

رهانات المورد البشري لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر

أ/حسيني ابتسام
جامعة بسكرة

Abstract :

الملخص :

Giving more importance to the Human Element is the most important part to create a successful a Knowledge Management (KM) in organisation. The one tha plays an essenciel role in implimenting KM programs, This requires improving skills of employees through a continuous training, and rehabilitation, To be able to Accommodate the requirements of the shift toward KM.

So, in this paper, We have noticed that The AMMOURI BROTHER'S COMPLEX for red brick, They could grab a market share that can not be underestimated due to the taken decisive decisions by the higher administration of the complex about the KM, The one that had big impact in the leadership and the expansion of the complex.

Key words: Knowledge Management, Human resources, Knowledge Management Processes.

لكي تكون إدارة المعرفة ناجحة في المؤسسة لا بد من التكبير بأهم ركن فيها و هو العنصر البشري والذي يلعب دورا أساسيا في عملية التنفيذ لبرامج إدارة المعرفة وهذا يتطلب تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر والتأهيل ، ليتمكن من استيعاب متطلبات التحول إلى برامج إدارة المعرفة

و في هذا المقال نلاحظ ان مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر، قد استطاع الاستيلاء على حصة سوقية لا يستهان بها نظرا لتلك القرارات الحاسمة التي اتخذتها الإدارة العليا للمجمع في مجال ادارة المعرفة، والتي كان لها الأثر الكبير في زيادة المجمع وتوسعه.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، المورد البشري، عمليات ادارة المعرفة .

تمهيد :

في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، نجد أن الثروة والقيمة يعتمدان على تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على مختلف الوظائف في المؤسسة وما تتطلبه من توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق . كما تعتبر حاسمة في بناء رأس المال الفكري وتنميته والاستفادة مما يتولد منه في تحسين المنتجات، و كذا ابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة أو تحسين ما هو موجود من أساليب إنتاجية.

ولكي تكون إدارة المعرفة ناجحة في المؤسسة لا بد من التفكير بأهم ركن فيها هو العنصر البشري والذي يلعب دورا أساسيا في عملية التنفيذ لبرامج إدارة المعرفة وهذا يتطلب تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر والتأهيل، ليتمكن من استيعاب متطلبات التحول إلى برامج إدارة المعرفة، وهذا عامل مهم إذ أن تجميع وحصر المعرفة وإنتاجها لا يكفي لنجاح المشروع إذا لم يتوج بالتطبيق العملي لهذه المعرفة وإدماجها في التحسين المستمر.

واستنادا إلى هذه التوثئة يمكن طرح الإشكالية كمايلي :

❖ ما هي رهانات المورد البشري لتطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ؟

وسوف نعالج هذه الاشكالية من خلال التساؤلات التالية:

1. هل يهتم المجمع محل الدراسة بإدارة المعرفة بما يستجيب لمتطلبات تطبيقها ؟
2. هل يهتم المجمع محل الدراسة بتنمية و تطوير موارد البشرية كي تتكيف ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة ؟

وسيتم الإجابة عن التساؤلات السابقة من خلال الفرضيات التالية:

- ✓ هناك استعداد من المجمع محل الدراسة لتطبيق ادارة المعرفة .
- ✓ يهتم المجمع محل الدراسة بتنمية و تطوير موارد البشرية من خلال اهتمامه بإدارة المعرفة وتبني متطلبات تطبيقها.

وسوف نعالج الموضوع من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

1. المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة .
2. مساهمة المورد البشري لتطبيق ادارة المعرفة بمجمع الإخوة عموري.
3. تقييم دور إدارة المعرفة في مجمع الإخوة عموري .

1. المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة .

يعتبر العالم المشهور بيتر دراكر (**Peter Drucker**) * أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية . و باعتبارها كذلك فلا بد من إدارتها و محاولة فهم الإطار المفاهيمي لها و هذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب .

