

آليات التظافر بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، لتحقيق الاندماج في

الاقتصاد المعرفي: شركة google نموذجاً

Mechanisms of Synergy between Human Resource Management and Knowledge Management to Achieve Integration into the Knowledge Economy: Google as a Model

صليحة بوضوردي*، مخبر: نقل، إدارة، إمداد (جامعة باتنة1)، saliha.bousourdi@univ-batna.dz

2021-10-26	تاريخ القبول	2021-03-05	تاريخ الاستلام
------------	--------------	------------	----------------

ملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز ضرورة اندماج منظمات الأعمال في الاقتصاد المعرفي، من خلال توضيح آليات التآزر بين إدارتي الموارد البشرية والمعرفة لتحقيق هذا الاندماج، وعرض إحدى التجارب الناجحة في هذا المجال، والمتمثلة في شركة Google، حيث تم استخدام منهجي الوصف والتحليل للإجابة على مشكلة الدراسة.

كشفت الدراسة عن أهم آليات تحقيق التظافر بين إدارتي الموارد البشرية والمعرفة، والمتمثلة في مواءمة عمليات إدارة المعرفة مع إستراتيجية الموارد البشرية، وملاءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المعرفة، كل ذلك على ضوء إستراتيجية الأعمال، وبيئة تنظيمية ملائمة.

الكلمات المفتاحية: معرفة؛ موارد بشرية؛ مواءمة؛ تظافر.

Abstract

This study aims to highlight the necessity of integrating business organizations into the knowledge economy, by clarifying the mechanisms of synergy between human resource and knowledge management. It presents one of the successful experiences in this field, represented by Google's experiment, using the description and analysis methodologies to answer the study's research problem. Results revealed the most important mechanisms for achieving integration between human resource and knowledge management, represented by the alignment of knowledge management processes with the human resources strategy, as well as the harmonization of human resources management practices with the knowledge strategy due to the organization's business strategy and a favorable organisations environment.

Keywords: knowledge ;human resource alignment; synergy

مقدمة

ما يميز اقتصاديات القرن الواحد والعشرين كونها مبنية على المعرفة، أين أصبحت هذه الأخيرة المكون الرئيسي لمختلف المنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج، وأصبح الجانب الأكبر من سعرها موجه للمعرفة التي تحتويها، هذه المعرفة التي تتجدد باستمرار لإبداع منتجات وخدمات جديدة في كل مرة، أين اهتم العديد من المنظرين بالجانب التنظيمي لها، أمثال Takichi و Nonaka، حيث انتقلت إدارتها من مجرد إدارة ما لدى المنظمة من معارف، إلى نشاط أكثر ارتباطاً بالإبداع، وهو توليد المعرفة الجديدة واكتشاف مجالات تطبيقها لغرض ابتكار منتجات وخدمات وطرق عمل جديدة، ولأن هذه الأخيرة مرتبطة بشكل مباشر بالموارد البشري، كونه الوحيد القادر على توليد المعرفة الجديدة، فإن التظافر بين كل من إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية من خلال علاقة التبادل بينهما، قد يحقق الاندماج في الاقتصاد المعرفي.

تعد شركة Google من المنظمات التي وصلت إلى الريادة في مجالها، فقد عرفت بالمنظمة المبدعة، نتيجة التدفق الهائل والمستمر للخدمات والتطبيقات الجديدة التي تقدمها لعملائها، ذلك لأنها خرجت عن المألوف في أسلوب إدارتها لمواردها البشرية والمعرفية محققة التظافر بينهما.

إنشائية الدراسة

على ضوء ما تقدم، يتبين أنه لم يعد كافياً ممارسة إدارة الموارد البشرية والمعرفية كل على حدا، لاسيما وأن الجزء الأهم من المعرفة كامن في سلوكيات العاملين بالمنظمة، وقد بات من الضروري استحداث آليات جديدة تضمن التأزر بين مواردها البشرية والمعرفية، أين تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

"كيف يمكن تحقيق التظافر بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة لتحقيق الاندماج في الاقتصاد المعرفي؟"

فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤل المطروح تم وضع الفرضية التالية:

- يتم تحقيق التظافر بين إدارتي المعرفة والموارد البشرية من خلال مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المعرفة، وكذا مواءمة ممارسات إدارة المعرفة مع استراتيجية الموارد البشرية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه والمتمثل في ضرورة الاندماج في الاقتصاد المعرفي، ففي ظل هذا الأخير لا يمكن لإدارة الموارد البشرية العمل بكفاءة دون معرفة توجهات الاستراتيجية المعرفية، كما أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تحقق أهدافها دون العمل المشترك مع إدارة الموارد البشرية، لاسيما وأن جزءا كبيرا من المعارف التي تقوم بإدارتها معارف ضمنية لا تتواجد إلا بعقول أصحابها، ولا يمكن استخراجها إلا بميكانيزمات تسمح بالعمل المشترك بين الإدارتين.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح كيفية الاندماج في الاقتصاد المعرفي من خلال تحقيق التظافر بين إدارتي المعرفة والموارد البشرية، وذلك من خلال إبراز ما يلي:

- كيفية تحقيق مواءمة عمليات إدارة المعرفة مع استراتيجية الموارد البشرية.
- كيفية تحقيق ملاءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المعرفة.
- استعراض تجربة شركة Google، باعتبارها من المنظمات الناجحة في هذا المجال.

دراسات سابقة

العديد من الباحثين ممن تناولوا بالدراسة كلا من إدارة الموارد البشرية وكذا إدارة المعرفة، لكن قليلون هم من اهتموا بالدمج بين الإدارتين، وفيما يلي بعضها:

دراسة حسين بركاتي: واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم التحديات التي فرضها الاقتصاد المعرفي على المنظمات من إدارتها لمعارفها وكذا تنميتها لمواردها البشرية، إضافة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المؤسسات بولاية المسيلة.

توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني المؤسسات لإدارة كفؤة للمعرفة وكذا ضرورة تمكين العاملين كأسلوب لتنمية كفاءاتهم للتمكن من الاندماج في الاقتصاد المعرفي، أما عن الدراسة الميدانية فقد تبين أن عينة الدراسة من المؤسسات الجزائرية بالمسيلة تمارس عمليات إدارة المعرفة من تخزين وتوليد واكتساب بمستوى مرتفع بينما تمارس عملية تطبيق ونشر المعرفة بمستوى متوسط، مما يدل على عدم وعي العاملين بأهمية تجسيد وتقاسم المعرفة، إلا أن تنمية المورد البشري بهذه المؤسسات غير كافية بسبب غياب التمكين الناتج عن البيروقراطية وكذا نقص التدريب.

Arun Kumar, Rôle of knowledge management in human resources management, Researchgate, 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى فعالية إدارة المعارف في تغيير دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق النمو والنجاح التنظيمي، وكشفت الدراسة عن أن إدارة المعارف تلعب دورا فعالا في عملية صنع القرار. وبدون المعرفة، لن تعمل إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح. بينما ستغير إدارة المعرفة طرق إدارة المنظمة لمواردها البشرية مما يمكنها من إيجاد طريق نحو النمو والنجاح التنظيمي.

دراسة بلقوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة معدة للمشاركة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13/14/2011، الشلف الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص دور إدارة المعرفة في تنمية المورد البشري من خلال تحديد الأسس التي تربط متغيرات هذه العلاقة، والعوامل المساعدة في نجاحها. خلصت الدراسة إلى أنه أصبح من أولويات إدارة المعرفة تطوير رأس المال البشري وتنمية قدرات التعلم لدى المورد البشري والتحفيز على التفكير الإبداعي.

الجديد في هذه الدراسة أنها لا تتناول بالدراسة إدارة على حدا كما في الدراسة الأولى، ولا هي ذات اتجاه واحد كما في الدراسة الثانية والثالثة، إنما تحاول هذه الدراسة الوصول إلى آليات تسمح بالاندماج والتفاعل بين ممارسات الإدارتين معا، وذلك من خلال الموائمة الاستراتيجية لممارسات كل إدارة مع استراتيجية الأخرى. كما أننا فضلنا في هذه الدراسة عرض تجربة إحدى المؤسسات العالمية المتطورة في هذا المجال وهي شركة Google وذلك للخروج بتوصيات تفيد المؤسسات المتخلفة في هذا المجال.

منهج الدراسة

نظرا إلى طبيعة الموضوع، تم اختيار منهجي الوصف والتحليل للإحاطة بمختلف جوانبه، والإجابة على مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات، من خلال جمع المعلومات لوصف الحقائق المرتبطة بالموضوع، ودارستها وتحليلها، للوصول إلى نتائج موضوعية.

خطة الدراسة

- تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية للإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع:
- المدخل إلى إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي.
- أساسيات حول إدارة الموارد البشرية وآليات التكامل بينها وبين إدارة المعرفة.
- تجربة شركة Google في تحقيق التظافر بين إدارتي المعرفة والموارد البشرية.

أ- المدخل إلى إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي

قبل التطرق لمفهوم إدارة المعرفة تجدر بنا الإشارة إلى مظاهر وتداعيات الاقتصاد المعرفي، الذي انتقل من اقتصاد مادي قائم على الآلة واليد العاملة والطاقة، كأهم مصادر القوة والثروة، إلى اقتصاد يعتبر المعرفة الركيزة الأولى للنشاط الاقتصادي، والذي يمكن تعريفه على أنه "ذلك الاقتصاد الذي ينشأ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة في القطاعات المختلفة، بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة وفق قواعد وخصائص جديدة" (الغزاوي، 2007، صفحة 25)

أ-1 مظاهر الحاجة للاندماج في اقتصاد المعرفة

من أهم مظاهر الحاجة للاندماج في الاقتصاد المعرفي تزايد حصة رأس المال غير المنظور، على حساب رأس المال المنظور، وتسارع الصناعة كثيفة المعرفة، وذلك نتيجة للتحويلات التالية:

- إحلال التكنولوجيا محل الفرد، مما يطرح طلبا على العمالة المؤهلة لاستخدامها، وكذا تسارع تغيرات المحيط، وحاجة المؤسسات إلى نشاطات كثيفة المعرفة، وبالتالي إلى كفاءات عالية المستوى (Foray, 2000, p. 23).
- التطور في تكنولوجيا المعلومات، مما ساهم في تطوير نشاطات كثيفة المعرفة، كصناعة البرمجيات (Bomssel, 2000, p. 456)
- تجاوز مرحلة إشباع الاحتياجات القاعدية نتيجة ارتفاع المداخل في الحقة الصناعية، مما أدى إلى الانتقال إلى النمط الاستهلاكي اللاملموس.
- ارتفاع نفقات البحث والتطوير والتسويق على منتجات كثيفة المعرفة، مما أدى إلى تنوع وتميز تشكيلة منتجات تستجيب لطلب أكثر تجزئة من ذي قبل. (Boujmil, 2005, pp. 187-188)

هذه المظاهر التي أدت إلى التحول في الاقتصاد المعرفي على المستوى الكلي هي نفسها التي تدعو إلى ضرورة إرساء إدارة للمعرفة على المستوى الجزئي.

