة الخواض التي تقع على بعد 37 كلم شرق مدينة المتممة، ويضم هذا المجمع مباني كلية الدراسات التتموية.

3/ مجمع الشيخ مصطفى الأمين:

يقع هذا المجمع بمدينة المتممة وكان في الأصل مدرسة الشيخ مصطفى الأمين الثانوية منذ 1989م وأوقف للجامعة وخصص لكلية الصحة العامة في العام 2010م.

المبحث الثاني

أهمية الهيكل التنظيمي

تتبع أهمية التنظيم من أنه إطار يضم أجزاء متكاملة مترابطة تشكل البناء التنظيمي ويمكن التنظيم العاملين القدامى والجدد من فهم العلاقات الرأسية والأفقية، ومن فهم المسؤولية والصلاحيات ومن فهم تقسيمات العمل وتوزيعه ومسار عمليات الاتصال التي تتيح الفرصة للتنظيم ليتفاعل ويتحرك صوب تحقيق أهداف الجامعة.

كما تمكن دراسة التنظيم من إجراء التعديلات المطلوبة من حين لآخر وفق مقتضيات الأمور، مما يسهم في إنجاح العمليات الإدارية.

وحتى يكون التنظيم فاعلاً ينبغي أن يكون واضحاً سهلاً فهمه، ينبثق من واقع وينبني على واقع ليحمله عملياً إذ أن هنالك العديد من التنظيمات غير الواقعية والتي يختلف فيها التنظيم الرسمي منذ مولده عن التنظيم الواقعي في أولى ممارساته اليومية، والتي تبني وتأسس على التنظيم والواقع الاجتماعي الذي يعيشه التنظيم.

كما ينبغي أن يكون التنظيم شاملاً ومتكاملاً حتى تتضح الرؤية وتكون قرارات القيادة والمنسبين واضحة وفاعلة وهادفة.

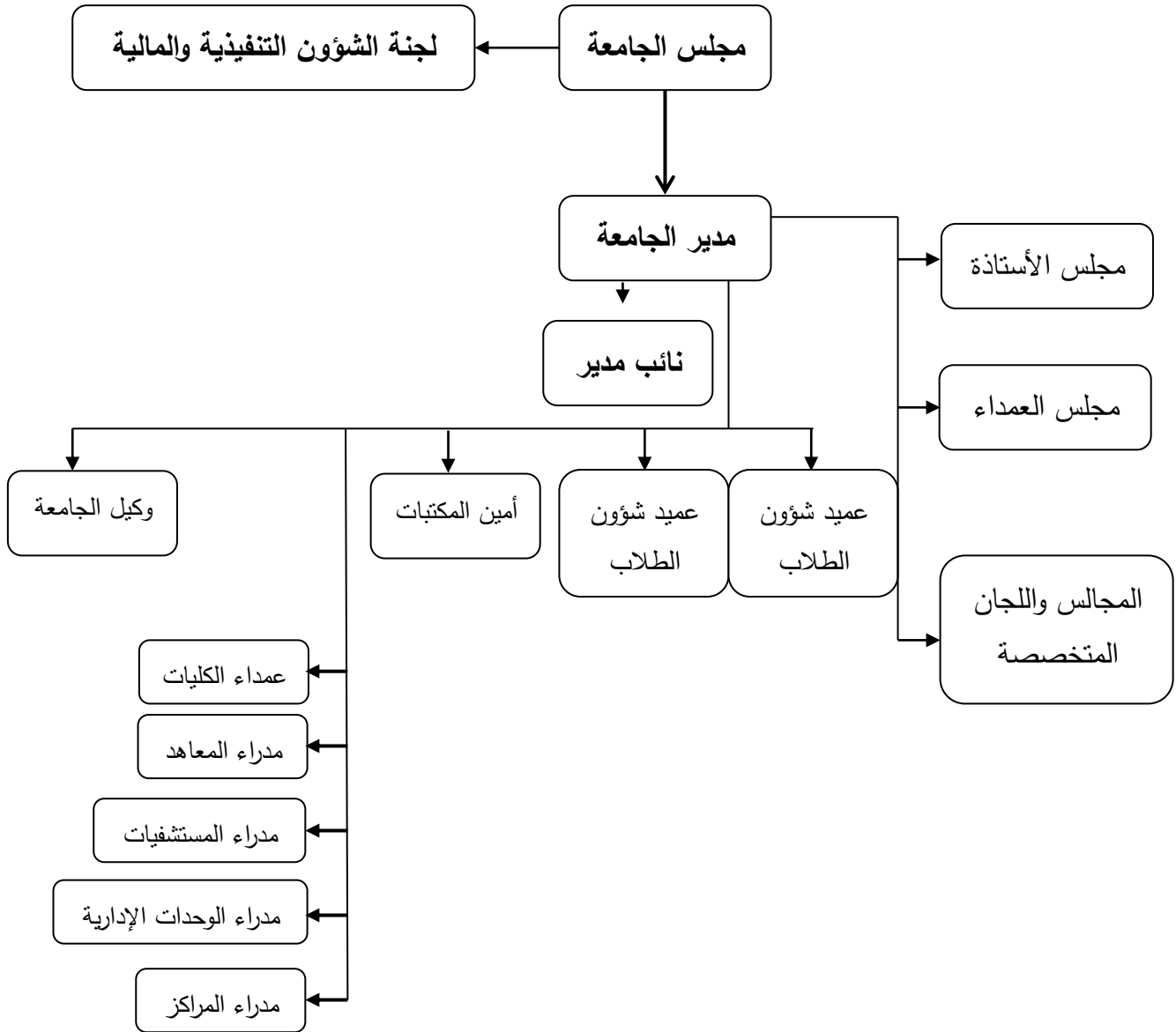
والذي تهدف إليه هذه الدراسة هو أن تتيح الفرصة للجميع لممارسة المؤسسة عن طريق مشاركتهم في بناء التنظيم بالرأي والتصور بشفافية، إذ إن نضج منسوبي الجامعة المعرفي والعلمي وخبراتهم في مجال التعليم والإدارة، هو الإضافة الحقيقية في الوسط الجامعي الذي يتميز على سائر التنظيمات الأخرى، بوعي أفرادهم وموضوعيته وانحيازهم السريع للعلوم والمعارف.

ويأتي الغرض من إنشاء الهيكل التنظيمي لتوسع قاعدة المشاركة وتقليل رقاع المسؤولية والإشراف، عن طريق تعامل مدير الجامعة مع نواب ومساعدين، وعمداء، ورؤساء مجالس، ولجان داخل المؤسسة التنظيمية؛ ومع رؤساء وحدات مستقلة متعددة الأغراض في مواقع جغرافية متعددة؛ لذلك كان لابد من السعي من أجل تفويض السلطات وتقليل رقعة الإشراف بحيث يقل التعامل المباشر مع مدير الجامعة، وعلى رؤساء الإدارات أن يتحملون مسؤولياتهم المباشرة لتسيير أعمال وحداتهم دون الرجوع للمدير أو مشاركته المدير في اتخاذ القرارات اليومية والعادية والتسييرية في وحداتهم وحل مشاكلهم دون زيادة العبء والمسؤولية على مدير الجامعة.

مكونات الهيكل التنظيمي لجامعة شندي:

1. مجلس الجامعة.
2. لجنة الشؤون التنفيذية والمالية.
3. مدير الجامعة.
4. أمين الشؤون العلمية.
5. أمين الشؤون العلمية.
6. عميد شؤون الطلاب.
7. أمين المكتبات.
8. وكيل الجامعة.
9. عمداء الكليات.
10. مديرو المعاهد.
11. مديرو الوحدات والإدارات.
12. مديرو المراكز.
13. مجلس الأساتذة.
14. مجلس العمداء.
15. المجالس واللجان المتخصصة.

جامعة شندي
الهيكل التنظيمي لجامعة شندي

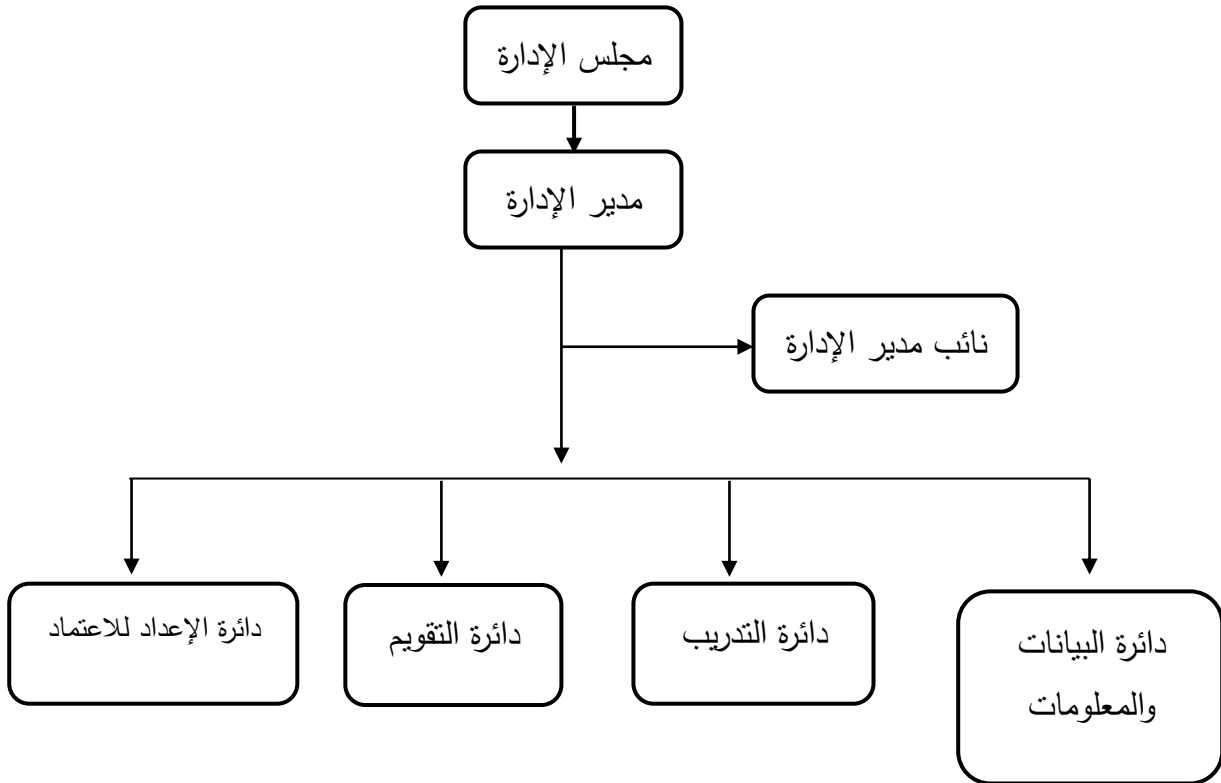


إدارة الجودة والتقويم الذاتي

المهام والاختصاصات:

1. نشر ثقافة الجودة والتقويم الذاتي بين منسوبي الجامعة والمستفيدين من خارج الجامعة.
2. تبني أسس ومعايير ومجالات التقويم المؤسسي والبرامجي بكليات ومدارس ومعاهد ومراكز وإعداد الوثائق لذلك.
3. تدريب منسوبي الجامعة على عمليات الجودة والتقويم الذاتي.
4. إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في كافة التخصصات التابعة للجامعة.
5. تنسيق ومتابعة وحدات الجودة والتقويم الذاتي بكليات.
6. توفير الدعم الفني ولمعلوماتي لوحدات ذاتي بكليات.
7. مراجعة التقارير الواردة من وحدات الجودة والتقويم الذاتي بكليات والتنسيق معها بشأن التقرير النهائي لإدارة الجامعة.
8. دعم ومساندة إجراء البحوث والدراسات التقويمية بالتنسيق مع وحدات الكليات بالجامعة.
9. إعداد وتطوير برامج القدرات المؤسسية والبشرية بالجامعة في مجال الجودة والتقويم الذاتي.
10. إبراز كافة الأنشطة والفعاليات التي تنفذها الإدارة ووحدات الكليات بالجامعة.
11. تأسيس وتطوير نظم بحثية للتعرف على اهتمامات وحاجات المستفيدين والشركاء عما تقدمه الجامعة من مخرجات واستقصاء آرائهم وتوقعاتهم.
12. تبني تنمية العلاقات والتعاون مع المنظمات والهيئات والفعاليات العاملة في مجال الجودة والتقويم الذاتي محلياً وعالمياً.
13. التعاون والتنسيق مع الهيئة العليا للتقويم والاعتماد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة شندي
الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة والتقييم الذاتي



إدارة وحدة التعليم المفتوح

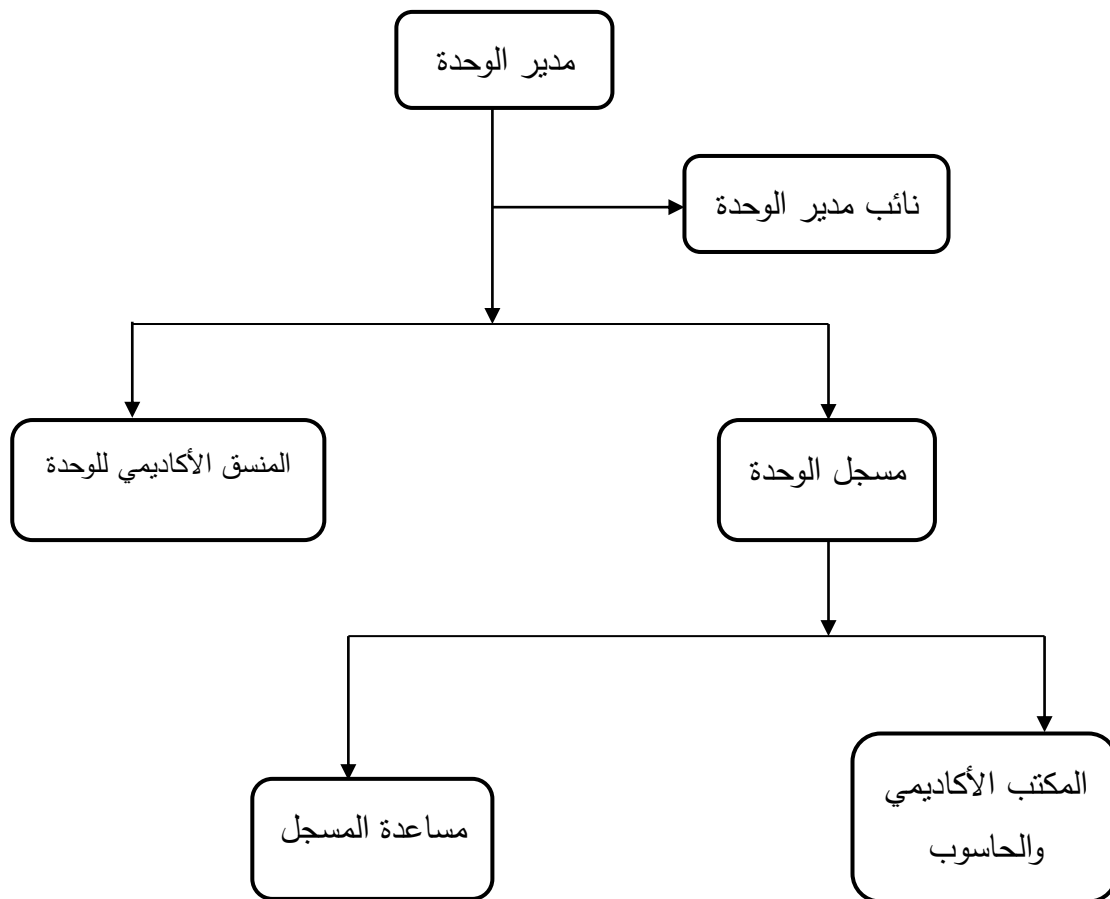
وهي وحدة تنسيقية تتبع لمكتب مدير الجامعة.

المهام والاختصاصات:

1. تعمل الوحدة وفقاً لطبيعة الدراسة بها وتحقيق الأهداف العامة من الجامعة والمنصوص عليها في القانون.
 2. المساهمة في توسيع فرص التعليم من خلال برامج التعليم المستمر والتعليم المفتوح والانتساب.
 3. العمل على تنفيذ سياسات وبرامج الدولة الخاصة بالتعليم المفتوح.
 4. ربط الجامعة بالمجتمع المحلي والعالمي من خلال توظيف برامج الوحدة لخدمتها.
 5. إنشاء وتطوير علاقات التعاون مع المؤسسات النظرية داخل وخارج السودان.
 6. العمل على زيادة موارد الجامعة لتطوير البنيات الأساسية وترقية الأداء.
- مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة وحدة التعليم المفتوح:-

1. مدير الوحدة.
 2. نائب مدير الوحدة.
 3. مسجل الوحدة.
- المكتب الأكاديمي والحاسوب.
 - مساعدو المسجل.
4. المنسق الأكاديمي للوحدة.

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة شندي
الهيكل التنظيمي لإدارة وحدة التعليم المفتوح



مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الاستثمار

1. مدير إدارة الاستثمار.