1.1.1 تعريف إدارة المعرفة :

ورد العديد من التعاريف لإدارة المعرفة كان من أبرزها :

تعريف **Wiig** لإدارة المعرفة : هي تخطيط، تنظيم، تنسيق ورقابة المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري من عمليات وقدرات وإمكانات شخصية وتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحواشيب والشبكات... الخ.(1)

كما يعرفها **Laurent** بأنها المقاربة الإستراتيجية الأكثر انضباطا تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بفضل الاستغلال الأمثل للمعارف الموجودة بالمؤسسة. (2)

* أما تعريف **Newman** لإدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.(3)

* ويعرف **Hackett** إدارة المعرفة بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.(4)

* أما **الكبيسي** عرفها بالمصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.(5)

* بينما يرى **Pervaiz** أن إدارة المعرفة مفهوم معقد متعدد المستويات والأوجه وبالتالي فإن من غير الممكن تصور وجود تعريف جامع وكامل لإدارة المعرفة.(6)

وفق هذا السياق يتبين لنا أن إدارة المعرفة تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على نشر،

وتخزين، واستعمال، وتحويل المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والمتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق التميز.

2.1. عمليات إدارة المعرفة :

قد اختلف الباحثون في إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي توليد المعرفة، اكتسابها، توزيعها ثم تطبيقها . كما أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها. (7) وسيتم شرح هذه العمليات وذلك على النحو التالي: (8)

أولاً : توليد المعرفة :

أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف، امتصاص، اكتساب أو استحواذ، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة والتي تعتبر من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق التميز للمؤسسة. ويشير كل من " نوناكا و تاكوشي " إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد . وعليه، فإن عملية توليد المعرفة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد، وتم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة، أو مجتمع الممارسة.

ثانياً: اكتساب المعرفة :

إن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التوليد المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة

إحضارها وهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عبر الفيديو وشبكة الانترنت وغيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها من الأبحاث، ومن أبحاث الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن العاملين الجدد.

ثالثا : توزيع المعرفة :

إن عملية توزيع المعرفة تعتبر مرحلة حاسمة من مراحل إدارة المعرفة داخل المؤسسة لأنها خطوة مهمة نحو تحقيق تشارك وتقاسم المعرفة وبالتالي نشرها داخل المؤسسة. حيث يبين Coakes أن عملية توزيع المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة أي توفير المعرفة الضرورية لمستخدمها والمستفيد منها في زمن قياسي وتكلفة معقولة.

رابعا : تطبيق المعرفة :

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة. كما أن تطبيق المعرفة هو الذي يُحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.

2. مساهمة المورد البشري لتطبيق إدارة المعرفة بمجمع الإخوة عموري :

تعتبر الموارد البشرية عالية التأهيل والكفاءة والخبرة من أهم مدخلات ومقومات أي مشروع أو وحدة للمجمع الإخوة عموري، إذ يسعى خلال بداية أي مشروع إلى اختيار وتدريب العمالة ومحاولة إكسابهم المعرفة الموجودة والمكتسبة لدى العاملين الموجودين ذوي الخبرة في وحدات المجمع . لذلك فإن مشاركة المجمع في إعداد وتهيئة الكوادر الوظيفية، الإنتاجية والخدمية التي يحتاجها المشروع التوسعي، يعني مشاركتها في إضافة قيمة جديدة للأصول الفكرية على مستوى المجمع.

1.2. تدريب العاملين في المجمع :

إن الجدير بالذكر أن الوحدة المكلفة بسياسة التوظيف والتدريب للمشاريع الجديدة هي وحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال / بسكرة حيث تعتبر أول وحدة توسعية

للإخوة عموري. ومن خلال الجدول التالي نلاحظ تطور حجم الموارد البشرية بمجمع الإخوة عموري خلال الفترة 1995-2013 .

الجدول رقم (01) : تطور حجم الموارد البشرية حسب السلم الوظيفي بمجمع الإخوة عموري خلال الفترة 1995-2013

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	1998	1997	1996	1995	
175	140	125	92	78	68	59	59	09	09	09	09	الإطارات
204	185	177	103	88	76	65	65	10	10	10	10	التقنيون
1644	1570	1443	1369	1173	1081	905	905	106	106	106	106	المنفون
2023	1895	1745	1564	1339	1225	1029	1029	125	125	125	125	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الوحدات، مصالح الموارد البشرية .