أ-2 تداعيات التحول نحو الاقتصاد المعرفي وتحديات المنظمات في ظلها

- انبثقت عن هذا الاقتصاد حقائق مغايرة عما كانت عليه، مثلت تحديات للمنظمات، حيث انتقلت القيمة من العناصر المادية لمزيج المنتج والخدمة، إلى سلسلة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة؛ (نجم، دارة اللاملموسات، 2010، صفحة 21)، هذا بالإضافة للتحديات التالية: (توفيق، 2007، صفحة 61)
- ظهور أنماط من الممارسات دائمة التغير، ولا يمكن التنبؤ بعواقبها، وعلينا البحث عن مناهج جديدة تساعد على الكشف عنها.

نموذجا

- إحلل تكنولوجيا المعلومات محل مجموعات كاملة من العاملين، بالمقابل، أصبح الأمان الوظيفي شيء من الماضي، وأصبحت المعرفة، الحائل الوحيد دون فقدان الوظيفة.
- اقتصاد المعرفة اقتصاد مفتوح تنتقل فيه المعارف بحرية، مما يتطلب قدرة المنظمات على التكيف السريع؛ (De la pierre, 2000, p. 9)
- ارتباط القوة بالمعرفة، فلا يمكن ممارسة القوة بدونها، ويستحيل أن لا تولد المعرفة القوة، فقد أحدثت المعرفة تحولا لملكية وسائل الإنتاج من المنظمة للأفراد، التي مكنتهم من أخذ معرفتهم معهم.
- ظهور مفهوم إدارة المتناقضات، حيث يجب التوفيق بين العقلانية التي تحتاج إليها المنظمة لتعظيم عوائدها، والإبداع الذي تحتاجه لتطوير أعمالها، رغم تناقض الأساليب المتبعة لتحقيق كليهما. (Fronza, 2004, p. 187)
- وكنيجة لما سبق أصبحت المؤسسات تبحث على فرد يمتلك درجة عالية من المعرفة، ويؤمن بثقافة التغيير والإبداع، مما أدى إلى ظهور مفهوم الرأسماليين الجدد، أين يصبح المالك للمعرفة هو الأكثر ثراء.

3-1 مدخل إلى إدارة المعرفة : مفومها، وعملياتها

قبل الحديث عن إدارة المعرفة، تجدر الإشارة لمفهوم المعرفة نفسها، والتي أصبحت موردا هاما وخلاقا للثروة، و هي : " معلومات بإضافة روابط سببية تساعد في إيجاد معنى لها، أو أنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة" (الزيادات، 2008، صفحة 150)، ومن أهم تصنيفاتها، **المعرفة الصريحة مقابل المعرفة الضمنية**، حيث عرف نوناكا المعرفة الصريحة على أنها " المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، والقابلة للتخزين والنقل والتعليم" (نجم، إدارة المعرفة، 2005، صفحة 223)، كما هو الحال مع براءات الاختراع، بينما عرف المعرفة الضمنية بأنها: " المعرفة غير الرسمية والذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتتواجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة" (نجم، إدارة المعرفة، 2005، صفحة 44)، حيث تعطي للمنظمة خصوصيتها، وتعد أساس قدرتها على إنشاء المعرفة، تتميز بصعوبة تشاركتها وخزنها، تتراكم بالدراسة والخبرة وتتطور بالتفاعل مع الغير، وتنمو بفعل التجربة والخطأ (Uriarte, 2008, p. 1) وحسب نوناكا فإن المعرفة الصريحة أقل قدرة على الإبداع من المعارف الضمنية.

1. مفهوم إدارة المعرفة

إذا كانت إدارة المعرفة بشكلها التقليدي، تعرف على أنها "الجهد المنظم والواعي والموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة

ذات العلاقة بنشاطها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات هذه المنظمة، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (عليات، 2008، صفحة 121)، فإن تعريفها الحديث يقوم على كونها: "العملية المنظمة والمنهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة وتوليدها" (Dalkiz, 2005, p. 5) أي أن توليد وتطبيق المعرفة، من أهم مهام المفهوم الجديد لإدارة المعرفة.

تكمن أهمية إدارة المعرفة في أهمية المعرفة نفسها لما تضيفه للمنظمات من قيمة مضافة، ودورها في تحقيق اندماجها في الاقتصاد الجديد، من خلال دعمها لمستوياتها الإدارية الثلاثة (5) (Helander, 2010, p. 5)؛ أين يتم الاشتراك في المعرفة لدعم الممارسات اليومية بالمستوى التشغيلي، كما تدعم شبكات المعرفة بالمستوى التكتيكي في سياق قائم على التعلم ونقل الممارسات الأفضل، بينما يظهر مفهوم رأس المال الفكري لدعم المستوى الاستراتيجي، كما تفيد في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإثراء البحث العلمي.

بالمقابل تكمن أهمية إدارة المعرفة في عملها على تنسيق أنشطة المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على تحسين أدائها، كما تعد أداة لاستثمار رأس المال الفكري، من خلال توفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية وتعظيم قيمتها، (عليات، 2008، الصفحات 121-122)، إضافة إلى كونها أداة لتشجيع الأفراد لخلق معرفة جديدة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وإيجاد آليات تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار عاملها وخبراتهم.