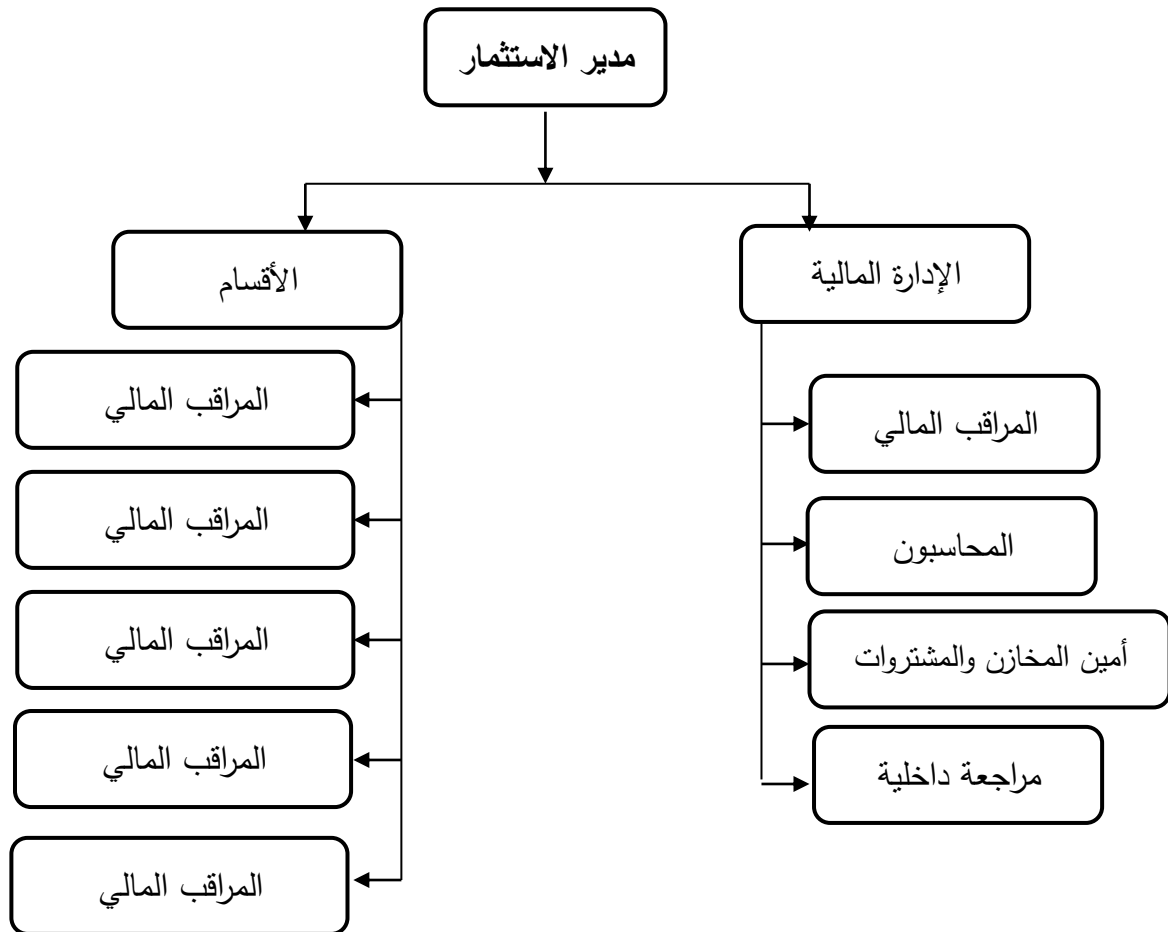
2. الإدارة المالية

- المراقب المالي.
- المحاسبون.
- أمين المخازن والمشتريات.
- المراجعة الداخلية.

3. الأقسام:

- التجاري
- الزراعي والحيواني
- الخدمات
- الطبي
- الاستشاري.

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة شندي
الهيكل التنظيمي لإدارة الاستثمار



جامعة شندي الوصف الوظيفي

الهدف من الوصف الوظيفي:

يهدف الوصف الوظيفي إلى المساعدة في تحديد مهام وصلاحيات كل وظيفة مما يجعل تحديد السلطات ورقعة الإشراف والمسئولية أمراً سهلاً. ويمكن الوصف الوظيفي الإدارة العليا والعاملين قيادة ورصفاء ومرؤوسين من معرفة المهام الاختصاصات ويساعد في إعداد برامج التدريب والترفيه والنقل والبرامج الأخرى المرتبطة بالعمل.

كما يساعد في مراجعة أهداف الوحدات والجامعة ككل للتأكد بأنها مواكبة لتطور الزمن ومناسبة للمكان كما يمكن من استشراف المستقبل (بإذن الله).

مواصفات الوصف الوظيفي:-

يتطلب في الوصف الوظيفي أن يكون واضحاً ومفهوماً ومختصراً بقدر الإمكان بتناول الخطوط الرئيسية والعريضة في الوظيفة ويهتم بالعمل المتكرر اليومي ثم الأسبوعي ثم الشهري ثم السنوي على ألا يكون مبهماً ولا متداخلاً بحيث يصعب تمييز من يقوم بماذا.

موضوعات الوصف الوظيفي:-

تناول الوصف الوظيفي الموضوعات التالية:-

- مسمى الوظيفة.
- موقعها في الوحدة.
- موقعها المكاني.
- أهدافها العامة.
- مهامها واختصاصاتها.

ثم متطلبات شغلها من مؤهلات أكاديمية. وخبرة وتدريب ولم نقف عندها كثيراً إذ أن الخبرة في دراسة هذا المجال أثبتت أنه كلما كثرت التفاصيل استحال التطبيق أو تعثر أو أهمل الوصف.

ونحن ننصح الإدارة العليا أن تكون مرنة في هذا الجانب عملاً بالقول المأثور (أرسل حكيماً ولا توصيه) وحتى ذلك الجزء الذي أشرنا بتحديدده نرجو أن يؤخذ بمرونة وحذر فنحن نريد المساعدة في التطبيق وتيسير العمل وليس التعقيد ووضع شروط معجزة ومحبطة وتأثر على العمل سلبياً ونسأل الله.

الوصف الوظيفي

وظائف الإدارة العليا

مسمى الوظيفة:	مدير الجامعة
الإدارة:	إدارة الجامعة
المدى الوظيفي:	ذوي الأهلية العلمية العالية.
الموقع التنظيمي:	مسئول لدى: الراعي عن طريق الوزير.
	مسئول عن: أداء الجامعة.

الأهداف العامة للوظيفة:

مدير الجامعة هو التنفيذي الأول المسئول عن الجامعة لدى رئيس الجمهورية ووزير التعليم العالي والبحث العلمي، وله حق تفويض سلطاته الممنوحة به بقانون الجامعة والقوانين الأخرى لمن يراه مناسباً من نوابه ومعاونيه من المسئولين الآخرين بالجامعة.

المهام والاختصاصات:-

1. العمل على ترشيد الأداء العلمي والتربوي والإداري والمالي بالجامعة وتجويد مفهوم إدارتها وأساليبها وابتداع الوسائل والطرق التي تكفل الاستغلال الأمثل لإمكاناتها وفق للسياسة التي يحددها المجلس.
2. الحفاظ على النظام بالجامعة.
3. رئاسة مجلس الأساتذة واللجان المنبثقة عنه ولجان تعيين أعضاء هيئة التدريس وأي لجنة أخرى وفقاً للنظم الأساسية.
4. تمثيل الجامعة والتحدث باسمها أمام الهيئات والجهات الأخرى.
5. تقديم تقرير سنوي شامل للمجلس عن أداء الجامعة العلمي والإداري والمالي ونشر التقرير بعد موافقة المجلس عليه.
6. التقدم للمجلس بطلب لاستصدار النظم الأساسية كما يجوز للمدير أن يطلب من مجلس الأساتذة استصدار اللوائح إذا استلزم الأمر ذلك إضافة إلى أعبائه ومهامه أعلاه والمحددة في قانون الجامعة يحدد النظام الأساسي المهام التالية:
أ. يقوم بترقية الجامعة وتطويرها ورفع كفاءتها وأن يشرف على تنفيذ خطط التنمية فيها.

- ب. يرأس مجلس الأساتذة ولجانه الدائمة، مجلس العمداء، لجنة تعيينات وترقيات أعضاء هيئة التدريس، لجنة الاستثمار وأي لجان أخرى.
- ج. يمثل الجامعة في اتحادات وروابط الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية والاتحادات والمؤسسات ذات الصلة.
- د. مسئولاً بوجه عام أمام المجلس عن طريق رئيسه عن الاحتفاظ للجامعة بمستوى عال من الكفاءة والتنظيم الإداري وعن مراعاة تنفيذه للنظم الأساسية واللوائح على الوجه الصحيح.
- هـ. مسئولاً عن النظام في الجامعة ويكون له في هذا الخصوص أن يصدر نظاماً أساسية مؤقتة في غياب المجلس وتكون تلك النظم نافذة من تاريخ إصدارها على أن تعرض على المجلس في أول جلسة له بعد ذلك التاريخ لإجازتها، فإذا لم يجزها المجلس سقطت بغير أثر رجعي.

المراجع:

1. قانون جامعة شندي لسنة 1995م.
2. النظم الأساسية لجامعة شندي (1 - 21).
3. النظام الأساسي لإدارة الجودة والتقييم الذاتي.
4. النظام الأساسي لإدارة وحدة التعليم المفتوح.
5. لائحة الإدارة لمستشفى المك نمر الجامعي.
6. أمر تأسيس كليات المجمع لسنة 2004م وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
7. النظام الأساسي لمركز تقنية المعلومات (مقترح).

مصادر مساعدة تم الرجوع إليها:

1. الهيكل التنظيمي لجامعة الخرطوم.
2. الهيكل التنظيمي لجامعة النيلين.
3. الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لجامعة أم درمان الإسلامية.
4. الهيكل التنظيمي لجامعة أفريقيا العالمية.
5. النظم الأساسية لجامعة الخرطوم.
6. لائحة أسس تعيين وترقي التقنيين والإداريين والموظفين بمؤسسات التعليم العالي.
7. لائحة الخدمة المدنية بالسودان.

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي للجامعة

تتبع أهمية التنظيم من أنه إطار يضم أجزاء متكاملة مترابطة تشكل البناء التنظيمي ويمكن التنظيم العاملين القدامى والجدد من فهم العلاقات الرأسية والأفقية ومن فهم المسؤولية والصلاحيات ومن فهم تقسيمات العمل وتوزيعه ومسار عمليات الاتصال التي تتيح الفرصة للتنظيم ليتفاعل ويتحرك صوب تحقيق أهداف الجامعة.

كما تمكن دراسة التنظيم من إجراء التعديلات المطلوبة من حين لآخر وفق مقتضيات الأمور، مما يسهم في إنجاح العمليات الإدارية.

ويأتي الغرض من إنشاء الهيكل التنظيمي، لتوسع قاعدة المشاركة وتقليص رقاع المسؤولية والإشراف، عن طريق تعامل مدير الجامعة مع نواب ومساعدين، وعمداء، ورؤساء مجالس، ولجان داخل المؤسسة التنظيمية، ومع رؤساء وحدات مستقلة متعددة الأغراض في مواقع جغرافية متعددة، لذلك كان لابد من السعي من أجل تفويض السلطات وتقليص رقعة الإشراف بحيث يقل التعامل المباشر مع مدير الجامعة، وعلى رؤساء الإدارات أن يتحملوا مسؤولياتهم المباشرة لتسيير أعمال وحداتهم دون الرجوع للمدير أو مشاركته المدير في اتخاذ القرارات اليومية والعادية والتسييرية في وحداتهم وحل مشاكلهم دون زيادة العبء والمسؤولية على مدير الجامعة.

الإدارة لشؤون العاملين:

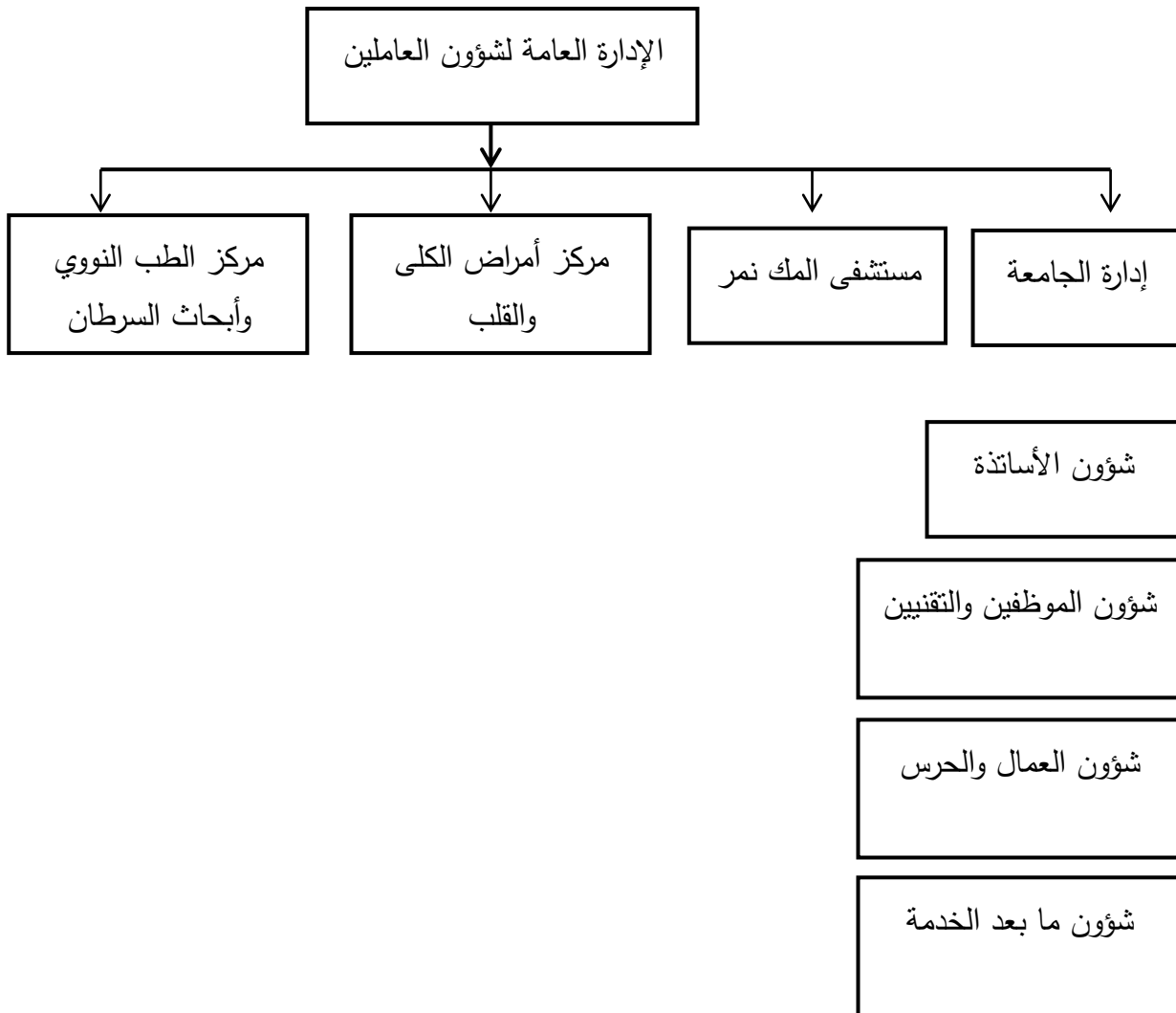
المهام والاختصاصات:

التنفيذ للقوانين واللوائح والقواعد المنظمة لشروط خدمة العاملين بالجامعة.

- الإعداد لمقترحات ميزانية الفصل الأول.
- حفظ السجلات العامة والسرية للعاملين بالجامعة.
- إعداد الإحصاءات الخاصة بالقوى العاملة.
- تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بسياسات شؤون الأفراد للجهات المختصة.
- التنفيذ لقرارات التعيين، والترقي، والنقل والندب، والإعارة، وانتهاء الخدمة للعاملين بالجامعة.
- التنفيذ لقرارات الخصم من المرتب بسبب العقاب، أو العقوبات التي تصدرها مجالس المحاسبة المختلفة.

- القيام بالإجراءات الخاصة بفوائد ما بعد الخدمة (المعاشات والتأمينات الاجتماعية).
 - الإعداد للإعلانات الخاصة بملء الوظائف الشاغرة بالجامعة.
 - عرض شروط الخدمة وكافة الامتيازات على الراغبين بالعمل بالجامعة.
 - الإشراف على الإجراءات الخاصة بأعمال لجان الاختيار للمرشحين للعمل بالجامعة.
 - تحديد المرتبات والعلاوات والبدلات عند بدء التعيين.
 - القيام بإجراءات التأمين الصحي للعاملين بالجامعة.
 - الإشراف على قسم شؤون العاملين بمستشفى الملك نمر الجامعي.
 - القيام بأي أعمال أخرى ذات صلة بمهام واختصاصات الأمانة.
- مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لشؤون العاملين:
- مدير الإدارة العامة لشؤون العاملين.
 - مدير الجامعة.
 - شؤون الأستاذة.
 - شؤون الموظفين والتقنيين.
 - شؤون العمال والحرس.
 - شؤون ما بعد الخدمة.
 - مستشفى الملك نمر الجامعي.
 - مركز أمراض الكلى والقلب.
 - مركز الطب النووي وأبحاث السرطان.
- تتكون إدارة الموارد البشرية (شؤون العاملين) بجامعة شندي من إدارات ومراكز ووحدات،
الشكل (4/3) كل منها تتفرع منه إدارات ذات مهام معينة.

الشكل (12/3/2) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لشؤون العاملين



المصدر: إعداد الإدارة العامة لشؤون العاملين - جامعة شندي، 2021م.

المطلب الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجامعة:

أحدث التقدم المعرفي والتقني الذي يشهده العالم أبرز عدداً من التوجيهات العالمية الحديثة في التعليم ومن أهمها التوجه نحو تطبيقات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، مما جعل الجامعة تتبنى الوسائل التقنية في التعليم ناشدة التميز وتحسين مستوى الأداء الأكاديمي لتأصيل قيم وأهداف وسياسات وإستراتيجيات الجامعة.

كان لازماً لتحقيق توجيه الجامعة للاستفادة القصوى من تقنيات المعلومات أنها أنشأت مركز تقنية المعلومات عام 2010م بالقرار الإداري رقم (21) لسنة 2010م بتاريخ 2010/6/21م ويتبع إدارياً لمكتب مدير الجامعة، بغرض أساسي هو توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة العملية التعليمية، وتحقيق شعار الجامعة " جامعة إلكترونية " يعمل المركز على توفير البنيات التحتية لتقنية المعلومات التي تركز على الحداثة والتجديد والابتكار تتميز بدرجة عالية من الجودة والأمان والموثوقية، ودعم العمليات التعليمية من خلال توفير وتشغيل وصيانة أنظمة تعليمية عالية الأداء تكون متاحة لجميع المستخدمين بشكل سهل وآمن. تطوير وبناء أنظمة وحلول التعليم والتعلم الإلكتروني التفاعلي والتعليم المفتوح وتوفير التقنيات المساندة للعمليات التعليمية والإدارية وتوفير قواعد المعلومات البحثية التي تدعم البحث العلمي والنشر الإلكتروني.

كذلك يعمل المركز على إعادة هندسة الإجراءات التقليدية بمنظومة برمجية تعمل على حوسبة التعاملات الإدارية والمالية وتطوير آلية التواصل بين منسوبي الجامعة. قدم المركز خدمات التدريب لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب أن يحقق الريادة والتميز من خلال منظومة جامعية رقمية، ذكية ومعرفية بمعايير عالمية. في البداية كان اسمه وحدة الشبكات والإنترنت تأسس في 2006م، ثم توسع وأصبح يسمى بمركز تقنية المعلومات في عام 2020م بالقرار الإداري رقم (21) لسنة 2010م، ويتبع إدارياً لمكتب مدير الجامعة. ويهدف إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم جميع الأنشطة في الجامعة ومواكبة التطور السريع في مجال تقنية المعلومات وتوفير منظومة معلوماتية لدعم اتخاذ القرار وتطوير الإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية نحو تقديم خدمات إلكترونية متميزة وتقديم الاستشارات والحلول الإلكترونية والدراسات الفنية.