ان أحد جوانب تخطيط الموارد البشرية بالمجمع محل الدراسة هو التخطيط لهيئة الكوادر التقنية، الاقتصادية والإدارية، وهؤلاء الكوادر هم أفراد ذو شهادات عليا، مهندسين، ورؤساء العمال الذين يعملون في تنظيم وإدارة عمليات الإنتاج، والذين يؤمنون استمراره من حيث التخطيط، المالية، التموين، البيع، والكوادر الإدارية الذين لا يرتبط عملهم بالإنتاج مباشرة من مدراء، مسيرين، رؤساء أقسام، ويتم تحديد هؤلاء وفق ثلاث أصناف : عاملون ذو شهادات عليا، عاملون ذو شهادات وسطى، عاملون أو موظفون لا يتطلب عملهم دراسات ذات اختصاص .

ويعتبر التدريب في مجمع الإخوة عموري، ركيزة أساسية في نشاطها التوسعي، وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من أجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة للعمل، وبهذا المجال تبحث إدارة الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التدريبية الأفضل في ضل إمكانيتها المادية المتاحة .

و يهدف تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب بمجمع الإخوة عموري إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي :

- تلبية احتياجات الوحدات الجديدة من الموارد البشرية المؤهلة .
- التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم من أجل الترقية المهنية للعمال .

- تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفاعلية .

2.2. توافر المؤهلات العملية (الفنية) في الكادر البشري القائم على إدارة المعرفة:

إن امتلاك واستخدام إدارة المعرفة في المجمع، يتطلب توفير كوادر فنية متخصصة تمتاز بقدرات ومهارات متميزة بحيث تستطيع استيعاب جميع الحقائق والعوامل المتعلقة بالأنظمة والطرق المتبعة في تحليلها وتطويرها بأساليب فنية متخصصة، وهو ما يتطلب ضرورة وضع خطط لتأهيل العاملين وتدريبهم في هذا المجال و الذين يستفيدون من هذا التدريب هم :

- المسؤولين عن اتخاذ القرارات في الإدارة العليا.
- فئة الإدارة الوسطى : مديري ورؤساء الإدارات والأقسام .
- فئة الموظفين : وتضم جميع المديرين التنفيذيين المشرفين والموظفين الذين يتطلب عملهم التعامل مع وسائل تقنيات المعلومات الحديثة .

و يشكل التدريب مصدراً مهماً من مصادر المعرفة في مجمع الإخوة عموري، كما أن أنماط التدريب المختلفة تسهم في زيادة القابلية على اكتساب المعرفة، إضافة إلى أن الخبرة في العمل تشكل ركناً مهماً من أركان المعرفة السابقة، إذ يسهم استخدام المعرفة في العمل باستمرار في زيادة الخبرة، فالأفراد ذوي الخبرات السابقة في مهمات متشابهة يتمتعون بقدرة أكبر على تعلم المهمات الجديدة بسهولة، لذا نجد أن مجمع الإخوة عموري يدرك جيداً هذه النقطة، وعليه يقوم بتعيين ذوي المعرفة، والخبرة في الوحدة الجديدة، ليحل محلهم في الوحدة القديمة الموظفين الجدد.

3.2. حلزونية المعرفة في مجمع الإخوة عموري:

الأصل في إدارة المعرفة لدى المجمع، أن تتحول إلى معرفة عامة يشارك فيها جميع العاملون في الوحدات في إطار فريق عمل متكامل. كما أن الإبداع في استخدام المعرفة هو في درجة استيعاب المعارف المنقولة داخل المجمع بين وحداته بحيث تتحول إلى تطبيق في أذهان وعقول العاملين، أي أن يكون الأداء الناجم عن تقاسم المعارف المنقولة إلى العاملين مثل العلاقة التكاملية .

ولهذا تصبح عملية نقل المعرفة على درجة عالية من الأهمية لتطوير أداء المجمع وامتلاكه لخاصية سبق في التوسع، أما الأنواع الرئيسية لنقل المعرفة فيمكن تحديدها كما يلي :

أولا : نقل المعرفة من فريق إلى فريق آخر :

تكون خاصة في ورشات العمل والإنتاج، وتتضمن نقل المعرفة وتطبيقاتها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي للمعرفة ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار وذلك استعدادا لاستلام العمل في الوحدة الجديدة. وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني، والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة.