إن الغاية من إدارة المعرفة في عصر يتميز بالتغير المستمر، تحقيق بقاء واستمرار المنظمات، والحفاظ على العملاء وجذب الجدد منهم، وتحقيق القيمة المضافة العالية، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة تتمتع بالحماية وصعوبة المحاكاة بفضل المعرفة التي تحتويها، هذا إضافة إلى الأهداف التالية: (توفيق، 2007، الصفحات 65-69)

- نشر ثقافة المعرفة وتحفيز تطويرها، وتوفير إمكانات التعلم والتنافس، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية؛
- جمع الأفكار الذكية من البيئتين الداخلية والخارجية ونشر أفضل الممارسات لتحقيق الإبداع والتكيف البيئي؛
- توليد ونشر المعرفة اللازمة والتأكد من تطويرها باستمرار، وتحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال؛

لكونها كيان إداري، فإن إدارة المعرفة تقوم على جملة مبادئ يجب توفرها وهي: (Helander, 2010, p. 5)

- إدارة المعرفة عملية مكلفة إلا أن عدم إدارتها أكثر كلفة؛
- الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة لا بد أن تكون توليفة متكاملة من الحلول الإنسانية والتكنولوجية؛

نموذجا

- تواجه إدارة المعرفة مشكلة المشاركة بالمعرفة لكونها مصدر قوة وتميز، مما يصعب الاقتناع بتقاسمها؛
 - من الضروري إيجاد استخدامات للمعرفة وليس تراكمها فحسب، مما يحقق إنتاج المعرفة الجديدة؛
 - تحمل المعرفة متغيرات وثوابت البيئة والثقافة التي توجد فيها، لذا فإن محاولة نمذجتها مصيرها الفشل؛
 - تتمثل إشكالية إدارة المعرفة في عمليتي الابتكار والمشاركة، مما يبين حاجتها إلى آليات جديدة لإدارتها.
- أشارت المبادئ السابقة بطريقة غير مباشرة لعمليات إدارة المعرفة، مما يستدعي ضرورة التطرق إليها فيما يلي:

2. عمليات إدارة المعرفة

بالرغم من غياب إطار محدد لإدارة المعرفة، إلا أن خطوطا عريضة يمكن اتباعها، علما أن لكل منظمة أسلوبها الخاص في تطبيقها.

أ. استقطاب المعرفة

أين يتم استخلاص المعرفة من مختلف مصادرها الإنسانية، والرقمية، والمادية، وتتمر عملية الاستقطاب بدورها بعدة مراحل، تبدأ بتشخيص المعرفة، حيث يتم تحديد الاحتياجات المعرفية للمنظمة استجابة لضغط الحاجة الملحة لحل مشكلات جوهرية، أو لاستباق مشكلات متوقعة (Loan, 2010, p. 48)، تبدأ بالتحسس لدور المعرفة في أعمال المنظمة انطلاقا من رصيدها المعرفي، مما يخلق وعيا بالمعرفة الأكثر أهمية، ثم تحديد الأشخاص الحاملين لها وموضعهم وكيفية استخراجها. لتأتي مرحلة الحصول على المعرفة من مصادرها، إما الداخلية "كالعاملين والذاكرة التنظيمية" أو الخارجية "كالعلاء وبنوك المعلومات"، ويكمن التحدي، في استقطاب المعرفة الضمنية، نتيجة لطبيعتها الإنسانية، حيث تضم مهارات العمل الناتجة عن التراكم المستمر للمعرفة المكتسبة بالتعلم، مما يصعب تحويلها إلى معرفة صريحة، تليها مرحلة تخزين المعرفة، والتي تختلف حسب طبيعة المعرفة نفسها، فالمعرفة الصريحة وكذا المعرفة الضمنية الممكن التعبير عنها، يتم خزنها في دعائم مادية كقواعد المعرفة والنظم الخبيرة، بينما المعرفة الكامنة في سلوكيات الأفراد فيتم تخزينها عبر دعائم بشرية، من خلال عملية التعلم الجماعي. (Louis, 2010, p. 33)

ب. ابتكار المعرفة

أكد Takichig Nonaka أن المعرفة تتوسع بفضل تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة، والفردية إلى جماعية، (Fronda, 2004, p. 164). وقدمنا نموذجا للمعرفة، قائم على

وجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية، ترافقها أربع عمليات تحويلية تؤدي لابتكار المعرفة الجديدة، وإن تفاعل الأفراد مع أنماط المعرفة هذه، ضمن فضاء مشترك، مادي أو افتراضي، هي التي تشكل حركتها الحلزونية المستمرة. (غالبا، 2007،

صفحة 94). وفيما يلي شرح للأنماط الأربعة لتحويل المعرفة: (Nonaka, 1994, p. 529)

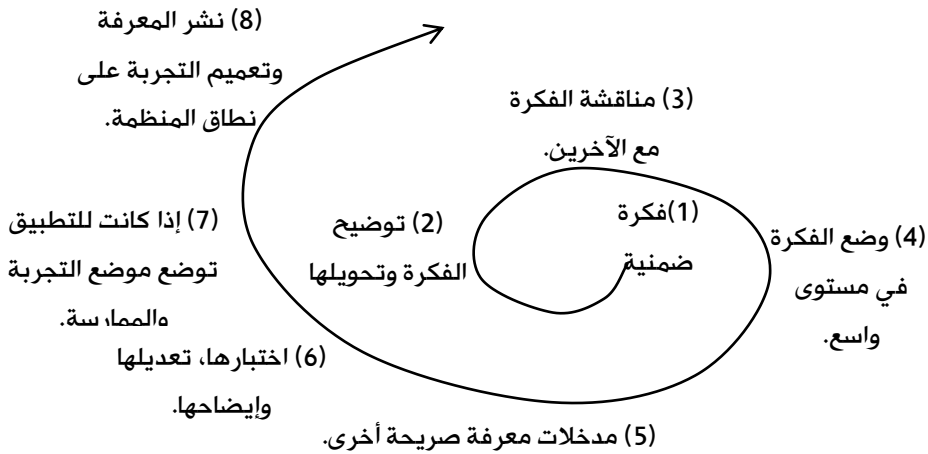
- التطبيع الاجتماعي Socialization: أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة، من خلال التفاعل المباشر مع الآخرين، والمشاركة في الخبرات والنماذج العقلية والمهارات الفنية.

- الإخراج Externalization: تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية لتتحول إلى مفاهيم ظاهرة في شكل نماذج أو تناظرات.

- الدمج Combination: تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة، من خلال تنظيم المعارف الصريحة بشكل يحولها إلى نظام معرفي متكامل.