الرسالة: تتمثل رسالة المركز في توفير الحلول التقنية المتكاملة والأمنة لدعم كافة العمليات الإدارية والتعليمية والبحثية للارتقاء بمستوى الأداء بالجامعة والتعريف بالجامعة داخلياً

وخارجياً مع مواكبة التطورات التقنية ونشر المعرفة بتقنية المعلومات في المجتمع بالجامعة من خلال تصميم وتنفيذ الدورات الحتمية لأعضاء هيئة التدريس وبرامج التدريب لهيئة التدريس والعاملين والطلاب لاستخدام أنظمة وبوابات الجامعة الإلكترونية ويقدم المركز خدماته التدريبية للمجتمع تحقيقاً لأهداف الجامعة بحيث يساهم في رفع المستوى المعلوماتي من خلال المشاركات المجتمعية وتقديم دورات تدريبية متخصصة في مجال تقنية المعلومات.

يعمل المركز على بناء علاقات مهنية وشراكات ذكية مع الجهات المتخصصة في مجال تقنية المعلومات لتبادل الخبرات لتطوير بيئة تقنية المعلومات بالجامعة.

الرؤية:

أن يحقق الريادة والتميز من خلال منظومة جامعية رقمية، ذكية ومعرفية بمعايير عالمية.

الأهداف:

- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم جميع الأنشطة في الجامعة.
- مطابقة إستراتيجيات الجامعة مع برامج الحكومة الإلكترونية.
- مواكبة التطور السريع في مجال تقنية وتكنولوجيا المعلومات.
- توفير منظومة معلوماتية آمنة مطابقة للمعايير من الأنظمة الإلكترونية لدعم اتخاذ القرار وتقديم خدمات الكترونية متميزة.
- توفير الحلول التقنية التي تساهم في رفع الأداء وتأمين سرعة التواصل بين كليات وإدارات الجامعة المختلفة من خلال شبكة الجامعة المتطورة.
- موازنة متطلبات تقنية المعلومات حالياً، مع الاحتياجات المستقبلية المتوقعة.
- تقديم الاستشارات والحلول الإلكترونية والدراسات الفنية وتقديم خدمات التدريب في مجالات المعلومات داخل وخارج الجامعة.

القيم:

يلتزم المركز بمجموعة من القيم والأخلاقيات وهي التي توجه مسيرته ويبنى على ضوءها المركز علاقاته داخل المجتمع الجامعي وخارجه، وتتمثل هذه القيم في:

الأمانة - التميز - الابتكار - الإبداع - المسؤولية - الشفافية - المصادقية - العمل الجماعي - التدريب المستمر - حسن إدارة الوقت.

وحدة الشبكات ونظم الاتصال:

التعريف بالقسم:

يتكامل عمل إدارة الشبكات وأنظمة الاتصال مع إدارات المركز الأخرى في إطار الاختصاصات المنوطة به وذلك في سبيل تحقيق الأهداف السامية للمركز. وتسعى الإدارة لتحقيق الأهداف التالية:-

- تطبيق معايير الجودة على جميع الخدمات والإجراءات.
 - تطوير بيئة شبكية متطورة يمكن الاعتماد عليها، وضمان استمرارية عمل والخدمات على مدار الساعة بالجودة المطلوبة.
 - توفير البيئة المناسبة والأمنة والتي تتوافق مع أعلى المواصفات.
 - توفير دعم فني وتقديم المساعدة والعون لمدراء الأنظمة والمستخدمين.
 - تطوير النظم الإلكترونية المكتبية بما يتفق مع التطورات الحديثة لإدارة مصادر المعرفة الإلكترونية المتوفرة لتقديم خدمات المعلومات للطلاب والمستفيدين.
 - تقديم الدعم الفني في مجالات أمن المعلومات والشبكات.
- رؤية القسم¹ :

تطوير بنية تقنية متكاملة بأحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات.

رسالة القسم:

تأسيس الربط لكل أجهزة الإدارات المختلفة لتسهيل عمليات تبادل المعلومات والاتصالات من خلال شبكة واحدة وأمنة.

اختصاصات ومهام القسم:

- وضع الخطة الإستراتيجية والخطط المرحلية والتقنية لأعمال الإدارة.
- إدارة الشبكات بمختلف تقنياتها بالإضافة إلى منظومات الإنترنت ومنظومات محادثات الفيديو. والحاسبات الخادمة التي تعمل بأنظمة التشغيل المختلفة ويتم الإشراف عليها.
- إعداد خطط وميزانية تطوير المشاريع من حيث الموارد الفنية والمالية والإدارية، ومتابعة المشاريع حسب الخطط الزمنية وضمان سير المشاريع حسب إجراءات وأساليب ضبط الجودة المتبعة.

1 - مطبقات مركز الحاسوب، جامعة شندي، ص 3.

- تأمين خطوط عالية السرعة لخدمة تطبيقات الجامعة وربطها بغرفة التحكم الرئيسية وهي مزودة بأحدث إصدارات نظم التشغيل.
- الإشراف على مركز البيانات، وتجهيزه بالأجهزة والبرمجيات الحديثة المتطورة ومتابعة كل ما هو جديد في مجال تقنية المعلومات لضمان تحديثه بصورة مستمرة.
- تصميم وتوفير وصيانة شبكات وأنظمة الاتصال الفعالة لربط جميع كليات ووحدات الجامعة.
- دراسة احتياجات الجامعة من خوادم وشبكات الاتصال وملحقات ووضع المواصفات الفنية لها.
- توفير البيئة الفعالة لتشغيل الخدمات الإلكترونية على شبكة الجامعة.
- ربط أجهزة المستخدمين بشبكة الجامعة وضمان اتصالها وتشغيلها حسب المعايير الفنية.
- متابعة الأعطال الطارئة بشبكة الجامعة والقيام بعمليات الصيانة الفورية والدورية.
- تأمين الارتباط وتنظيم الخدمة بين الانترانيت والإنترنت.
- إدانة البرمجيات الموجودة على شبكة الجامعة.
- يقوم منتسبي القسم بإلقاء المحاضرات في مجال تخصص علم الشبكات والاتصالات في قسم التدريب ويقوم القسم أيضاً بتقديم الاستشارات العلمية في مجالات الشبكات ونظم الاتصالات.
- توفير طاقم صيانة عالي المستوى لصيانة شبكات الحاسوب وأنظمة الاتصال وخدمات الشبكة.
- تركيب أنظمة تشغيل الشبكات ومتابعتها والقيام بالمهام الإدارية للخدمات التالية:
Active directory Servers, Mail Server, Domain Name Server (DNS), Applications and FTP Servers, Web Server, Antivirus Server, Portal Server, VPN Server, Video Streaming Server, Illuminate Server, Model Server, Firewall Server.
- توفير النماذج الإلكترونية للمستخدمين الخاصة بعمليات القسم.

المبحث الثالث

إجراءات وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: إجراءات الدراسة

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من 120 فرد من أفراد جامعة شندي وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) وذلك للوقوف على انواعهم وأعمارهم ومؤهلهم العلمي وتخصصهم العلمي وسنوات خبرتهم ومستواهم الوظيفي.

الجزء الثانية يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على أفراد جامعة شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (30) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على خمسة محاور، وقد اشتمل كل محور على ستة عبارات.

صدق وثبات الاستبانة :

0.8852	قيمة معامل الارتباط الفا كرونباخ للثبات
0.9408	قيمة معامل لأرتباط الفا كرونباخ للصدق

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل أرتباط الفا كرونباخ للصدق تساوي 0.9408 وهي أكبر من 0.5 مما يعني أن أجابات المبحوثين علي عبارات الأستبيان تتميز بدرجة صدق عالية ، نلاحظ أن قيمة معامل أرتباط الفا كرونباخ للثبات تساوي 0.8852 وهي أكبر من 0.5 مما يعني أن أجابات المبحوثين علي عبارات الأستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

- النسب المئوية.

- الوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2010 في عمليات الرسم البياني تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاأوافق، لاأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب .

المبحث الثاني

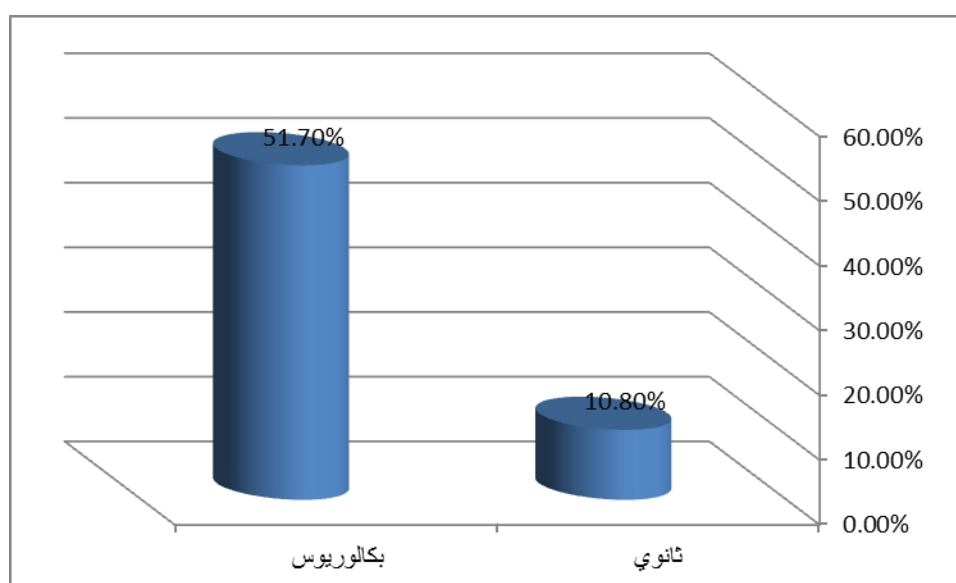
عرض وتحليل البيانات الشخصية

1-النوع:-

جدول (1-2-3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	60	50.0%
أنثى	60	50.0%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (1-2-3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

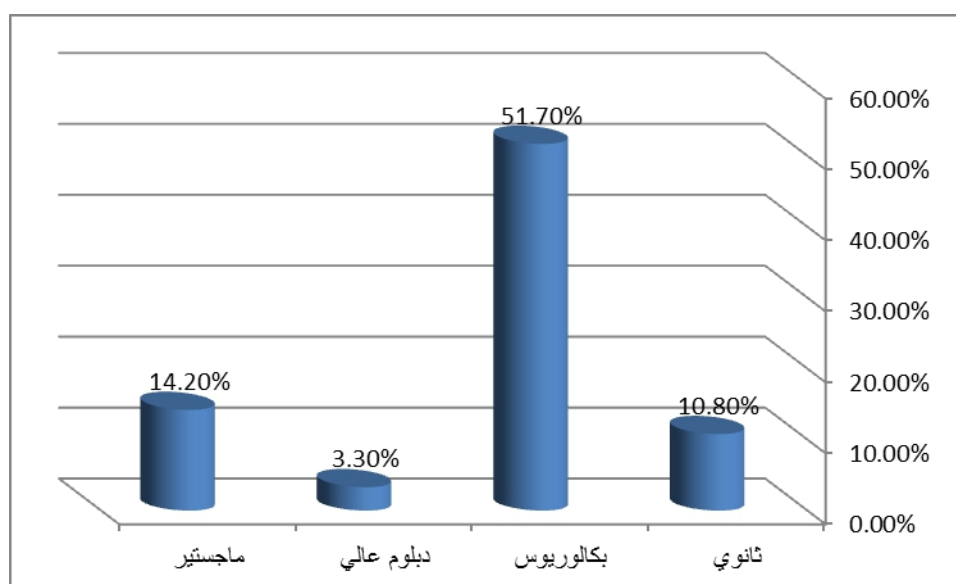
يتضح من الجدول (1-2-3) أعلاه أن هنالك (50.0%) فرد نوعهم ذكر، وأن هنالك (50.0%) فرد نوعهم أنثى ، والشكل (1-2-3) يدعم ذلك.

2-العمر:-

جدول (3-2-2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	45	37.5%
من 30 وأقل من 35 سنة	34	28.3%
من 35 وأقل من 40 سنة	18	15.0%
من 40 سنة فأكثر	23	19.2%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



شكل (3-2-2) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

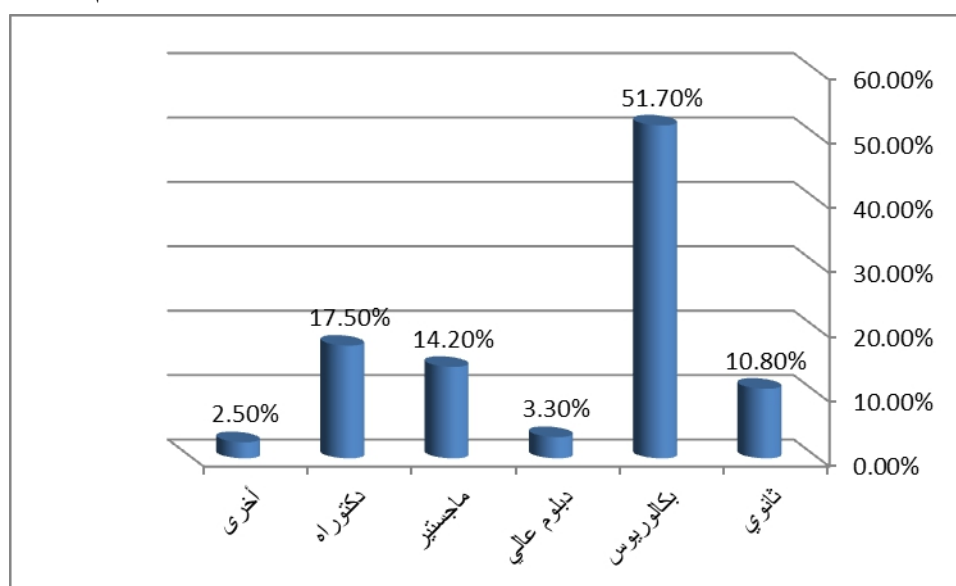
يتضح من الجدول (3-2-2) أعلاه أن هنالك (37.5%) فرد أعمارهم أقل من 30 سنة ، وأن هنالك نسبة (28.3%) فرد أعمارهم من 30 وأقل من 35 سنة ، وأن هنالك (19.2%) فرد أعمارهم من 40 سنة فأكثر، وأن هنالك (15.0%) فرد أعمارهم من 35 وأقل من 40 سنة، والشكل (3-2-2) يدعم ذلك. ويلاحظ ان اكثر العاملين بجامعة شندي من فئة الشباب باعتبارهم الفئة الاكثر نشاطاً وعملاً.

3-المؤهل العلمي:-

جدول (3-2-3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	13	10.8%
بكالوريوس	62	51.7%
دبلوم عالي	4	3.3%
ماجستير	17	14.2%
دكتوراه	21	17.5%
أخرى	3	2.5%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

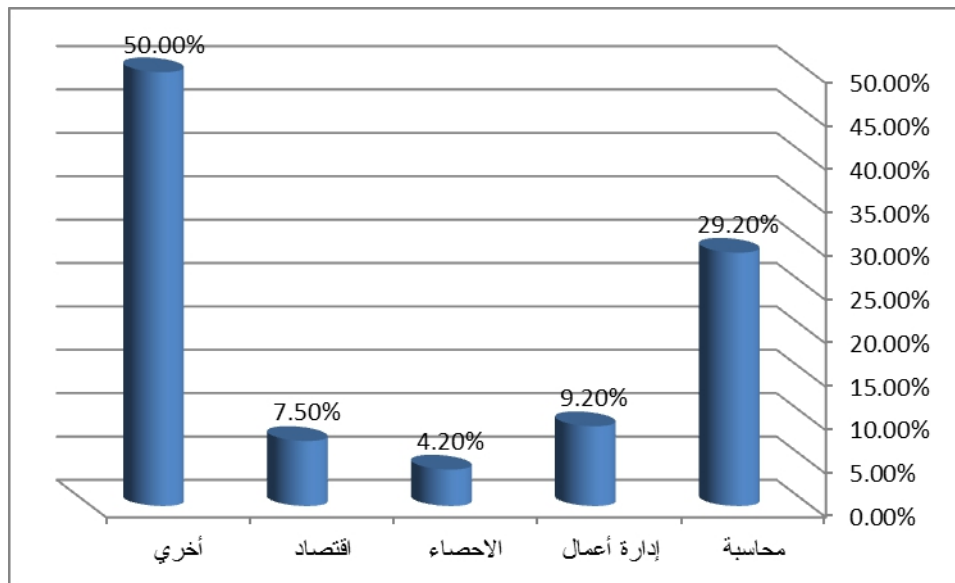
يتضح من الجدول (3-2-3) أعلاه أن هنالك (51.7%) فرد مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن هنالك نسبة (17.5%) فرد مؤهلهم العلمي دكتوراه، وأن هنالك نسبة (14.2%) فرد مؤهلهم العلمي ماجستير ، وأن هنالك نسبة (10.8%) فرد مؤهلهم العلمي ثانوي ، وأن هنالك نسبة (3.3%) فرد مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، وأن هنالك نسبة (2.5%) فرد مؤهلهم العلمي أخرى، والشكل (3-2-3) يدعم ذلك. مما يدل على اهتمام جامعة شندي بالكوادر المؤهلة ذات الكفاءة، وهذا يزيد من قدرة المبعوثين في آرائهم.

4- التخصص العلمي :-

جدول (4-2-3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	35	29.2%
إدارة أعمال	11	9.2%
الاحصاء	5	4.2%
اقتصاد	9	7.5%
أخرى	60	50.0%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (4-2-3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

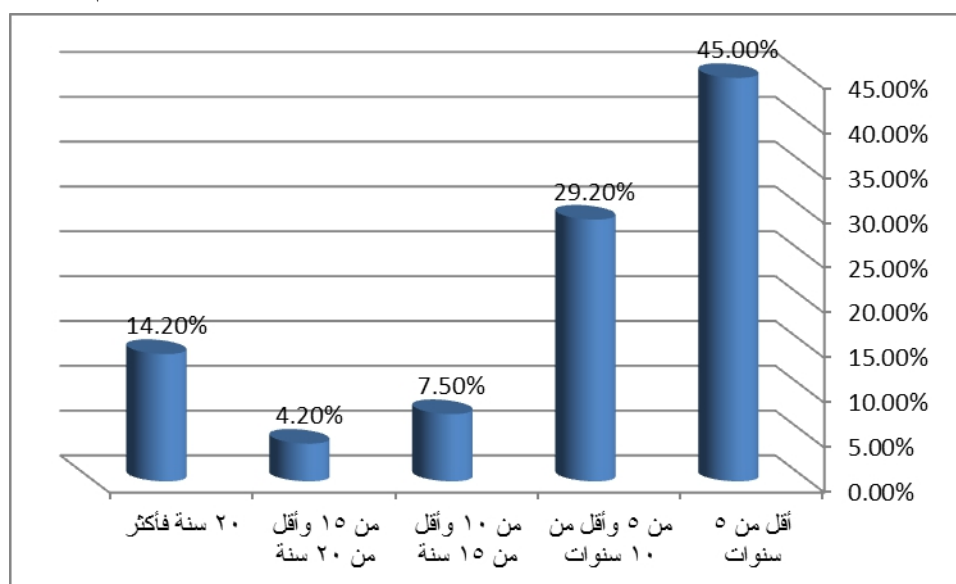
يتضح من الجدول (4-2-3) أعلاه أن هنالك (50.0%) فرد تخصصهم أخرى ، وأن هنالك نسبة (29.2%) فرد تخصصهم محاسبة، وأن هنالك (9.2%) فرد تخصصهم إدارة أعمال ، وأن هنالك (7.5%) فرد تخصصهم اقتصاد ، وأن هنالك (4.2%) فرد تخصصهم الاحصاء ، والشكل (4-2-3) يدعم ذلك. ويدل ذلك على اهتمام جامعة شندي بالكوادر المتخصصة.