ثانيا : نقل المعرفة بنفس الفريق :

تكون خاصة بالنسبة للعاملين على الآلات والمعدات المتطورة، وتشير إلى نقل المعرفة بواسطة نفس الفريق الذي ينتقل بخبراته وتجاربه من الوحدة الأصلية إلى الوحدة الجديدة، أي أنه يمارس نفس المهام ويستخدم نفس خبرات وتجارب المعرفة ولكنه ينتقل من مكان إلى آخر. إلا أنه يخضع أيضا إلى التدريب في حالة وجود تكنولوجيا متطورة في الوحدة الجديدة وذلك من طرف المؤسسة الموردة، حيث يتم إرسال متخصصين لتمكين الوحدة من التكنولوجيا المستوردة وتصليح الأعطاب التي تواجهها.

وهكذا يتولى الفريق في الوحدة الجديدة المهام في ضوء نوعية المعرفة الذي يتميز ويفتقد بها، ومن ميزات هذا النوع من نقل المعرفة، السرعة والمهارة والإتقان في إنجاز المهام. وهذا النوع كفيل بعدم وقوع أخطاء أو تكرارها والتي تكون في غالب الأحيان مكلفة. فالمعرفة في هذه الحالة تنتقل مع نفس الفريق من مكان إلى آخر ويكون الفريق هو مصدر المعرفة ومستلمها في نفس الوقت. والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب يمكن أن تكون صريحة أو ضمنية.

ثالثا: نقل المعرفة عن طريق الدورات والأيام الدراسية :

يعتمد المجمع على هذا الأسلوب من نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء الذي يعتبر هو مصدر المعرفة إلى فريق المسيرين، رؤساء الأقسام، المحاسبين، أو مديري المالية للوحدات، في الدورات التكوينية، المحاضرات، والأيام الدراسية، مثلا في إطار إعلام المتعاملين الإقتصاديين بالأحكام الجديدة لقانون المالية، نظمت غرفة التجارة و الصناعة التقليدية الزيبان يوما إعلاميا حول قانون المالية لسنة 2009، وكان مجمع عموري أحد المشتركين في هذا اليوم الدراسي لاكتساب المعلومات و المعارف الكافية حول هذا القانون. ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق المجمع، حيث يحاول قراءة وتفسير

معلومات لها علاقة بخبرة معرفية. فالمعرفة المصدرة من فريق الخبراء يتلقاها فريق المجمع من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

3 . تقييم دور إدارة المعرفة في مجمع الإخوة عموري:

تركز إشكالية الدراسة على رهانات المورد البشري لتطبيق إدارة المعرفة بمجمع الإخوة عموري، من خلال تحليل أوجه القوة والضعف معتمدين في ذلك على المقابلة لمساءلة المعنيين بموضوع البحث (إدارة المجمع، مسيري الوحدات، ورؤساء الأقسام الرئيسية على مستوى الوحدات).

ويرجع اختيار مجمع الإخوة عموري لاعتباره أحد المؤسسات التي استطاعت الاستيلاء على حصة سوقية لا يستهان بها، وذلك من خلال الجهود التي تبذلها الإطارات المسيرة للمجمع والعاملين سواء على المستوى التسييري أو النشاط العملي، وخاصة في مجال استقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة باعتبارها العمود الفقري لأي نشاط، كما يقود ذلك إلى السؤال عن تلك القرارات والإنجازات الحاسمة التي اتخذتها الإدارة العليا للمجمع، والتي كان لها الأثر الكبير في زيادة المجمع وتوسعه.

و من أجل اكتمال الدراسة التطبيقية علميا وعمليا وللتأكد من صحة الفرضيات، ركزنا على المقابلات النصف الموجهة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية من خلال مسائلة بعض المسؤولين في إدارة المجمع، مسيري الوحدات، ورؤساء الأقسام الرئيسية على مستوى الوحدات .

وتتمثل الأبعاد والعناصر الأساسية المكونة للمقابلة في ما يلي:

- البعد الخاص بمدى استعداد المجمع لتطبيق إدارة المعرفة.
- البعد الخاص باهتمام المجمع بتنمية و تطوير الموارد البشرية من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة وتبني متطلبات تطبيقها.