- الإدخال Internalization: تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية، أي تجسيد المعرفة الصريحة ضمن سلوكيات الأفراد، في صورة نماذج عقلية مشتركة، من خلال التعلم. والشكل الموالي يلخص هذه العمليات.

الشكل رقم (1): الحركة الحلزونية للمعرفة



المصدر: (غالبا، 2007: 98).

حتى يحدث ابتكار مستمر للمعرفة التنظيمية، يجب إجراء تطبيع للمعرفة الضمنية الجديدة والمترجمة على المستوى الفردي مع باقي الأعضاء في المنظمة، ويبدأ بذلك حلزون جديد لابتكار المعرفة.

ج. المشاركة بالمعرفة

وتعني "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد وفرق العمل في المنظمة، وبين هذه الأخيرة والمستفيدين والمنظمات الأخرى" (غالبا، 2007، صفحة 109)، ويتم تشارك المعرفة بالمنظمة عبر التنظيمات غير الرسمية، أو فرق العمل والجماعات الرسمية، إذ تعد الطريقة الأنسب لتناقل المعرفة الضمنية للأفراد بفعل عملية التعلم، باعتبارها معرفة سلوكية يصعب ترميزها. وتتوقف درجة المشاركة بالمعرفة على مدى استعداد الأفراد لتشاركتها.

4. تطبيق ورسملة المعرفة

إن معيار نجاح إدارة المعرفة، هو استخدام المعرفة المتوفرة والمبتكرة في الوقت المناسب، مما يسمح بعملية تعلم جديدة، وبالتالي ابتكار معارف جديدة. (Nonaka, 1994, p. 529). إذ أن فتح المجال لمناقشة نتائج التطبيق ومحاولة إيجاد الحلول لنقائص التطبيق، يسمح بالخروج بمعارف جديدة تثري رأس المال المعرفي للمنظمة. ويقول دروكر في هذا الصدد "إن إنتاج المعرفة سيصبح المحدد الأساسي للتنافسية، والميزة الوحيدة التي يمكن أن تحققها المنظمة لنفسها هي القدرة على الاستفادة من معارفها أكثر من أي منظمة أخرى" (Louis, 2010, p. 31)

II إدارة الموارد البشرية وآليات التكامل بينها وبين إدارة المعرفة

إن حديثنا عن المعرفة يسوقنا لا محالة للحديث عن المورد البشري، نتيجة وجود حلقة وصل بينهما، وهي المعرفة الضمنية الملازمة له، مما يستدعي التطرق لبعض الأساسيات حول إدارة هذا المورد، والولوج بعدها إلى كيفية تحقيق التظافر بين الإدارتين.

II-1 أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة للمساعدة في تحقيق أهدافها، وتعرف على أنها "مجموعة النشاطات التي تمكن المنظمة من الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها كما ونوعاً" (Moreno, 2008, p. 15) وبشكل أكثر تفصيلاً هي "مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول - في الوقت المرغوب - على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكاناتها لتمكين من أداء النشاطات أو الوظائف وتحميل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة وتطورها" (ماهر، 2006، صفحة 45) فبعد أن كانت إدارة للأفراد، تعنى بالمهام التقليدية كالتعيين والتدريب والأجور، أصبحت إدارة للموارد

البشرية، حيث تدخل الجوانب الإنسانية في تحقيق النجاح والتنافسية، وبالتالي تغيرت التسمية بتغير المحتوى.

تعتبر بعض المنظمات إدارة الموارد البشرية تكلفة من غير عائد، بينما تقدم عوائد يمكن قياسها (Peretti, 2001, p. 29)، فهي تشارك في تحقيق أهداف المنظمة من خلال خططها في التوظيف والتدريب وغيرها، كما تعالج مشاكل يؤدي حلها إلى عوائد في شكل ربحية وتنافسية، وبالتالي فهي تبرر تكاليفها. كما تبرز أهميتها في منح معنى للعمل لدى العمال من خلال اعتماد مقارنة مزدوجة (اقتصادية واجتماعية)، وتوسيع نطاق تدخلها، كالمشاركة في اتخاذ القرار، والمساهمة في تحقيق مفهومي الجودة والإبداع من خلال التحسين المستمر للمورد البشري وكذا الوظائف.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في أداء مهامها بكفاءة، من تخطيط وتوفير عاملين أكفاء، وتنفيذ التزاماتها تجاههم؛ وكذا مساعدة الإدارات الأخرى على حل مشاكلها، وذلك من خلال مختلف الوظائف المنوطة بها، والتي يمكن تقسيمها إلى رئيسية ومساعدة واستراتيجية: (ماهر، 2006، صفحة 46)

- تتمثل الوظائف الرئيسية في تحليل العمل وتخطيط وتوظيف القوى العاملة، الأجور، والحوافز والمزايا والخدمات وتقييم الأداء والتدريب والمسار الوظيفي.
- وظائف مساعدة لباقي الإدارات كالعلاقة مع النقابات، أمن وسلامة العاملين وجدول العمل.

- أما الوظائف التنظيمية فتتمثل في الوظائف الاستراتيجية كإحداث التغييرات اللازمة على مستوى استراتيجية الموارد البشرية حتى تتلاءم مع التغيرات في البيئة الخارجية، وكذا الوظائف المعلوماتية من خلال تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة حول مواردها البشرية.