5- سنوات الخبرة:-

جدول (5-2-3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	54	45.0%
من 5 وأقل من 10 سنوات	35	29.2%
من 10 وأقل من 15 سنة	9	7.5%
من 15 وأقل من 20 سنة	5	4.2%
20 سنة فأكثر	17	14.2%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (5-2-3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

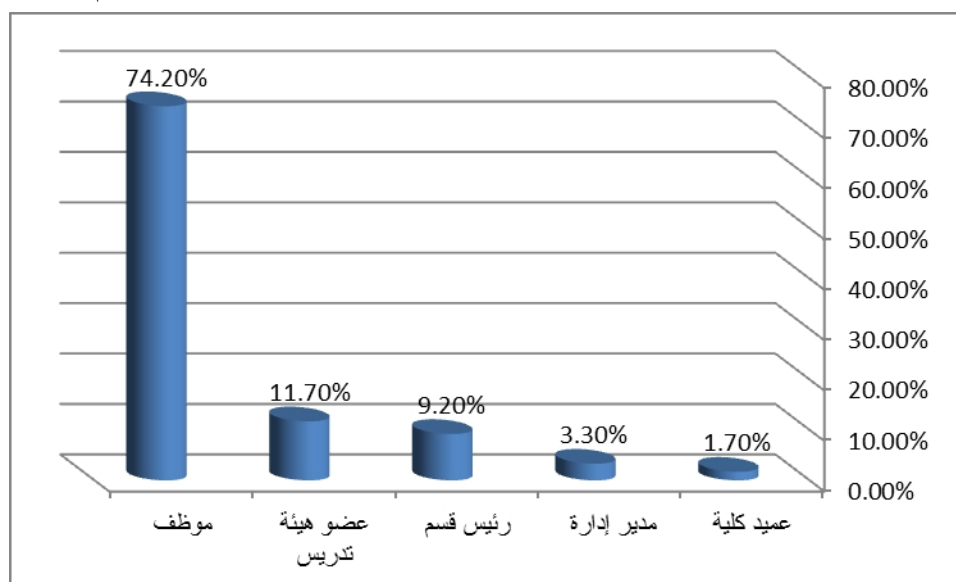
يتضح من الجدول (5-2-3) أعلاه أن هنالك (45.0%) فرد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن هنالك نسبة (29.2%) فرد سنوات خبرتهم من 5 وأقل من 10 سنوات ، وأن هنالك نسبة (14.2%) فرد سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر ، وأن هنالك نسبة (7.5%) فرد سنوات خبرتهم من 10 وأقل من 15 سنة ، وأن هنالك نسبة (4.2%) فرد سنوات خبرتهم من 15 وأقل من 20 سنة ، والشكل (5-2-3) يدعم ذلك. هذا يدل على ان جامعة شندي بها خبرات متباينة.

6- المسمى الوظيفي:-

جدول (3-2-6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
1.7%	2	عميد كلية
3.3%	4	مدير إدارة
9.2%	11	رئيس قسم
11.7%	14	عضو هيئة تدريس
74.2%	89	موظف
100%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-6) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

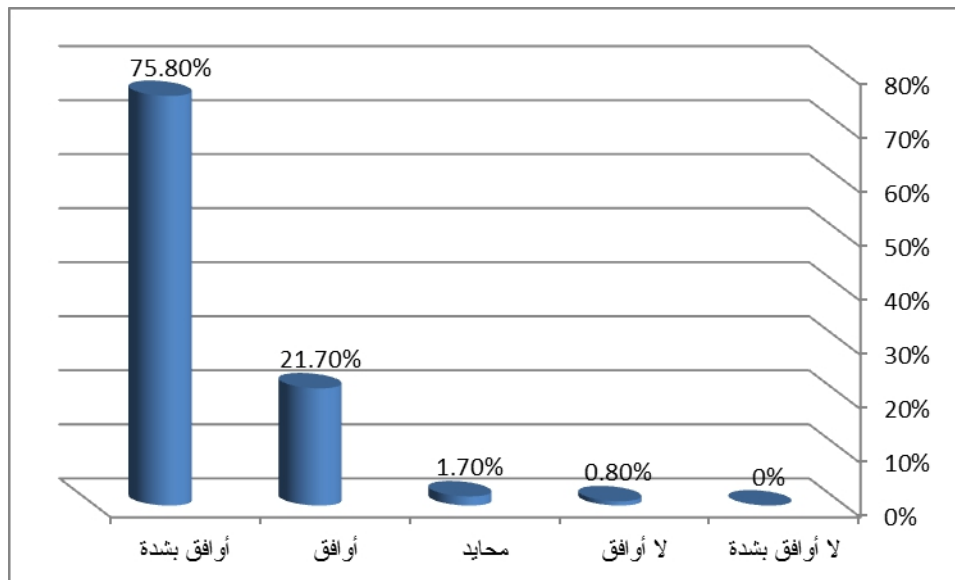
يتضح من الجدول (3-2-6) أعلاه أن هنالك (74.2%) فرد مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (11.7%) فرد مساهم الوظيفي عضو هيئة تدريس ، وأن هنالك نسبة (9.2%) فرد مساهم الوظيفي رئيس قسم ، وأن هنالك (3.3%) فرد مساهم الوظيفي مدير إدارة، وأن هنالك (1.7%) فرد مساهم الوظيفي عميد كلية ، والشكل (3-2-6) يدعم ذلك.

ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان :-
 العبارة الأولى:- تشجيع العاملين على المشاركة في الندوات وورش العمل والملتقيات العلمية.

جدول (3-2-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الموافقة
0%	0	لا أوافق بشدة
0.8%	1	لا أوافق
1.7%	2	محايد
21.7%	26	أوافق
75.8%	91	أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



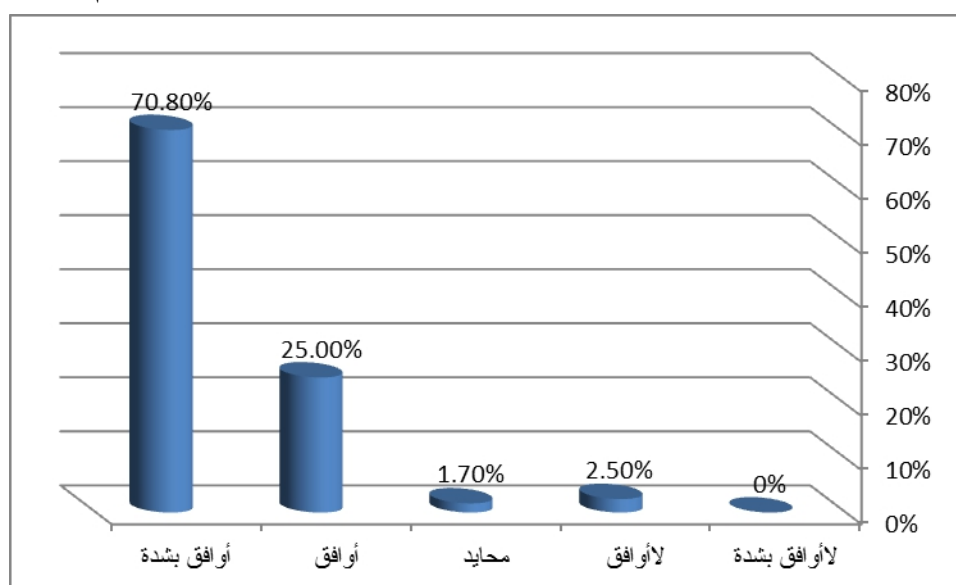
الشكل (3-2-7) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

يتضح من الجدول (3-2-7) أن هنالك نسبة (75.8%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (21.7%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (0.8%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك تشجيع العاملين على المشاركة في الندوات وورش العمل والملتقيات العلمية ، والشكل (3-2-7) يدعم ذلك.

العبارة الثانية: توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم توليد وتقديم معارف جديدة .
جدول (3-2-8) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	3	%2.5
محايد	2	%1.7
أوافق	30	%25.0
أوافق بشدة	85	%70.8
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



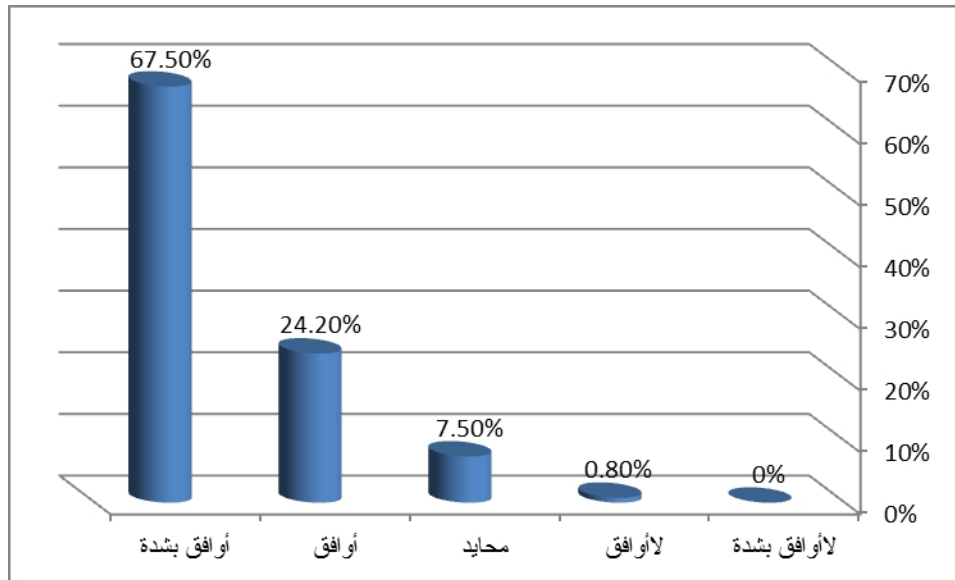
الشكل (3-2-8) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

يتضح من الجدول (3-2-8) أن هنالك نسبة (70.8%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (25.0%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (2.5%) فرد لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد محايدين، ويتضح من خلال ذلك توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم توليد وتقديم معارف جديدة ، والشكل (3-2-8) يدعم ذلك.

العبارة الثالثة : تفاعل العاملين مع بعضهم البعض داخل الجامعة يدعم توليد المعرفة.
 جدول (9-2-3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	1	%0.8
محايد	9	%7.5
أوافق	29	%24.2
أوافق بشدة	81	%67.5
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



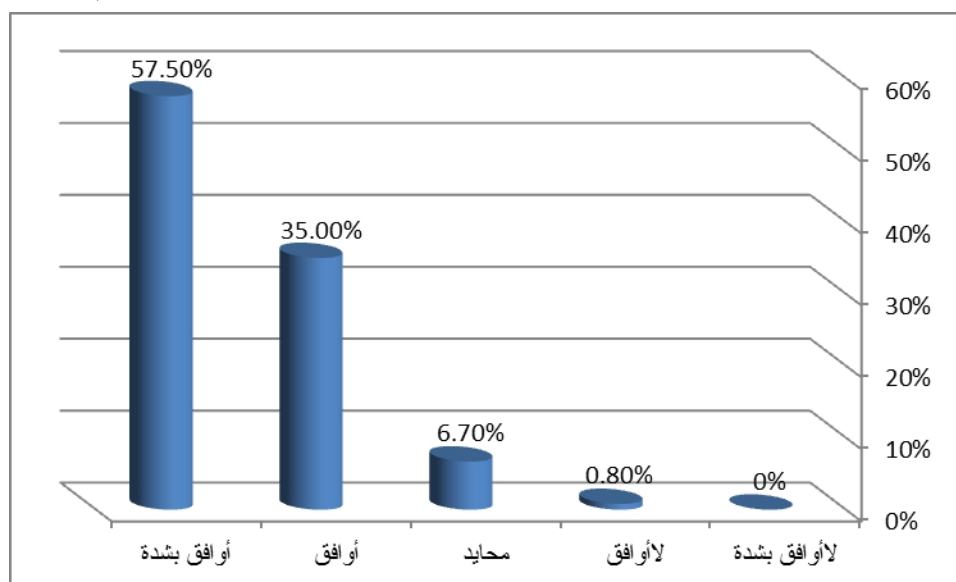
الشكل (9-2-3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

يتضح من الجدول (9-2-3) أن هنالك نسبة (67.5%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (24.2%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (7.5%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (0.8%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك تفاعل العاملين مع بعضهم البعض داخل الجامعة يدعم توليد المعرفة ، والشكل (9-2-3) يدعم ذلك.

العبارة الرابعة : استقطاب وجذب العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية.
 جدول (3-2-10) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	1	%0.8
محايد	8	%6.7
أوافق	42	%35.0
أوافق بشدة	69	%57.5
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-10) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

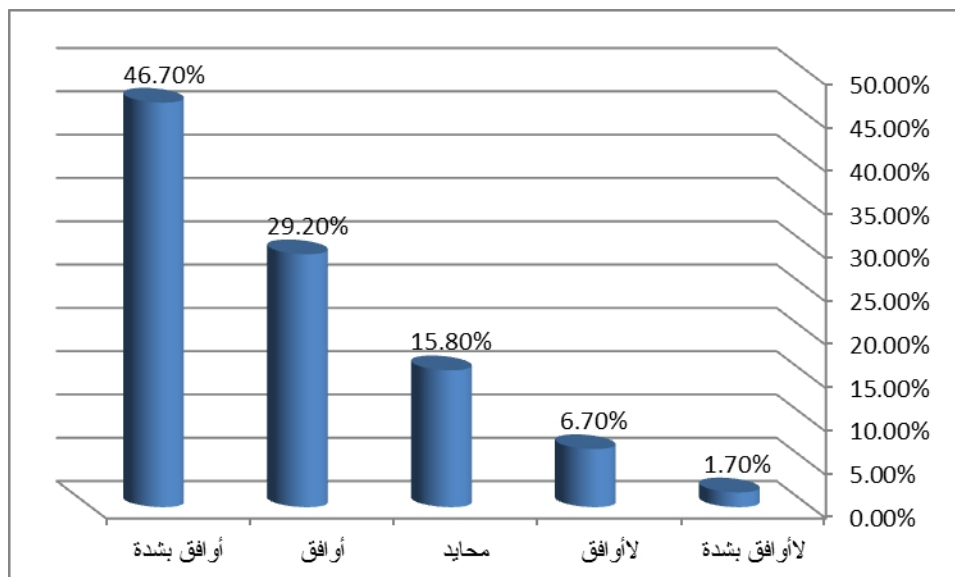
يتضح من الجدول (3-2-10) أن هنالك نسبة (57.5%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (35.0%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (6.7%) فرد محايدسن ، وأن هنالك نسبة (0.8%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك استقطاب وجذب العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية ، والشكل (3-2-10) يدعم ذلك.

العبارة الخامسة: تعمل الجامعة على الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديها.

جدول (3-2-11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	2	1.7%
لا أوافق	8	6.7%
محايد	19	15.8%
أوافق	35	29.2%
أوافق بشدة	56	46.7%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-11) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

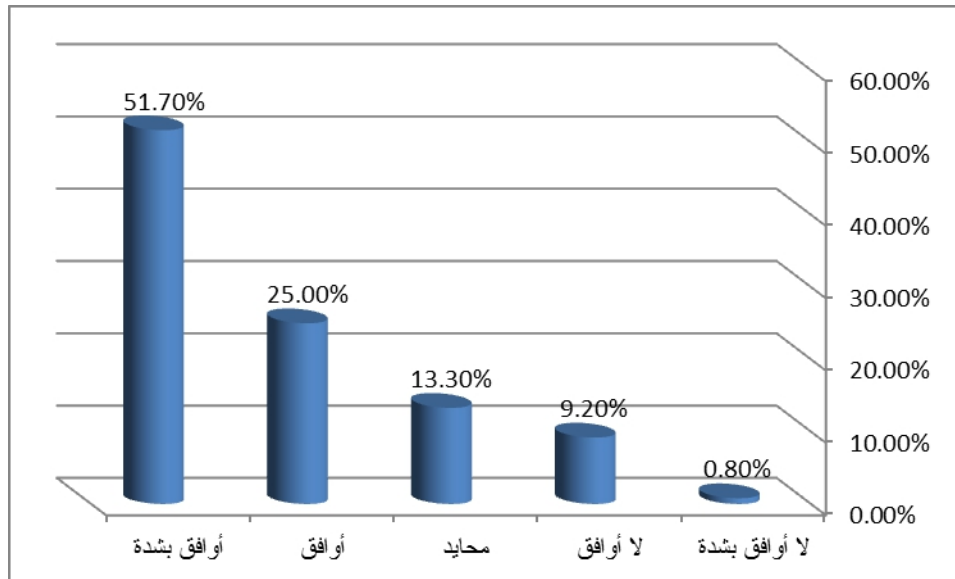
يتضح من الجدول (3-2-11) أن هنالك نسبة (46.7%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (29.2%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (15.8%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (6.7%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك تعمل الجامعة على الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديها ، والشكل (3-2-11) يدعم ذلك.

العبارة السادسة:-تحافظ الجامعة على العاملين من ذوي الخبرة العاملين.