1.3. تفسير نتائج الدراسة الميدانية :

بعد تحليل نتائج المقابلات الشخصية مع بعض مسؤولي المجمع محل الدراسة، ودراسة دور إدارة المعرفة في عملية تدريب وتطوير العاملين، يمكن استخلاص أن هناك الكثير من جوانب القوة في مجمع الإخوة عموري، والتي يجب تشجيعها وتثمينها وبعض جوانب الضعف التي لا بد من التخلص منها، ومن خلال النتائج التالية المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية نجيب عن فرضيات الدراسة .

الفرضية الأولى: استعداد مجمع الأخوة عموري لتطبيق إدارة المعرفة :

1. يدرك المجمع أن الإنفاق على إدارة المعرفة في المجمع جزءاً من الإنفاق على تطوير رأس المال الفكري.
2. المجمع يقوم بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.
3. يسعى المجمع إلى الاستثمار في الأنشطة المعرفية كمصدر متميز للقيمة المضافة كالتدريب مثلاً.
4. يرى القائمون على المجمع أن إدارة المعرفة تؤدي إلى التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات الإدارية، كما أن عمليات تحسين الإنتاجية وخفض النفقات المتبعة تتفق مع عمليات إدارة المعرفة .
5. يرى القائمون على المجمع أن الطرق المتبعة في حل المشكلات ومواجهة المعضلات تتلاءم مع الطرق المتبعة في إدارة المعرفة.
6. يعتبر المجمع أن آليات صنع واتخاذ القرار المتبعة تنسجم مع قواعد ومبادئ إدارة المعرفة.
7. يرى القائمون على المجمع أن الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة تخدم الأهداف التوسعية .
8. يدرك المجمع أن اعتماده على تطبيق عمليات إدارة المعرفة سوف يؤدي حتماً إلى التحسين المستمر، جودة العمليات، اتخاذ القرارات بناء على معلومات ومعارف، مشاركة فرق العمل، والتركيز على العميل .

واستنتاجاً لهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الأولى .**الفرضية الثانية : اهتمام مجمع الاخوة عموري بتنمية وتطوير موارده البشرية من خلال اهتمامه بإدارة المعرفة وتبني متطلبات تطبيقها:**

1. يتمتع العاملون في المجمع بمهارات ومؤهلات علمية عالية تساعد على تطبيق إدارة المعرفة .
2. يميل العاملون في المجمع إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن حل للمشكلات عن طريق فرق العمل والحوار والتعلم المستمر .
3. يقوم المجمع بتدوين بعض التجارب والخبرات عن الخبراء والفنيين الزائرين للمجمع لتكريب المعدات المستوردة، وتمكين العاملين، إضافة إلى تدوين النقاط الأساسية في

- مذكرات يدوية يحتفظ بها في المجمع، رغم أنها لا تحفظ في قواعد المعرفة ولا ترمز كأنظمة خبيرة، كما يحتفظ بأقراص مضغوطة تحوى كيفية تركيب التجهيزات وكيفية عملها، إضافة إلى كيفية تركيب قطع الغيار .
4. يتقبل العاملين التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة من خلال الإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة وعدم احتكارها كمصدر قوة لهم .
5. لدى الموظفين الجدد في المجمع الاستعداد لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها بكفاءة .
6. يعتمد المجمع على البرامج التدريبية إذا استلزم الأمر، كما يقوم بالمشاركة في المؤتمرات، المحاضرات، والأيام الدراسية.
7. يقوم المجمع بسد فجوة المعرفة الموجودة بين الوحدات، ويشعر أن العاملين قادرون على إدارة أنفسهم بالمستوى المطلوب ومسؤولين عن إنتاجية عملهم المعرفي وبالتالي يساهمون في زيادة الإنتاجية بالمجمع.

لل في ضوء نتائج التحليل السابق تثبت صحة الفرضية الثانية .