2-ii آليات التكامل بين إدارتي الموارد البشرية والمعرفة لتحقيق الاندماج في الاقتصاد

المعرفي

تضم إدارة الموارد البشرية عدة نشاطات تستدعي إدارتها على ضوء أهداف استراتيجية المعرفة، كما تضم إدارة المعرفة عمليات تستدعي إدارتها على ضوء استراتيجية الموارد البشرية، وفيما يلي أهم المتطلبات اللازم توفرها لتحقيق التظافر بين الإدارتين لتحقيق الاندماج في الاقتصاد المعرفي:

1. موازنة عمليات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المعرفة

لتحقيق مفهوم الاندماج في الاقتصاد المعرفي لا بد من إدارة الموارد البشرية على ضوء استراتيجية المعرفة، والتي تأخذ شكلين أساسيين في المنظمة، وذلك وفقا لمدى أهمية المعرفة فيها وهما: (Loan, 2010, p. 47)

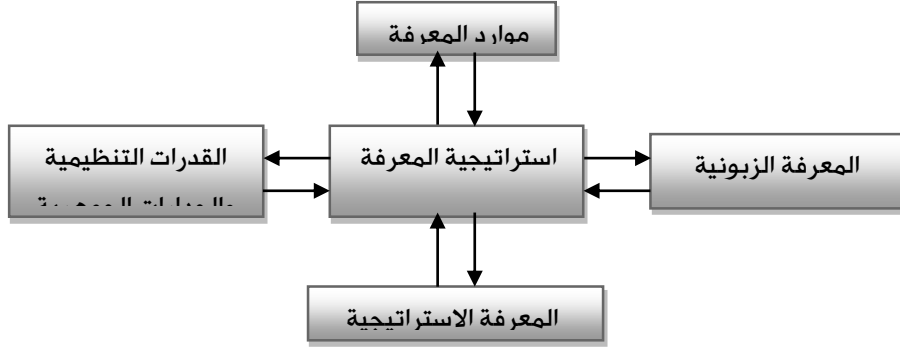
- استراتيجية المعرفة كاستراتيجية وظيفية

تعد استراتيجية المعرفة أحد الاستراتيجيات الوظيفية المنبثقة من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، بحيث تهتم بتحليل الفجوة المعرفية لضمان قيمة فريدة لمنتجاتها وخدماتها. وبالتالي هي عبارة عن خارطة طريق لاستقطاب المعرفة، وتحقيق أفضل توظيف لمعرفة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.

- استراتيجية المعرفة كاستراتيجية تنافسية

ترتبط إدارة المعرفة باستراتيجية الإبداع، ولكن تبقى موجهة من طرف الاستراتيجية الشاملة، بالمقابل تخضع هذه الأخيرة للمراجعة من طرف إدارة المعرفة في فترات إنشاء المعرفة الجديدة، لصياغة استراتيجية جديدة، أين تعكس إدارة المعرفة، الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وتقوم على عمليات ابتكار المعرفة وتطبيقها وتشاركها. وقد قدم Jones Peter نموذجا لتحديد أبعاد استراتيجية المعرفة، مستوحى من نموذج بورتر للقوى التنافسية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): نموذج القوى الخمسة لاستراتيجية المعرفة لـ Jones Peter.



المصدر: (العلي، 2006، صفحة 303)

يوضح النموذج أن استراتيجية المعرفة تتفاعل مع مجموعة من الموارد المعرفية تتمثل في المعرفة الاستراتيجية التي تجيب عن التساؤلات (ماذا نعرف وماذا يجب أن نعرف، وأين توجد هذه المعرفة)، والمعرفة الزبونية كمهارات الأفراد في كسب ولاء الزبون، والقدرات التنظيمية المتمثلة في معرفة ومهارات الأفراد والجماعات، إضافة إلى الجدارة الجوهرية المتمثلة في نشاط الأعمال الذي تتفوق فيه المنظمة على منافسيها.

إذن، الاستراتيجية التنافسية للمعرفة هي الأقدر على دعم المنظمة لتحقيق اندماجها في الاقتصاد المعرفي، حيث تقوم على قدرة الموارد البشرية على الابتكار المستمر للمعرفة،

مما يستوجب إدارة مواردها البشرية على ضوء استراتيجيات المعرفة المتبناة. وفيما يلي نعرض أهم المحاور التي يجب التركيز عليها لبلوغ ذلك:

أ. تحليل الوظائف وتصميمها على ضوء استراتيجية المعرفة

يتم تحليل ووصف الوظائف على ضوء الاحتياجات المعرفية التي حددتها استراتيجية المعرفة من مهارات وخبرات، على ضوء استراتيجية الأعمال، مما يعني استحداث مهام وأنشطة جديدة قائمة على هذه الاحتياجات المعرفية، وتحديد مواصفات شاغلي الوظائف على أساسها، أين تقسم المعرفة التنظيمية إلى مجموعات متجانسة تعيد المنظمة من خلالها تحديد محتوى نشاطاتها وفقا للقدرات التي تمتلكها في كل مجال معرفي. بالمقابل، يجب تصميم الوظائف بحيث تتماشى واستراتيجية المعرفة المتبناة، وظيفية أو تنافسية، ولأن هذه الأخيرة هي الأقدر على الاندماج في اقتصاد المعرفة، فإن تصميم العمل في شكل فرق مسيرة ذاتيا وقائمة على أساس علاقات المشاركة المعرفية الضرورية لأداء مهمة متكاملة ذات قيمة مضافة حقيقية هو الخيار الأنسب، مما يساهم في إدارة علاقات العمل بشكل أفضل، حيث تطغى المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. (Ariel, 2010, p. 43).