جدول (3-2-12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	%0.8
لا أوافق	11	%9.2
محايد	16	%13.3
أوافق	30	%25.0
أوافق بشدة	62	%51.7
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

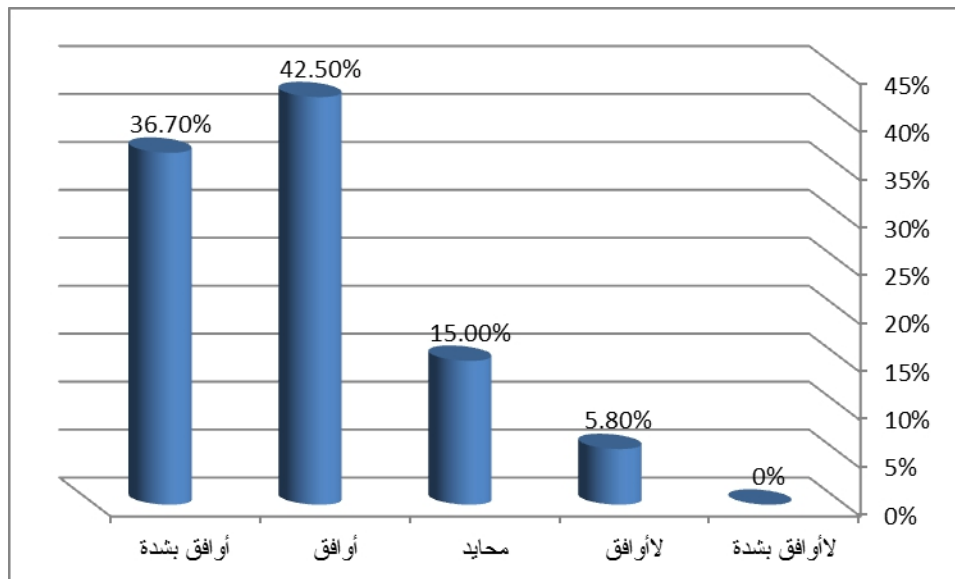
يتضح من الجدول (3-2-12) أن هنالك نسبة (51.7%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (25.0%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (13.3%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (9.2%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (0.8%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك تحافظ الجامعة على العاملين من ذوي الخبرة العاملين ، والشكل (3-12) يدعم ذلك.

العبارة السابعة: تستخدم الجامعة لتخزين خبراتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

جدول (3-2-13) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	0	%0
لا أوافق	7	%5.8
محايد	18	%15.0
أوافق	51	%42.5
أوافق بشدة	44	%36.7
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



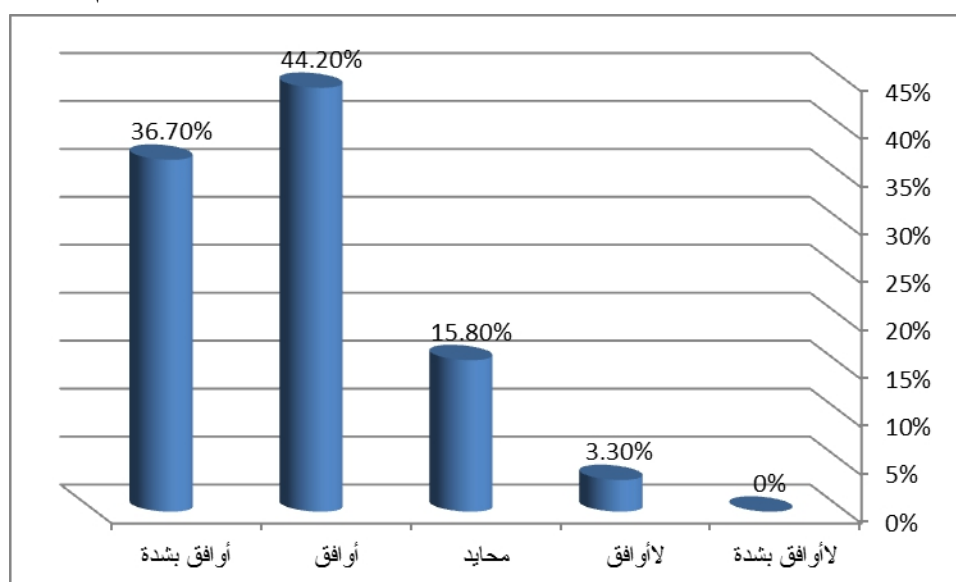
الشكل (3-2-13) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

يتضح من الجدول (3-2-13) أن هنالك نسبة (42.5%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (36.7%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (15.0%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (5.8%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك تستخدم الجامعة لتخزين خبراتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ، والشكل (3-2-12) يدعم ذلك.

العبارة الثامنة: يسمح التعليم بالجامعة العاملين بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية.
جدول (3-2-14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	4	%3.3
محايد	19	%15.8
أوافق	53	%44.2
أوافق بشدة	44	%36.7
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-14) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

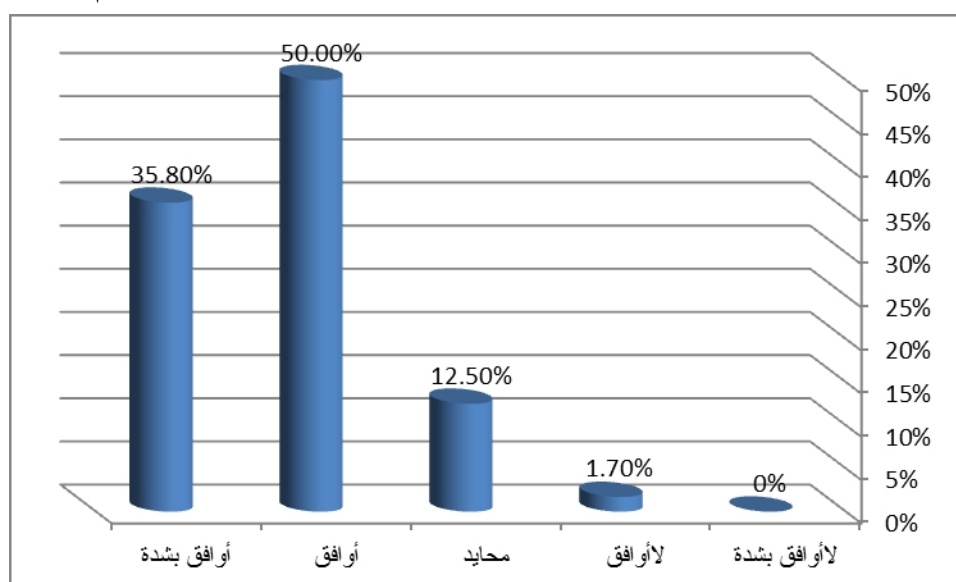
يتضح من الجدول (3-2-14) أن هنالك نسبة (44.2%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (36.7%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (15.8%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (3.3%) فرد لم يوافقوا ، يتضح من خلال ذلك يسمح التعليم بالجامعة العاملين بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية ، والشكل (3-2-14) يدعم ذلك.

العبارة التاسعة: للجامعة أرشيف للمستندات الورقية.

جدول (3-2-15) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	2	%1.7
محايد	15	%12.5
أوافق	60	%50.0
أوافق بشدة	43	%35.8
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-15) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

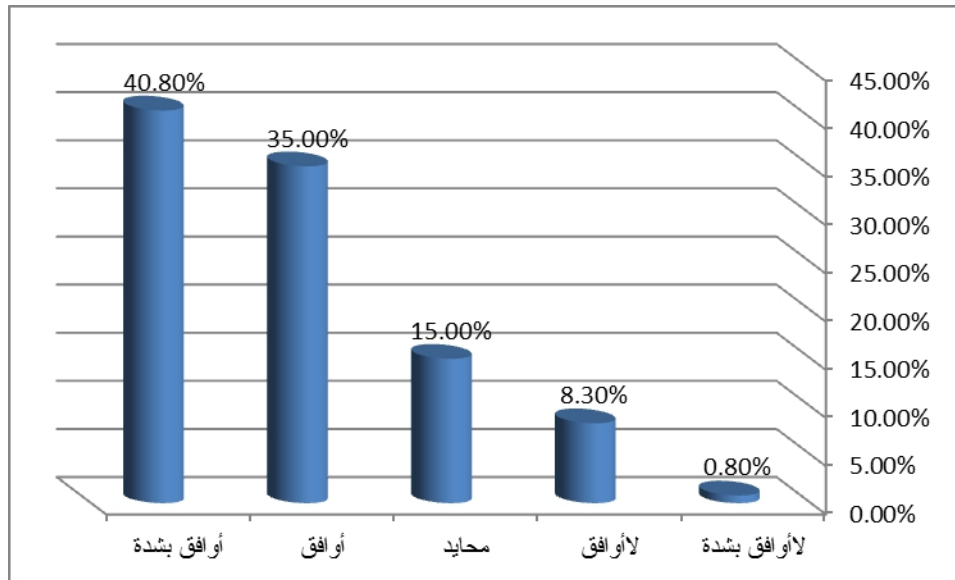
يتضح من الجدول (3-2-15) أن هنالك نسبة (50.0%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (35.8%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (12.5%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك للجامعة أرشيف للمستندات الورقية ، والشكل (3-2-15) يدعم ذلك.

العبارة العاشرة: للجامعة نظام إلكتروني للمعلومات يعمل بصورة فاعلة .

جدول (3-2-16) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	1	%0.8
لأوافق	10	%8.3
محايد	18	%15.0
أوافق	42	%35.0
أوافق بشدة	49	%40.8
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-16) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

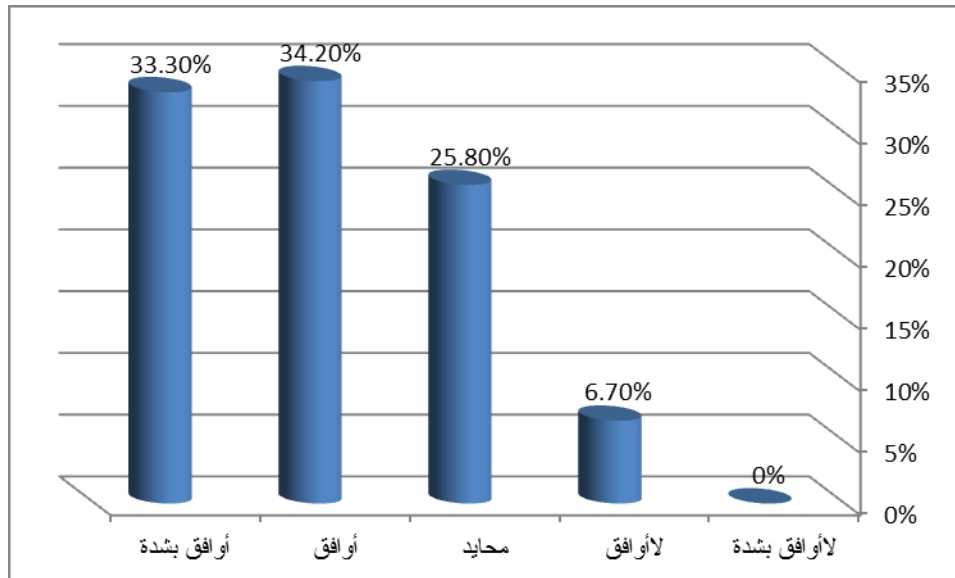
يتضح من الجدول (3-2-16) أن هنالك نسبة (40.8%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها، وأن هنالك نسبة (35.0%) فرد وافقوا، وأن هنالك نسبة (15.0%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (8.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (0.8%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك للجامعة نظام إلكتروني للمعلومات يعمل بصورة فاعلة، والشكل (3-2-16) يدعم ذلك.

العبارة الحادية عشر: تستجلب الجامعة تقنيات إلكترونية لحفظ السجلات.

جدول (3-2-17) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	8	%6.7
محايد	31	%25.8
أوافق	41	%34.2
أوافق بشدة	40	%33.3
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



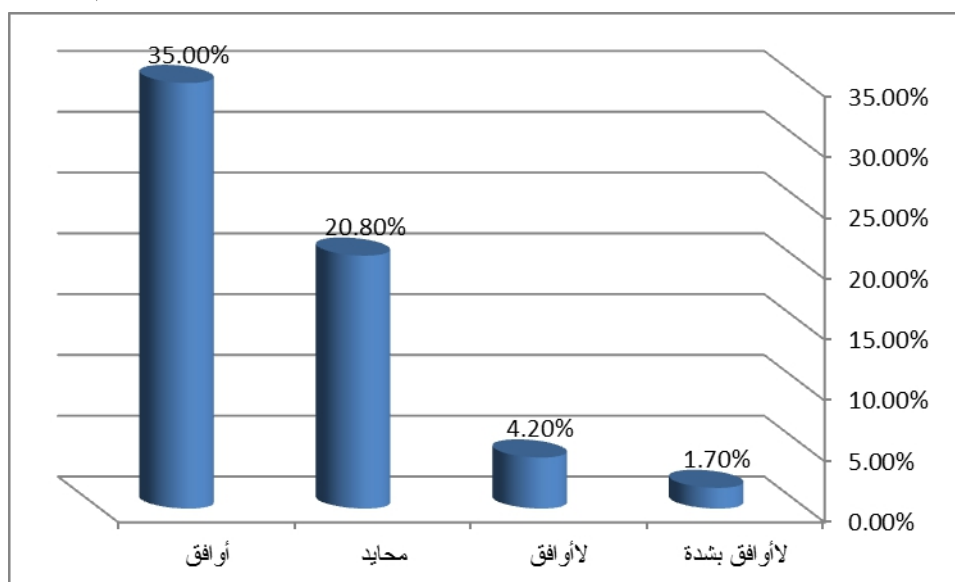
الشكل (3-2-17) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

يتضح من الجدول (3-2-17) أن هنالك نسبة (34.2%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (33.3%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (25.8%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (6.7%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك تستجلب الجامعة تقنيات إلكترونية لحفظ السجلات ، والشكل (3-2-17) يدعم ذلك.

العبارة الثانية عشر: التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العاملين وحفظها في قواعد المعرفة.
جدول (3-2-18) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	2	%1.7
لأوافق	5	%4.2
محايد	25	%20.8
أوافق	42	%35.0
أوافق بشدة	46	%38.3
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

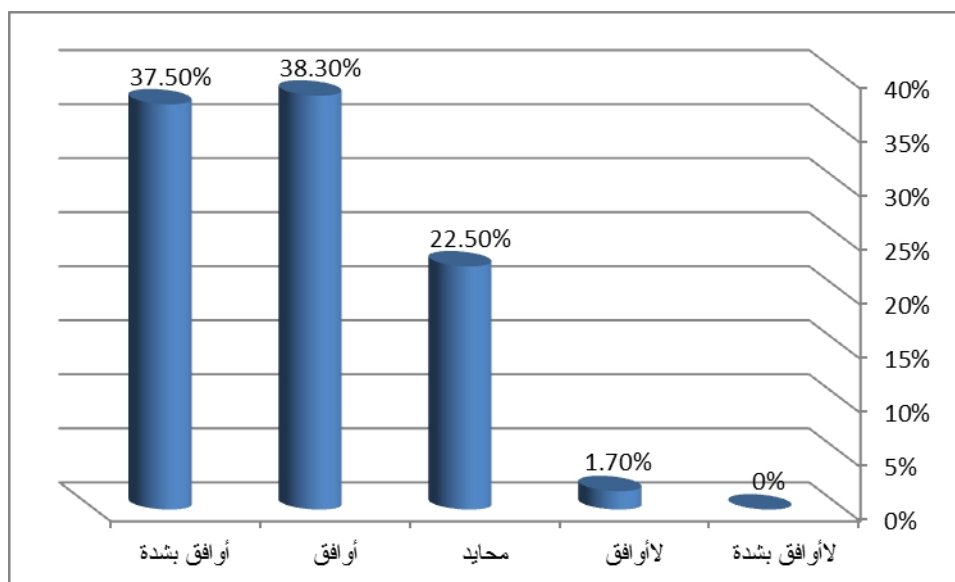


الشكل (3-2-18) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر
يتضح من الجدول (3-2-18) أن هنالك نسبة (38.3%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (35.0%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (20.8%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (4.2%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العاملين وحفظها في قواعد المعرفة ، والشكل (3-2-18) يدعم ذلك.

العبارة الثالثة عشر: تشجيع الجامعة العاملين على دمج المعرفة المكتسبة في أداء مهامهم.
جدول (3-2-19) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	2	%1.7
محايد	27	%22.5
أوافق	46	%38.3
أوافق بشدة	45	%37.5
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-19) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

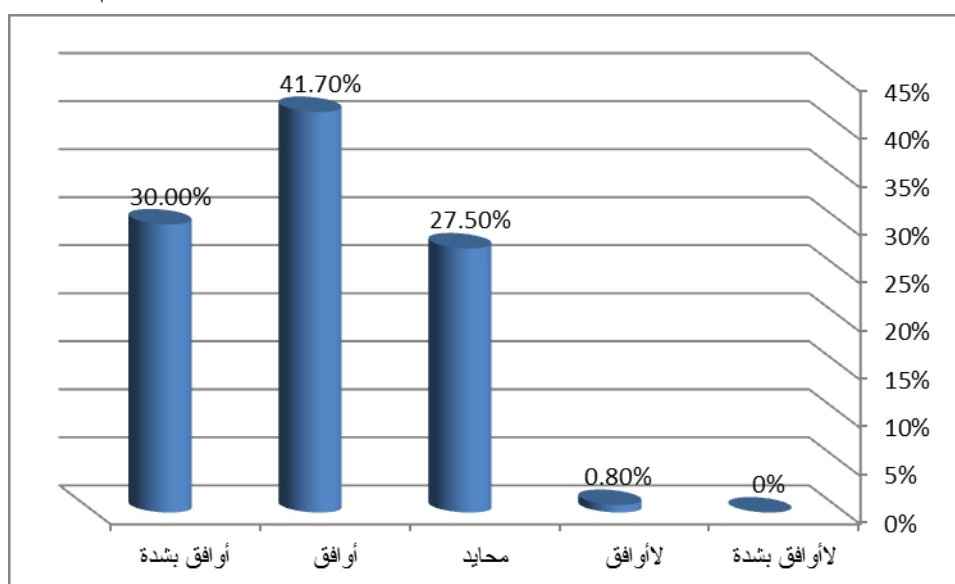
يتضح من الجدول (3-2-19) أن هنالك نسبة (38.3%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (37.5%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (22.5%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من ذلك تشجيع الجامعة العاملين على دمج المعرفة المكتسبة في أداء مهامهم ، والشكل (3-2-19) يدعم ذلك.

العبارة الرابعة عشر: القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية.