4. النتائج والتوصيات

تمكنا من خلال الدراسة، التوصل إلى النتائج التالية:

1.4. نتائج الدراسة :

- يتوفر لدى المورد البشري في المجمع الاستعداد الكافي لتنفيذ برامج ادارة المعرفة وتطبيقاتها.
- إن نظام الترقيّة للموظفين ما زال يعتمد على الأقدمية في الخدمة أكثر من اعتماده على حجم المعرفة والإبداع لدى العامل.
- ما زالت المجمع يفتقر إلى نظام يربط المكافآت والحوافز بالقدرات المعرفية لدى العاملين مما يعيق من تقدم الأداء لديهم ويشعرهم بالإحباط.
- وتبين من خلال الدراسة أن هناك ضعفا في تنفيذ بعض العمليات المعرفية كترميز المعرفة وعمليات تحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة صريحة وعدم وجود فريق أو قسم مختص بإدارة المعرفة وهو أمر ضروري لنجاح التطبيق وتنفيذ برامج إدارة المعرفة
- تبين من خلال الدراسة أن لدى المجمع القدرة على دمج المعرفة المتاحة في بعض الأنشطة الإدارية كتتفيذ عمليات تحسين المنتجات وإجراءات التسويق للمنتجات .

2.4. التوصيات :

- في ضوء ما جاء في الدراسة، واستنادا على النتائج نتوصل إلى التوصيات التالية :
- إطلاق حملة توعية مركزة : فالعاملين يجب أن يعرفوا كل شيء عن خطة المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة، ويجب ان تبين لهم المنافع والحسنات التي يمكن ان تتحقق نتيجة تطبيق إدارة المعرفة لهم وللمؤسسة بشكل عام، ويجب ان يشارك العاملین على مختلف المستويات في وضع الأسس والإجراءات المناسبة لإنجاح هذه العملية.
 - صياغة السياسات الضرورية لوضع أنظمة الحوافز والمكافآت : فالعامل يجب أن يكافأ ليس فقط عند اكتسابه لمعرفة جديدة، بل عند قيامه بتنظيمها وتطبيقها في عمله وأنشطته اليومية .
 - التعميم الواسع للنجاحات التي تتحقق في إدارة المعرفة: وهذا سوف يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد ومنها : زيادة الاستجابة والقبول بين العاملين، والإدراك والوعي بمشاركات العاملين ومساهماتهم.
 - دمج الأنشطة المعرفية بالعمل اليومي في المؤسسة وذلك من خلال : تفعيل استخدام الحاسوب والشبكات في الأنشطة المختلفة كالبريد الإلكتروني، الأخبار، مصادر المعرفة، التفاعل والدخول مع الخبراء، التعامل مع نظم المعلومات باستخدام الحاسوب ... الخ، وإلزام العاملين بتسجيل الدروس المتعلمة من خلال تنفيذ وظائفهم وواجباتهم اليومية.
 - تطوير وتنمية مجموعات المشاركة أو التطبيق : وهذه المجموعات تعتبر المركز الحقيقي للمعرفة في المؤسسة حيث يقوم أفرادها بأجراء تطبيقات نموذجية أمام الزملاء بهدف إنتاج وتنمية والمشاركة بالمعرفة حول الأنشطة التي تتعلق بعمل المؤسسة .
 - ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من حيث الإعداد والتأهيل وتدريبهم على متطلبات تطبيق برامج إدارة المعرفة .
 - ضرورة تعديل الأساليب المتبعة في نظم الترقية للموظفين ونظم الحوافز والمكافآت بما ينسجم ومتطلبات إدارة المعرفة .

- تنفيذ برامج تهدف إلى إنشاء مكتبة إلكترونية وعمل قواعد للمعرفة في المؤسسة وتنظيم خرائط المعرفة بحيث تسهل الوصول إلى مواقع وجود المعرفة للعاملين .

الهوامش:

* بيتر دراكر (Peter Drucker) : إقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد بالنمسا سنة 1909م، يعد من أشهر علماء الإدارة في العالم، تخصص في القانون، و أصدر العديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال و يلقب عالميا "بالمؤسس الأول لعلم الإدارة"، أهم مؤلفاته : **The practice of Management** سنة 1954، و **Landmarks of Tomorrow** سنة 1959 .

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 22 .

²LAURENT Jean-Marc ,Gestion des Connaissances, mars 2005, p 03

³ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 22 .

⁴ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 136.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 42.

⁶ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 27 .

⁷ حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 26 .

⁸ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة إلى إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص 97 .