جدول (3-2-20) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	1	%0.8
محايد	33	%27.5
أوافق	50	%41.7
أوافق بشدة	36	%30.0
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م



الشكل (3-2-20) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

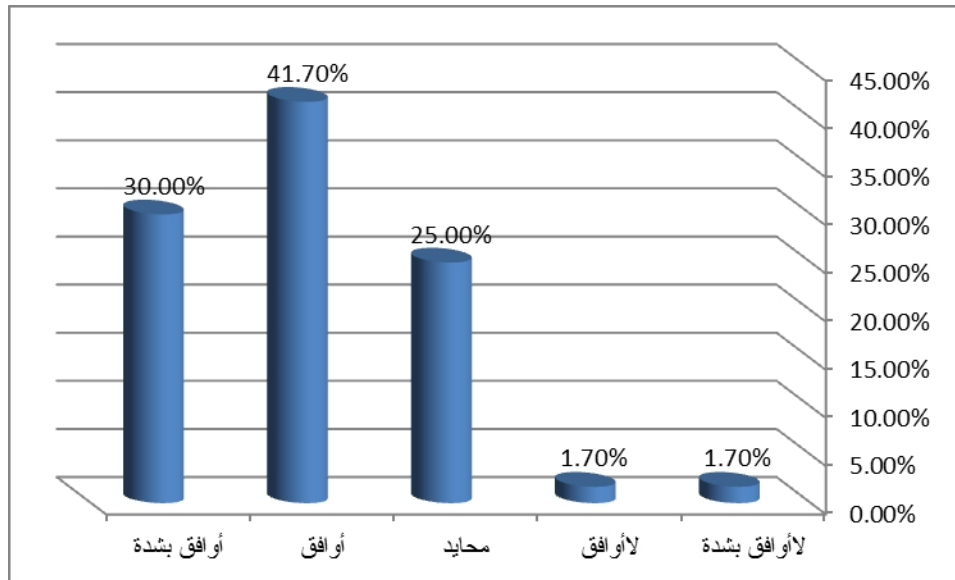
يتضح من الشكل (3-2-20) أن هنالك نسبة (41.7%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، أن هنالك نسبة (30.0%) فرد وافقوا بشدة ، أن هنالك نسبة (27.5%) فرد محايدين ، أن هنالك نسبة (0.8%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية ، والشكل (3-2-20) يدعم ذلك.

العبارة الخامسة عشر: تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق لنقل المعارف الجديدة.

جدول (3-2-21) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	2	1.7%
لأوافق	2	1.7%
محايد	30	25.0%
أوافق	50	41.7%
أوافق بشدة	36	30.0%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



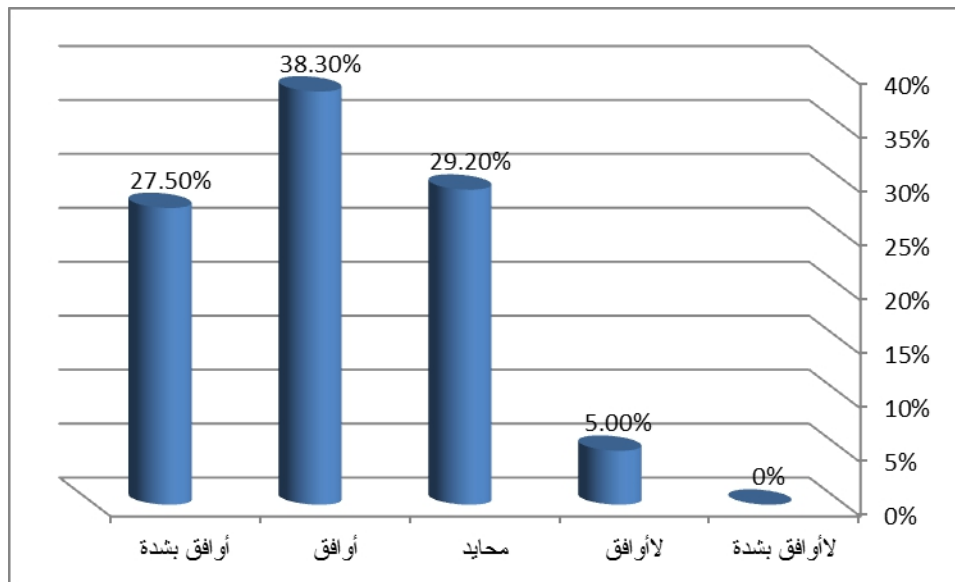
الشكل (3-2-21) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

يتضح من الجدول (3-2-21) أن هنالك نسبة (41.7%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (30.0%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (25.0%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق لنقل المعارف الجديدة ، والشكل (3-2-21) يدعم ذلك.

العبارة السادسة عشر: تقوم الجامعة بتقييم الأداء لمعرفة مدى نقل المعارف المكتسبة.
جدول (3-2-22) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	6	%5.0
محايد	35	%29.2
أوافق	46	%38.3
أوافق بشدة	33	%27.5
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



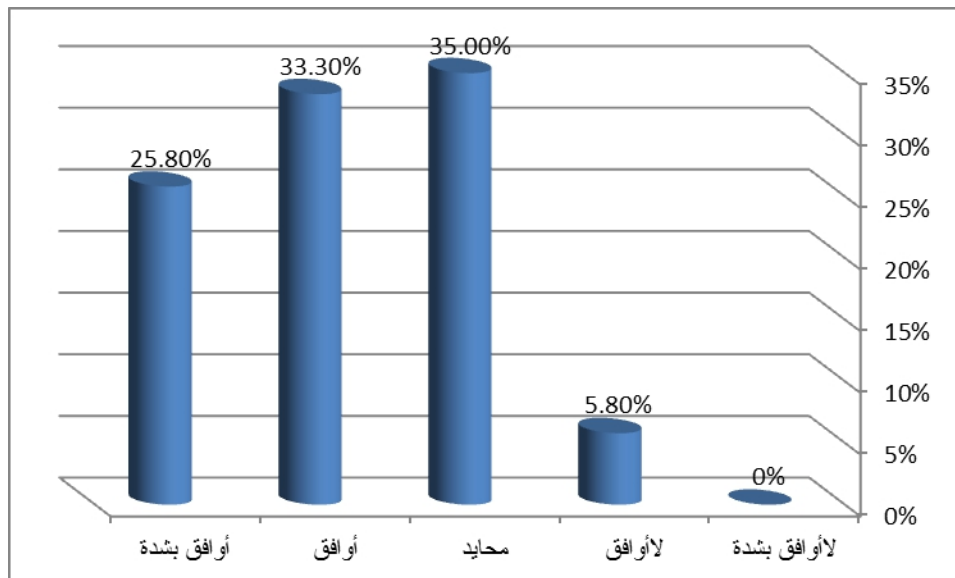
الشكل (3-2-22) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر
يتضح من الجدول (3-2-22) أن هنالك نسبة (38.3%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ،
وأن هنالك نسبة (29.2%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (27.5%) فرد وافقوا بشدة، وأن
هنالك نسبة (5.0%) فرد لم يوافقوا ، يتضح من خلال ذلك تقوم الجامعة بتقييم الأداء
لمعرفة مدى نقل المعارف المكتسبة ، والشكل (3-2-22) يدعم ذلك.

العبارة السابعة عشر: تعمل الجامعة على نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال.

جدول (3-2-23) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	7	%5.8
محايد	42	%35.0
أوافق	40	%33.3
أوافق بشدة	31	%25.8
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



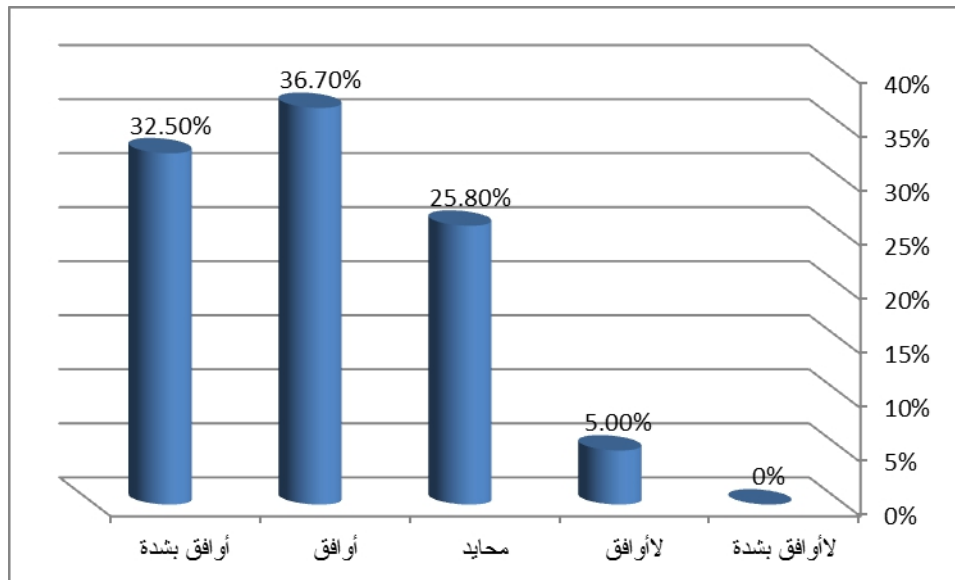
الشكل (3-2-23) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

يتضح من الجدول (3-2-23) أن هنالك نسبة (35.0%) فرد محايدين علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (33.3%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (25.8%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (5.8%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك تعمل الجامعة على نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال ، والشكل (3-2-23) يدعم ذلك.

العبارة الثامنة عشر: تحفيز وتشجيع العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم.
جدول (3-2-24) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	0	%0
لا أوافق	6	%5.0
محايد	31	%25.8
أوافق	44	%36.7
أوافق بشدة	39	%32.5
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

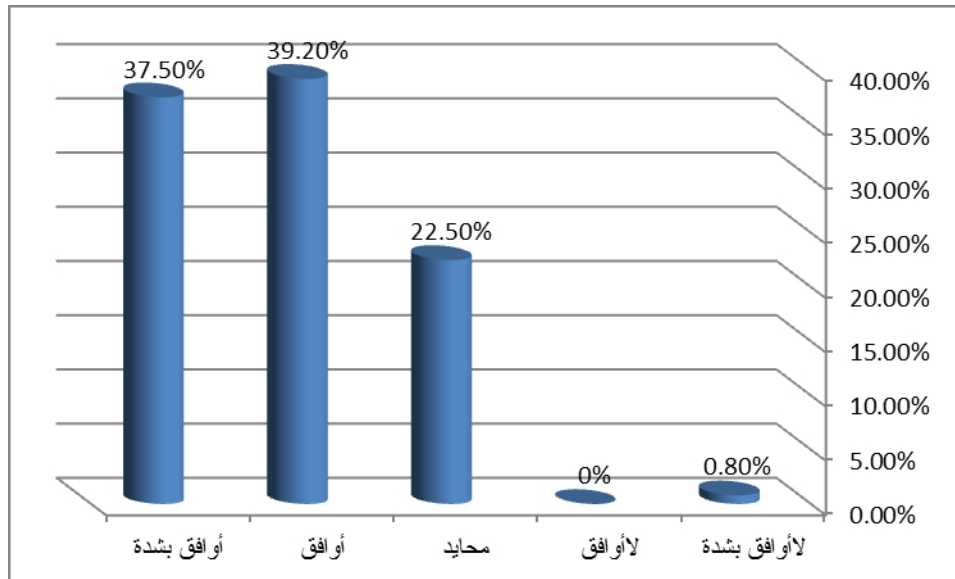


الشكل (3-2-24) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر
يتضح من الجدول (3-2-24) أن هنالك نسبة (36.7%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ،
وأن هنالك نسبة (32.5%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (25.8%) فرد محايدين ، وأن
هنالك نسبة (5.0%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك تحفيز وتشجيع العاملين ذوي
المعرفة على إطلاق معارفهم ، والشكل (3-2-24) يدعم ذلك.

العبارة التاسعة عشر: تـثـمـيـن جـهـود العـمـال المـبـذـولـة فـي سـبـيـل إـنـجـاح عـمـلـيـة التـغـيـير .
جدول (3-2-25) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	1	%0.8
لأوافق	0	%0
محايد	27	%22.5
أوافق	47	%39.2
أوافق بشدة	45	%37.5
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

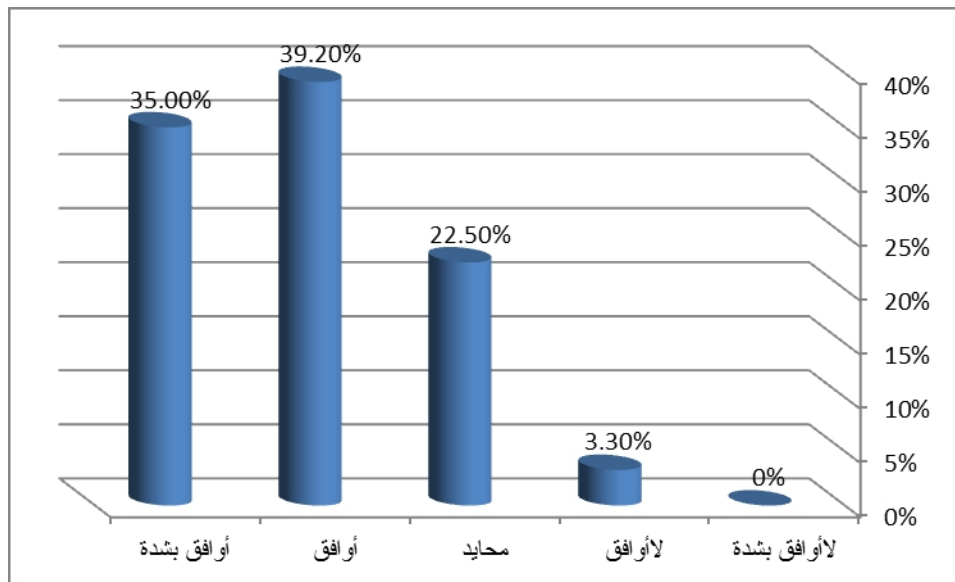


الشكل (3-2-25) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر
يتضح من الجدول (3-2-25) أن هنالك نسبة (39.2%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ،
وأن هنالك نسبة (37.5%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (22.5%) فرد محايدين، وأن
هنالك نسبة (1.0%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (0.8%) فرد لم يوافقوا بشدة،
ويتضح من خلال ذلك تـثـمـيـن جـهـود العـمـال المـبـذـولـة فـي سـبـيـل إـنـجـاح عـمـلـيـة التـغـيـير ، والشكل
(3-2-25) يدعم ذلك.

العبارة العشرون: استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب .
جدول (3-2-26) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	4	%3.3
محايد	27	%22.5
أوافق	47	%39.2
أوافق بشدة	42	%35.0
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



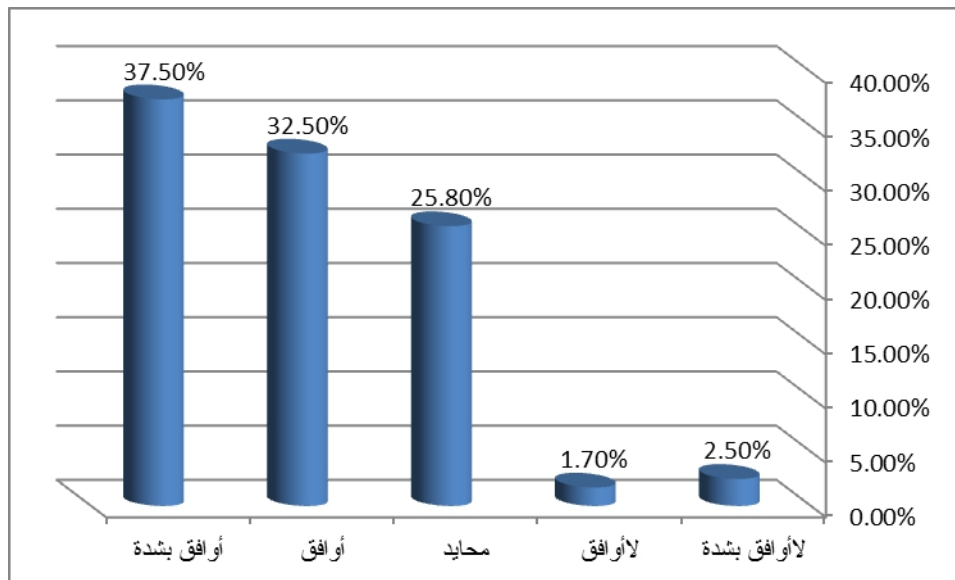
الشكل (3-2-26) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون

يتضح من الجدول (3-2-26) أن هنالك نسبة (39.2%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (35.0%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (22.5%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب ، والشكل (3-2-26) يدعم ذلك.

العبارة الواحدة والعشرون: تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة لتطبيق المعرفة .
جدول (3-2-27) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الواحدة والعشرون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	3	%2.5
لأوافق	2	%1.7
محايد	31	%25.8
أوافق	39	%32.5
أوافق بشدة	45	%37.5
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

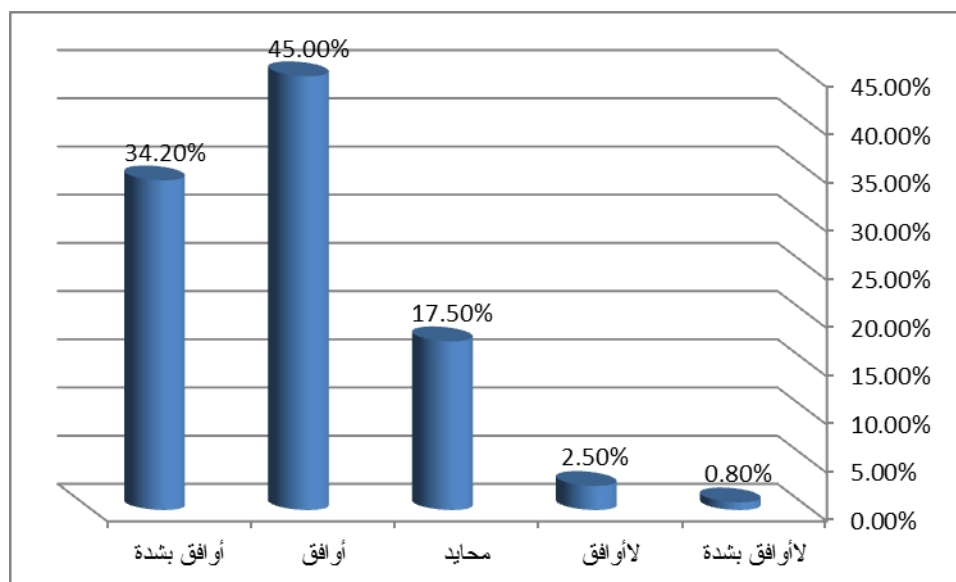


الشكل (3-2-27) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الواحدة والعشرون
يتضح من الجدول (3-2-27) أن هنالك نسبة (37.5%) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (32.5%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (25.8%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (2.5%) فرد لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة لتطبيق المعرفة ، والشكل (3-2-27) يدعم ذلك.

العبارة الثانية والعشرون: يتوافق طلب المعرفة مع المؤهلات والقدرات العلمية للعاملين .
جدول (3-2-28) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	1	%0.8
لأوافق	3	%2.5
محايد	21	%17.5
أوافق	54	%45.0
أوافق بشدة	41	%34.2
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



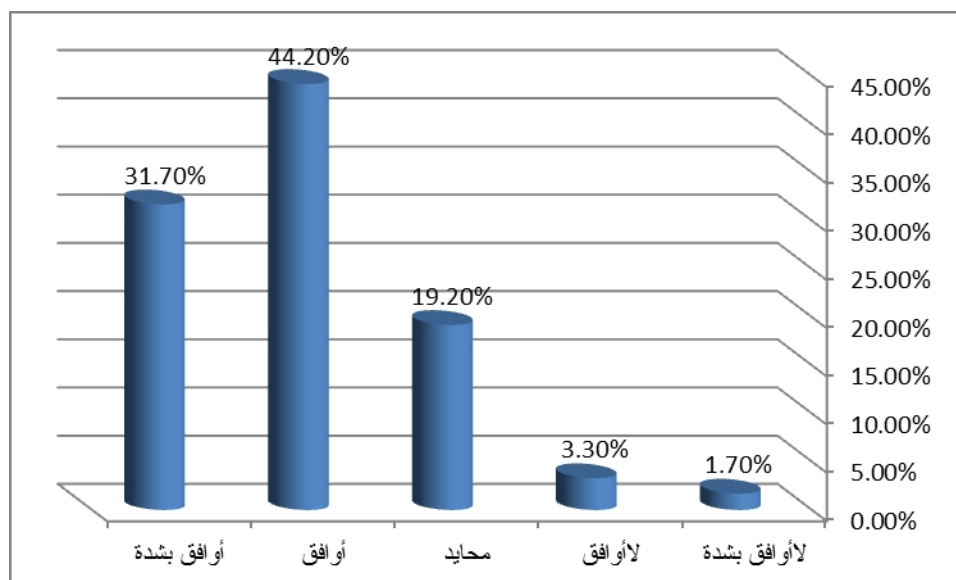
الشكل (3-2-28) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون
يتضح من الجدول (3-2-28) أن هنالك نسبة (45.0%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها،
وأن هنالك نسبة (34.2%) فرد وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (17.5%) فرد محايدين، وأن
هنالك نسبة (2.5%) فرد لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (0.8%) فرد لم يوافقوا بشدة، ويتضح
من خلال ذلك يتوافق طلب المعرفة مع المؤهلات والقدرات العلمية للعاملين، والشكل (3-2-28) يدعم ذلك.

العبارة الثالثة والعشرون: أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها معروفة وواضحة.

جدول (3-2-29) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	2	1.7%
لأوافق	4	3.3%
محايد	23	19.2%
أوافق	53	44.2%
أوافق بشدة	38	31.7%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-29) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون

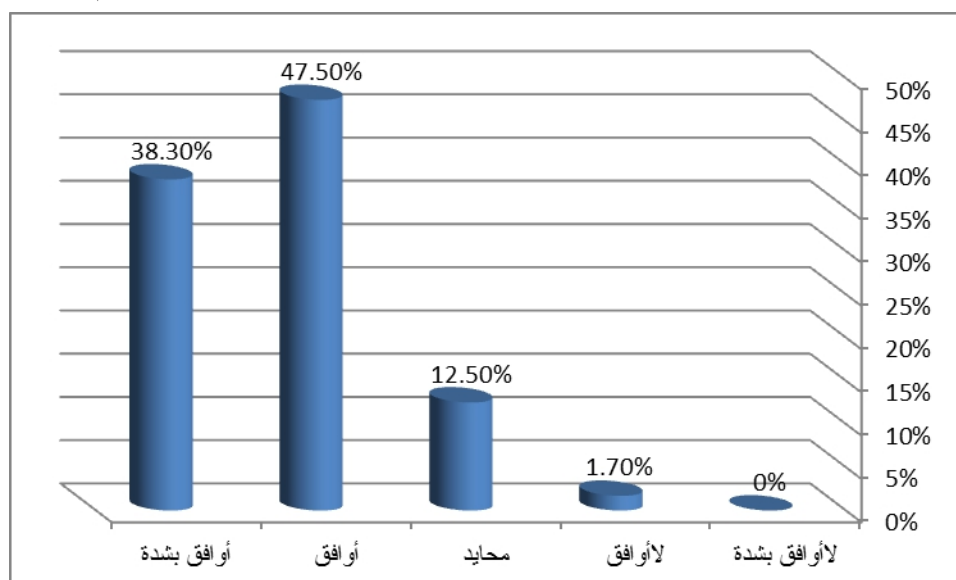
يتضح من الجدول (3-2-29) أن هنالك نسبة (44.2%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (31.7%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (19.2%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (3.3%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها معروفة وواضحة ، والشكل (3-2-29) يدعم ذلك.

العبارة الرابعة والعشرون: يتعلم الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربهم .

جدول (3-2-30) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	2	%1.7
محايد	15	%12.5
أوافق	57	%47.5
أوافق بشدة	46	%38.3
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



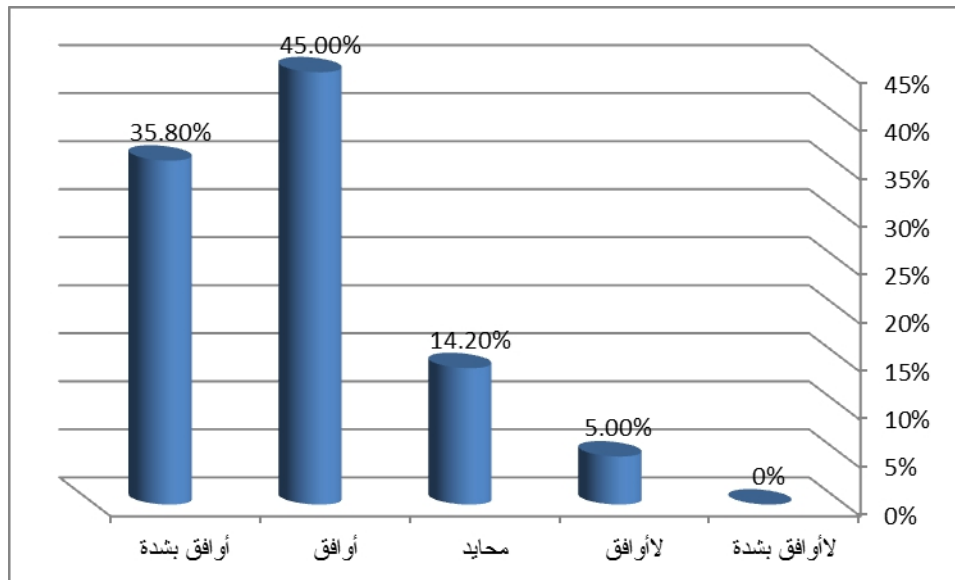
الشكل (3-2-30) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون

يتضح من الجدول (3-2-30) أن هنالك نسبة (47.5%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (38.3%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (12.5%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك يتعلم الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربهم ، والشكل (3-2-30) يدعم ذلك.

العبارة الخامسة والعشرون: يعتبر التدريب مكلفاً في مؤسسات التعليم العالي .
جدول (3-2-31) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	0	%0
لأوافق	6	%5.0
محايد	17	%14.2
أوافق	54	%45.0
أوافق بشدة	43	%35.8
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



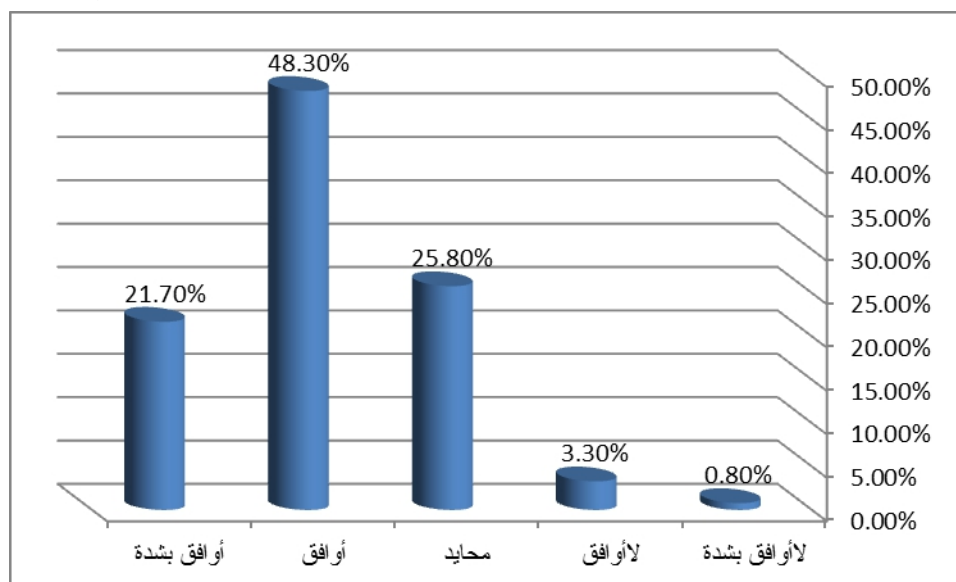
الشكل (3-2-31) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون

يتضح من الجدول (3-2-31) أن هنالك نسبة (45.0%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (35.8%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (14.2%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (5.0%) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك يعتبر التدريب مكلفاً في مؤسسات التعليم العالي ، والشكل (3-2-31) يدعم ذلك.

العبارة السادسة والعشرون: تستخدم مؤسسات التعليم العالي الترقية على أساس الكفاءة.
جدول (3-2-32) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	%0.8
لا أوافق	4	%3.3
محايد	31	%25.8
أوافق	58	%48.3
أوافق بشدة	26	%21.7
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

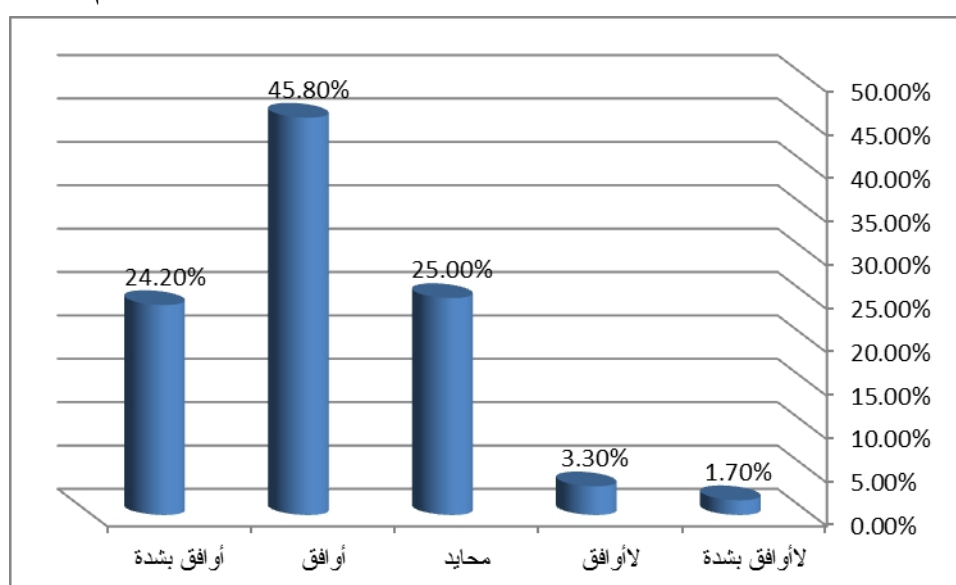


الشكل (3-2-32) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون
يتضح من الجدول (3-2-32) أن هنالك نسبة (%48.3) فرد وافقوا بشدة علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (%25.8) فرد محايد ، وأن هنالك نسبة (%21.7) فرد وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (%3.3) فرد لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك تستخدم مؤسسات التعليم العالي الترقية على أساس الكفاءة ، والشكل (3-2-32) يدعم ذلك.

العبارة السابعة والعشرون : تنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
جدول (3-2-33) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	2	1.7%
لأوافق	4	3.3%
محايد	30	25.0%
أوافق	55	45.8%
أوافق بشدة	29	24.2%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-34) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون

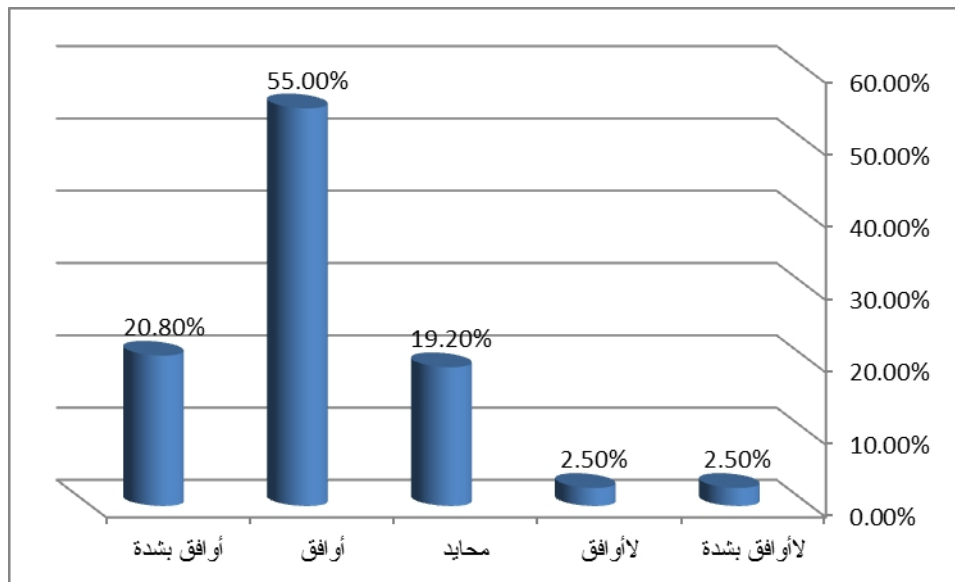
يتضح من الجدول (3-2-33) أن هنالك نسبة (45.8%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (25.0%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (24.2%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (3.3%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك تنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة ، والشكل (3-2-34) يدعم ذلك.

العبارة الثامنة والعشرون: الرضا على نتائج تقييم الأداء .

جدول (3-2-35) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	3	%2.5
لأوافق	3	%2.5
محايد	23	%19.2
أوافق	66	%55.0
أوافق بشدة	25	%20.8
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



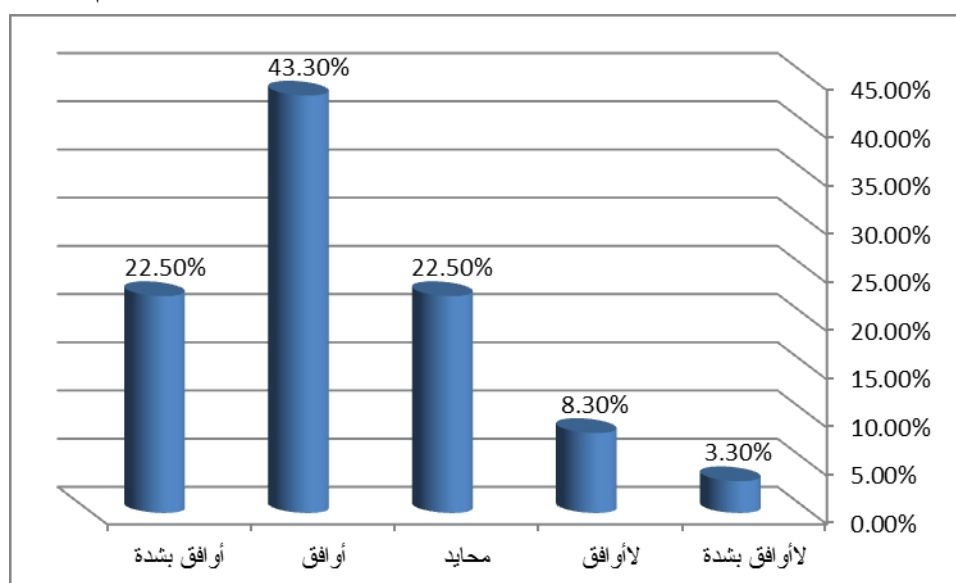
الشكل (3-2-35) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون

يتضح من الجدول (3-2-35) أن هنالك نسبة (55.0%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (20.8%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (19.2%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (2.5%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (2.5%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك الرضا على نتائج تقييم الأداء ، والشكل (3-2-35) يدعم ذلك.

العبارة التاسعة والعشرون: نظام الحوافز مصمم بطريقة عادلة ومشجعة.
جدول (3-2-36) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	4	3.3%
لأوافق	10	8.3%
محايد	27	22.5%
أوافق	52	43.3%
أوافق بشدة	27	22.5%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-36) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون

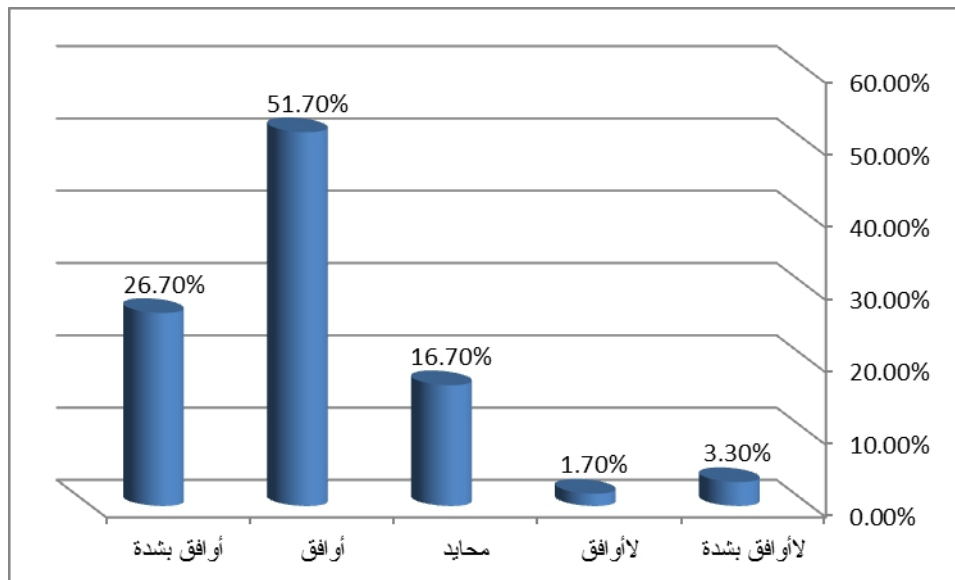
يتضح من الجدول (3-2-36) أن هنالك نسبة (43.3%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها، وأن هنالك نسبة (22.5%) فرد وافقوا، وأن هنالك نسبة (22.5%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (8.3%) فرد لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (3.3%) فرد لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك نظام الحوافز مصمم بطريقة عادلة ومشجعة، والشكل (3-2-36) يدعم ذلك.

العبارة الثلاثون: تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان الحقوق.

جدول (3-2-37) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الثلاثون

الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	4	%3.3
لأوافق	2	%1.7
محايد	20	%16.7
أوافق	62	%51.7
أوافق بشدة	32	%26.7
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م



الشكل (3-2-37) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على الثلاثون

يتضح من الجدول (3-2-37) أن هنالك نسبة (51.7%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها، وأن هنالك نسبة (26.7%) فرد وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (16.7%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) فرد لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (1.7%) فرد لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان الحقوق، والشكل (3-2-37) يدعم ذلك.

المبحث الثالث

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

وفى الجزء التالي يقوم الباحث باستعراض ومناقشة نتائج محاور الدراسة كل على حدها.

أولاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الاول (اكتساب وتوليد المعرفة):

جدول (1-3-3): نتائج مربع كاي للمحور الأول

الأنحرف المعياري	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة كاي المحسوبة	العبارة
534.	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	178.733	تشجيع العاملين علي المشاركة في الندوات وورش العمل والملتقيات العلمية.
646.	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	151.267	توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم توليد وتقديم معارف جديدة.
668.	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	129.967	تفاعل العاملين مع بعضهم البعض داخل الجامعة يدعم توليد المعرفة.
661.	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	99.667	استقطاب وجذب العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية.
1.017	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	79.583	تعمل الجامعة على الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديها.
1.034	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	93.417	تحافظ الجامعة على العاملين من ذوي الخبرة العاملين

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (1/3/4) أن

قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 178.733 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4 .

قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 151.267 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 129.967 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 99.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 79.583 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 93.417 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتج الباحث بأن المحور الاول (اكتساب وتوليد المعرفة) متحقق ولصالح الموافقين.

المحور الثاني (تخزين المعرفة) :

جدول (3-3-2): نتائج مربع كاي للمحور الثاني

الأنحراف المعياري	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة كاي المحسوبة	العبارة
.864	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	43.667	تستخدم الجامعة لتخزين خبراتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.
.802	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	30.733	يسمح التعليم بالجامعة العاملين بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية.
.717	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	69.267	للجامعة أرشيف للمستندات الورقية.
.985	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	71.250	للجامعة نظام إلكتروني للمعلومات يعمل بصورة فاعلة.
.929	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	23.533	تستجلب الجامعة تقنيات إلكترونية لحفظ السجلات.
.956	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	68.917	التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العاملين وحفظها في قواعد المعرفة.

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2/3/4) أن

قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 43.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 50.733 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 69.267 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 71.250 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 23.533 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 69.917 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتج الباحث بأن المحور الثاني (تخزين المعرفة) متحقق ولصالح الموافقين.

المحور الثالث (تشارك وتحويل المعرفة) :

جدول (3-3-3): نتائج مربع كاي للمحور الثالث

الانحراف المعياري	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة كاي المحسوبة	العبارة
.812	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.112	42.467	تشجيع الجامعة العاملين علي دمج المعرفة المكتسبة في أداء مهامهم.
.783	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.007	42.867	القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلي إجراءات وممارسات يومية.
.879	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	76.000	تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق لنقل المعارف الجديدة.
.871	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.119	28.867	تقوم الجامعة بتقييم الأداء لمعرفة مدى نقل المعارف المكتسبة.
.897	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.013	25.800	تعمل الجامعة على نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال.
.888	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	28.467	تحفيز وتشجيع العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم.

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3/3/4) أن

قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 42.467 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.112 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 42.867 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 76.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 28.867 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.119 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 25.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.013 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 28.467 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتج الباحث ان المحور الثالث (تشارك وتحويل المعرفة) متحقق ولصالح الموافقين.

المحور الرابع (تطبيق المعرفة) :

جدول (3-3-4): نتائج مربع كاي للمحور الرابع

الانحراف المعياري	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة كاي المحسوبة	العبارة
.815	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	45.467	تتمين جهود العمال المبذولة في سبيل إنجاح عملية التغيير.
.843	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	37.267	استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب.
.966	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	68.333	تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة لتطبيق المعرفة.
.830	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	90.333	يتوافق طلب المعرفة مع المؤهلات والقدرات العلمية للعاملين.
.893	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	80.083	أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها معروفة وواضحة
.727	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	66.467	يتعلم الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربهم.

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4/3/4) أن

قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 45.467 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 37.267 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 68.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 90.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 80.083 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 66.467 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتج الباحث ان المحور الرابع (تطبيق المعرفة) متحقق ولصالح الموافقين.

المحور الخامس (الموارد البشرية) :

جدول (3-3-5): نتائج مربع كاي للمحور الخامس

الانحراف المعياري	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة كاي المحسوبة	العبارة
.832	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	49.667	يعتبر التدريب مكلفاً في مؤسسات التعليم العالي
.819	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	89.083	تستخدم مؤسسات التعليم العالي الترقية على أساس الكفاءة
.875	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	74.714	تنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
.848	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	110.333	الرضا علي نتائج تقييم الأداء
1.010	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	58.250	نظام الحوافز مصمم بطريقة عادلة ومشجعة
.898	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	100.333	تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان الحقوق

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (5/3/4) أن

قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 49.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 89.083 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 74.714 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 110.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 58.250 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 100.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتج الباحث ان المحور الخامس (الموارد البشرية) متحقق ولصالح الموافقين.

أولاً: النتائج:

1. للجامعة أرشيف للمستندات الورقية.
2. تشجيع الجامعة العاملين علي دمج المعرفة المكتسبة في أداء مهامهم.
3. القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلي إجراءات وممارسات يومية.
4. تثمين جهود العمال المبذولة في سبيل إنجاح عملية التغيير.
5. يتعلم الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربهم.
6. يعتبر التدريب مكلفاً في مؤسسات التعليم العالي
7. تشجيع العاملين علي المشاركة في الندوات وورش العمل والملتقيات العلمية.
8. توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم توليد وتقديم معارف جديدة.
9. تستخدم الجامعة لتخزين خبراتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.
10. يسمح التعليم بالجامعة العاملين بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية.
11. للجامعة نظام إلكتروني للمعلومات يعمل بصورة فاعلة.
12. التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العاملين وحفظها في قواعد المعرفة.
13. استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب.

ثانياً: التوصيات:

1. على الجامعة عمل تقنيات إلكترونية لحفظ السجلات.
2. تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق لنقل المعارف الجديدة.
3. القيام بتقييم الأداء لمعرفة مدى نقل المعارف المكتسبة.
4. عمل الجامعة على نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال.
5. تحفيز وتشجيع العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم.
6. تستخدم مؤسسات التعليم العالي الترقية على أساس الكفاءة.
7. تنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
8. الرضا علي نتائج تقييم الأداء
9. نظام الحوافز مصمم بطريقة عادلة ومشجعة
10. تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان الحقوق

المصادر المراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر العربية:

1. أحمد منور، أحمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، 1990م.
2. - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات، 1979م.
3. علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر، 2003م.
4. عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003م.
5. مصطفى شاويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، تطبيقات، عمان دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2002م.
6. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، جودة عبد المحسن، دار المريخ للنشر، 2003م.
7. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية.
8. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005م.
9. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر، 1999م.
10. ذكريا المطلك الجدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، 2005م.
11. ناصر داري عردن، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط2، ديون للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م.
12. زهير صباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990م.
13. محمد مندور وجمال الدين دورويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، 1994م.

14. مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008م.
15. راشد محمد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية، مدخل تكاملي، بدون ناشر، 2000م.
16. نبيل مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، تنفيذ، مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، 2006م.
17. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.
18. راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، 2000م.
19. علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة، عين شمس، 1974م.
20. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1990م.
21. عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004م.
22. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإستراتيجية الإدارية، دار وائل للنشر، قطر، ط1، 2005م.
23. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار الياروزي للنشر والتوزيع، 2005م.
24. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1995م.
25. محمد عز الدين الفخاخ، الأساليب العلمية لنظم الحوافز، جامعة الإسكندرية، 2003م.
26. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
27. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2006م.

28. مايكل مترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008م.
29. صفوان محمد منافي للتخطيط في الموارد البشرية دار اليازوري للنشر والتوزيع 2012م.
30. محمد الفاتح المغربي وإدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط، 2016م.
31. بركة بلاغماس ، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف الموارد البشرية الجزائر مجلة التنمية دارة الموارد البشرية العدد(9) الجزء الأول من 2017م.
32. عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية إستراتيجية القاهرة، 2003م.
33. سامية خرخاش ،اثر استخدام الانترنت على تنمية الموارد البشرية والمؤسسات الاقتصادية ولاية المسلسلة، الجزائر، مجلو العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد(15)، 2016م.
34. مراد بلخيري اثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمي الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،الجزائر مجلة أباض الاجتماعي العدد (12)، 2016م.
35. حبيب بن باير وخريد بلقوم ،دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية والجزائر ،الملتقى الدول حول رأس المال الفكرة 13، 14، ديسمبر ،جامعة الشلف، 2011م.
36. ناصر محمود سعود،اثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية تطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية عمان ، الأردن ، ندوة اتجاها مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية 26-27 سبتمبر.
37. عصام الدين أبو علفة إدارة الموارد البشرية النظرية التطبيقية ،مؤسسة حورس الدولة للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2005م.
38. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية دار النشر، الطبعة، الأولى ،2004م.
39. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2005م.
40. سامر عبد المجيد البشاشة، اثر إدارة المعرفة في زيادة الفاعلين (المديرين) مجلة الملك عبد العزيز إدارة الاقتصاد والإدارة، 2009م.

41. على السلمي إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة عملية الملتقى العربي الثاني جدة 1996م.
42. عامر إبراهيم غسان عبد الشار المدخل إلى إدارة المعرفة عمان الأردن دار المسيرة ، 2006م.
43. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2001م.
44. عامر إبراهيم المدخل إلى إدارة المعرفة عمان الأردن دار للنشر والتوزيع، 2006م.
45. محمد قودري واقع آفاق أنشطة اليمن والتطوير في البلدان المغربية ملتقى دولي حول التنمية البشرية فرض الاندماج المعرفة، جامعته ورقلة الجزائر ،15 مارس 2004م.
46. إبراهيم السيد التعليم والتنمية البشرية وجزات عالمية ،دارها والإسكندرية، 2007م.
47. اشرف العربي، رأس المال البشري في مصر مجلة بحوث اختصاصي، العدد 39، القاهرة * 2007م.
48. خليل أحمد خليل، المفاهيم القواعد الأساسية في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983م.
49. جون سكوت، علم الاجتماع، المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الطبعة الأولى ، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، لبنان، 2009م.
50. هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، سوريا.
51. كنة أحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر.
52. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، دون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
53. يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، دون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
54. نبيل علي، العمل العربي ومجتمع المعرفة مظاهر الأزمة واقتراحات الحلول، الجزء الأول، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2009م.

55. طه نجم، علم اجتماع المعرفة، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر.
56. محمد أحمد بيومي، دراسات في علم اجتماع المعرفة، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر.
57. - دنكان بريتشارد، ما المعرفة؟، ترجمة مصطفى ناصر، سلسلة عالم المعرفة، العدد (404) الكويت.
58. - الزواوي بقورة، مفهوم الخطاب في فلسفة: مثال فوكو المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، مصر.
59. مجمع اللغة العربية، معجم علم النفس والتربية، الجزء الأول، الهيئة العامة لشئون المطابع، القاهرة، مصر.
60. عماد زغلول، مبادئ علم النفس التربوي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة.
61. عبد العزيز السيد، معجم علم النفس والتربية، الجزء الأول، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية.
62. زروق نعيمة، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، دون طبعة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
63. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
64. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق القومية، مصر.
65. عبد القادر العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006م.
66. حسن عبد الحميد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، دون طبعة، مكتبة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
67. إبراهيم علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
68. عبد اللطيف محمد مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

69. حسن الشيمي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
70. حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
71. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
72. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
73. محمد سالم، صناعة المعلومات، دراسة في المفهوم، النشأة والتطور، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (11) العدد (1) السعودية.
74. - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
75. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
76. جلال خلف الكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة، الأردن، عمان، 2007م.
77. عبد الله فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، الطبعة الأولى، أينزاك للنشر والتوزيع، مصر.
78. جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
79. - أسامة العامري، اتجاهات إدارة المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
80. - أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن.
81. عصام البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (14) العدد (1) غزة، فلسطين.
82. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

83. صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 47 ، 2005م.
84. أحمد عواد الزياد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2002م.
85. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المناهج والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008م.
86. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.
87. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
88. بوعشة مبارك، إدارة المعرفة، مقربة اقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية الجزائر، 2008م.
89. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لإدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، عمان، الأردن.
90. مصطفى وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (جامعة المجمعة)، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (28)، الجزء الثاني، 2012م.
91. ماهوني فرانسيس وكارل جي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009م.
- المراجع باللغة الإنجليزية:
1. Flippo, E.B, principles of personnel management, third edition, MC Graw, Hill book company, Newyork, 1971, P. 5.
 2. Grant & Smith, personnel administration and industrial Relation, second edition, long man, London, 1977, P.2.
 3. Caudon Kenneth G. & Laudon, Jane P. Management Information systems, pearson prentice Hall. Upper Saddle river – New jesity , 2001 – pp 435.

4. Ress, Lynda, Knowledge management: AGA service management process Map, 2010, internet.
5. Mertins Kia, knowledge management, Best practice in Europe, Berlin hedilberg, p. (24).
6. Gottschalk, Petter, Strategic management Technology, Idea Group, p>(39) – 2005.
7. Mcshane and Glinow, P.14 (2007).
8. Organizational, behavior, MC Graw – Hill, New York.
9. Jida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basee sur les ontologies, Institut nationale des Sciences appliqués, paris, France P. 3.
10. Gilles Ballmise, Gestion des Connaissances – outils et applications, P. 24.
11. Gilles Ballmise, knowledge Management et outils Informations, Avril, P. 42.
12. Yoan Biozet, La gestion des Connaissance en conception application ala simulation numirioque chez renaut, paris, P. 28.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة/ المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استثمار إستبانة

تمثل هذه الاستثمار جزء من دراسة بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية علي جامعة شندي)، بغرض الحصول علي درجة الدكتوراه في الإدارة. نرجو كريم تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، وذلك بهدف الحصول علي آرائكم وتقييمكم لموضوع الدراسة من واقع خبرتكم في هذا المجال ولاستكمال إثراء هذه الدراسة. ويؤكد لكم الباحث بان المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم واستجابتكم

الباحث:

علي محمد أحمد الإمام

تلفون: 0912194896

أولاً : البيانات الشخصية :

الرجاء التكرم بوضع (✓) أمام الخيار الذي تراه مناسباً :

1. النوع:

1/ ذكر ☐ 2/ أنثى ☐

2. العمر:

1/ أقل من 30 سنة ☐ 2/ من 30 وأقل من 35 سنة ☐
3/ من 35 وأقل من 40 سنة ☐ 4/ من 40 سنة فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي:

1/ ثانوي ☐ 2/ بكالوريوس ☐ 3/ دبلوم عالي ☐
4/ ماجستير ☐ 5/ دكتوراه ☐

4. التخصص العلمي:

1/ المحاسبة ☐ 2/ إدارة الأعمال ☐
3/ الإحصاء ☐ 4/ الاقتصاد ☐
7/ أخرى حددها ☐

5. سنوات الخبرة:

1/ أقل من 5 سنوات ☐ 2/ من 5 وأقل من 10 سنوات ☐
3/ من 10 وأقل من 15 سنة ☐ 4/ من 15 وأقل من 20 سنة ☐
5/ من 20 سنة فأكثر ☐

6. المستوى الوظيفي:

1/ عميد كلية ☐ 2/ مدير إدارة ☐ 3/ رئيس قسم ☐
4/ عضو هيئة تدريس ☐ 5/ موظف ☐

القسم الثالث: عبارات الإستبانة: يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام مستوى الموافقة المناسب:
المحور الأول : إدارة المعرفة.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
المحور الأول						
اكتساب وتوليد المعرفة						
1.	تشجيع العاملين علي المشاركة في الندوات وورش العمل والملتقيات العلمية.					
2.	توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم توليد وتقديم معارف جديدة.					
3.	تفاعل العاملين مع بعضهم البعض داخل الجامعة يدعم توليد المعرفة.					
4.	استقطاب وجذب العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية.					
5.	تعمل الجامعة على الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديها.					
6.	تحافظ الجامعة على العاملين من ذوي الخبرة العاملين					
المحور الثاني						
تخزين المعرفة						
1.	تستخدم الجامعة لتخزين خبراتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.					
2.	يسمح التعليم بالجامعة العاملين بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية.					
3.	للجامعة أرشيف للمستندات الورقية.					
4.	للجامعة نظام إلكتروني للمعلومات يعمل بصورة فاعلة.					
5.	تستجلب الجامعة تقنيات إلكترونية لحفظ السجلات.					
6.	التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العاملين وحفظها في قواعد المعرفة.					

المحور الثالث: تشارك وتحويل المعرفة:-

1	تشجيع الجامعة العاملين علي دمج المعرفة المكتسبة في أداء مهامهم.				
2	القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلي إجراءات وممارسات يومية.				
3	تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق لنقل المعارف الجديدة.				
4	تقوم الجامعة بتقييم الأداء لمعرفة مدى نقل المعارف المكتسبة.				
5	تعمل الجامعة على نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال.				
6	تحفيز وتشجيع العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم.				

المحور الرابع: تطبيق المعرفة

1	تتمين جهود العمال المبذولة في سبيل إنجاح عملية التغيير.				
2	استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب.				
3	تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة لتطبيق المعرفة.				
4	يتوافق طلب المعرفة مع المؤهلات والقدرات العلمية للعاملين.				
5	أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها معروفة وواضحة				
6	يتعلم الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربهم.				

المحور الخامس: الموارد البشرية.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1.	يعتبر التدريب مكلفاً في مؤسسات التعليم العالي					
2.	تستخدم مؤسسات التعليم العالي الترقية على أساس الكفاءة					
3.	تنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
4.	الرضا علي نتائج تقييم الأداء					
5.	نظام الحوافز مصمم بطريقة عادلة ومشجعة					
6.	تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان الحقوق					

ملحق رقم (2)
قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
1	أبوذر عمر آدم	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	شندي
2	الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	شندي
3	التجاني الطاهر عبد القادر	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	شندي
4	هيثم طلعت عيسى	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	شندي
5	محمد محبوب فضيل	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	شندي
6	مي أحمد عبد القادر	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	شندي