2. تخطيط الموارد البشرية وتوظيفها وفقا لتوجهات الاستراتيجية المعرفية

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون إدارة توقعية للكفاءات، (Peretti, 2001, p. 8) من خلال التنبؤ بالاحتياجات منها، على ضوء المعرفة اللازم توفرها لديهم لأداء المهام المستقبلية، إضافة إلى ضرورة استثمار وتطوير السوق الداخلية من رأس المال البشري المتاح، قبل التفكير في إضافة موارد جديدة، فالمعرفة الخارجية استهلاكية وقليلة الفعالية لعدم احتوائها على ثقافة المنظمة، كما يجب إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات التي يمكن أن تكون حاسمة في إدارة المقدرات الجوهرية للمنظمة، من خلال تحديد الفجوات بين الموجود منها وما يتطلبه التغيير، وتحديد سياسات التدريب والاستقطاب المناسبة لخفضها. (العنزي، 2009، الصفحات 210-212)؛

بالمقابل، لا بد من اختيار وتعيين العاملين ذوي القدرات الإبداعية الأكثر تلاؤما مع الظروف المتغيرة، ووفقا لميولاتهم ومواهبهم ومعارفهم، أين تتصل المهنة بالخبرة والمهارة، وتتوافق المهارة بالمقدرة الجوهرية للمنظمة، والتي يفترض تحديثها بشكل دوري لتتماشى وتغيرات البيئة.

كما يفترض إعداد برامج المسار الوظيفي من خلال التخطيط لعمليات الترقية والإحلال وفقا للاحتياجات المعرفية لكل وظيفة - والمحددة مسبقا من طرف إدارة المعرفة على ضوء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة - ووفقا للأفراد الذين تتوفر فيهم هذه المعارف، مما يحقق

نموذجا

الاستخدام الكفاء لرأس المال البشري للمنظمة، إضافة إلى ضرورة تحقيق مفهوم التناوب الوظيفي من خلال منح الفرصة للفرد للتنقل بين الوظائف حتى يكون لديه معرفة عن نشاطات المنظمة وأهدافها، (Stern, 2000, p. 260) مما يمكنه من معرفة دوره فيها عبر ما لديه من معارف لتوظيفها.

ت. مواءمة السياسة التعويضية مع استراتيجية المعرفة

يجب إعادة النظر في السياسة التعويضية بحيث تصبح أكثر مرونة، لاسيما أمام محاولات عولمة إدارة الموارد البشرية، خاصة الكفاءات المتميزة التي تحتاج إلى معاملة تعويضية خاصة، كالمشاركة في أسهم المنظمة وربط الأجر بالنتائج، لتفادي تحولهم إلى المنظمات المنافسة (Ariel, 2010, p. 42)، وكذا تشخيص سياسات التعويض، حيث يتم تعويض كل فرد وفقا لمكتسباته المعرفية ومدى توظيفها في عمله، وبالتالي تمكينه من استخراج معارفه الكامنة.

يعتبر الفرد أهم عناصر إدارة المعرفة باعتباره المالك لأكبر جزء من المعرفة التنظيمية، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية تصميم نظام تحفيز مرن يتماشى والإنجازات المتميزة للأفراد، على ضوء نتائج تقييم الأداء القائم أساسا على مدى قدرة الأفراد على استخراج أفكارهم الإبداعية واستغلالها، وكذا تحفيزهم على عرض مهاراتهم وسرد خبراتهم (Louis, 2010, p. 33) وتوفير البيئة الملائمة لذلك، من خلال تصميم فرق عمل متعددة التخصصات ومتباينة الذهنيات، لتسهيل تشارك المعرفة وتكاملها، مما يساعد على توليد معارف جديدة.

ث. تصميم برامج التدريب وفقا لاستراتيجية المعرفة

لا بد من تصميم برامج التدريب الضرورية لزيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين، من خلال تحديد الفجوات المعرفية التي تم رصدها من طرف إدارة المعرفة على ضوء استراتيجية الأعمال المتبعة، كما يجب التركيز على نمط التدريب وصفات المدرب ومكان التدريب، حيث يراعى توفير بيئة تسهل نشر وتقاسم المعرفة الضمنية، حيث يتم تعزيز مفهوم التعلم التنظيمي.

2. مواءمة عمليات إدارة المعرفة مع استراتيجية الموارد البشرية

إن مصدر المعرفة - في جزء كبير منها - هم الأفراد، فإن إدارتها تتداخل مع إدارة الأفراد، حتى إن دروكر يرى أنه لا وجود لما يسمى بإدارة المعرفة، وإنما هناك إدارة أفراد ذوو معرفة، (نجم، إدارة المعرفة، 2005، صفحة 98)، مما يستدعي مشاركتهم في تصميم استراتيجية المعرفة الملائمة لنشاط المنظمة، وعلى ضوء إستراتيجية الموارد البشرية، التي

يمكن تصنيفها إلى وظيفية وتنافسية، ولعل هذه الأخيرة هي الأكثر تناسبا مع تداعيات الاقتصاد المعرفي، مما يستدعي إدارة عمليات المعرفة على ضوءها، وذلك من خلال:

أ. تشخيص المعرفة على ضوء استراتيجية الموارد البشرية

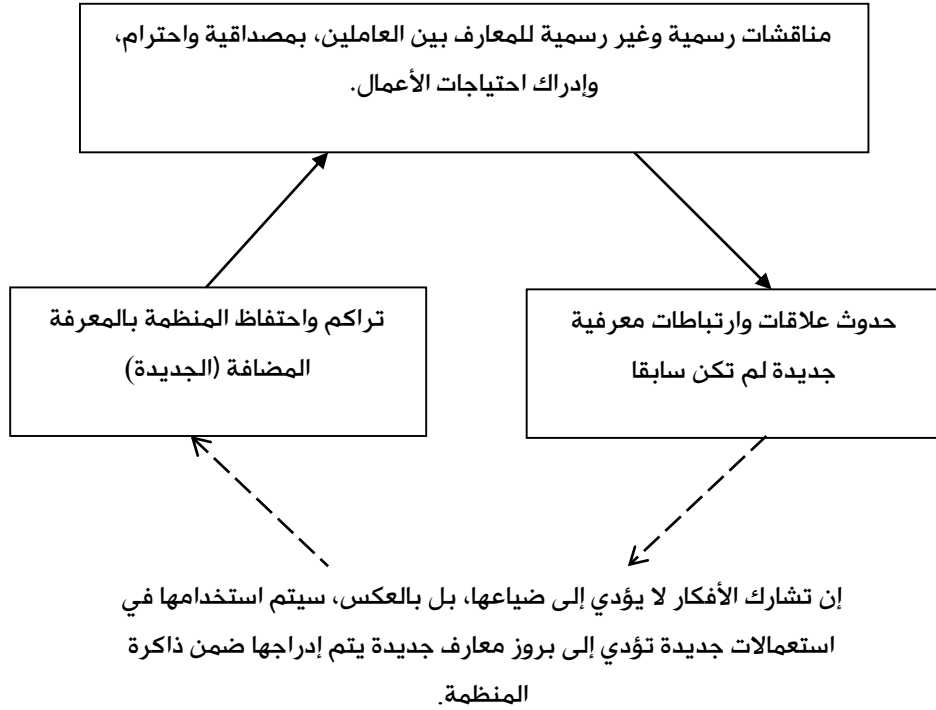
تقوم إدارة المعرفة بتحديد المعرفة المطلوبة، بالأخص الضمنية، بالرجوع إلى إستراتيجية تحليل الوظائف التي تضعها إدارة الموارد البشرية، وتحديد المعرفة التي يجب أن تدخل في تكوين كل وظيفة، لتقييم مقدار التلاؤم بين الاحتياجات المعرفية لإستراتيجية أعمال المنظمة ومعرفة العاملين بها على ضوء نتائج تقييم الأداء، وكذا المخرجات المتوقعة من عمليات التدريب. (نجم، إدارة المعرفة، 2005، صفحة 12) وبالتالي تحديد الفجوات المعرفية التي يجب تقليصها، بوضع إستراتيجية التدريب المناسبة. على ضوء ما سبق، تقوم إدارة المعرفة بتحديد مواقع المعرفة المطلوبة لتوجيهها إلى مستحقيها، وذلك من خلال استغلال نتائج عملية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين الحاليين، والاختبارات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للمرشحين الخارجيين، مما يمكن إدارة المعرفة من بناء خرائط المعرفة بأكثر فعالية.

ب. مشاركة وتطبيق المعرفة وفقا لتوجهات استراتيجية الموارد البشرية

لتحقيق مفهوم المشاركة في المعرفة بالشكل الذي يدعم استراتيجية أعمال المنظمة، لا بد من العمل المشترك بين إدارتي المعرفة والموارد البشرية، من أجل التحديد المشترك للعناصر المكونة لفرق العمل، على ضوء ما قدمته استراتيجية تحليل وتصميم العمل التي تبنتها المنظمة، لاستخلاص المعارف والخبرات اللازم توفرها في عناصر الفريق لأداء مهامه المستقبلية، وكذا تحليل مخزون المهارات لتحديد أي من الأفراد يمكن دمجهم ضمن فريق عمل معين، من خلال مقارنة ما لديه من مهارات وخبرات ومواهب تتماشى مع أهداف الفريق، مما يحقق تناغم المعارف، وبالتالي ابتكار معارف جديدة أكثر تميزا وتماشيا مع أهداف المنظمة، والشكل الموالي يبين مشاركة وتطبيق المعرفة وفقا لمفهوم التعلم التنظيمي.

نموذج

الشكل رقم (02): نموذج تراكم المعرفة وفقا لمفهوم التعلم.



Source (trott, 2009, p. 199)

تملك الأقسام الوظيفية ثروة من المعارف والخبرات المتخصصة، من الجدير مناقشتها مع الزملاء في مجالات تخصص أخرى، في شكل استشارات داخلية غير رسمية لاختبار أفكار الأفراد ومدى فعاليتها الوظيفية، كمناقشة أفكار تكنولوجية مع زملاء في التسويق من أجل نصائح تجارية.

بالمقابل فإن حيازة المعرفة، دون تطبيقها يحد من إمكانية تطويرها، إذ لا بد من تعزيز مفهوم التعلم الذي يعنى بالاستخدام الأفضل للرصيد المعرفي التنظيمي، أي أن نحسن معرفة ما نعرف كي لا يتم إعادة ابتكار معرفة موجودة أصلا، أو الإخفاق في حل مشكلات نجحت المنظمة في حلها سابقا (اللجنة، 2004، صفحة 42)، ولا يتحقق الاستغلال الأمثل للمعرفة، إلا بتحقيق التوافق بين المكتسبات المعرفية للفرد والاحتياجات المعرفية للوظيفة التي يجب أن يشغلها، وذلك بالاطلاع على مخزون الكفاءات بالمنظمة، الذي يوضح المعارف التي يملكها الأفراد، مما يسهل توجيههم للمهام التي تمكنهم من الاستغلال الأمثل

لمعارفهم وإفراغ طاقاتهم الإبداعية الكامنة، وإذا استدعى الأمر إعادة النظر في إستراتيجية تصميم الوظائف، لتصميم وظائف تتماشى والمقدرات المعرفية للفرد.

ج. ابتكار المعرفة على ضوء استراتيجية الموارد البشرية

يعد ابتكار المعرفة من المهام الحديثة لإدارة المعرفة، ويتوافق هذا مع الاستراتيجية الابتكارية للموارد البشرية، مما يعني ضرورة العمل المشترك بينهما لخلق رؤية مشتركة حول المعرفة الواجب تطويرها لتحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حتى لا يتم ابتكار معارف غير مجدية، (Nonaka, 1994, p. 529) حيث يتم التشكيك فيما هو قائم من المعارف، وإعطاء منظورات مختلفة للمعلومات الجديدة، ويمكن تأصيل هذا المفهوم من خلال استراتيجية التناوب الوظيفي، وتدوير الأفراد بين وظائف متباينة، مما يساعدهم على فهم أعمالهم من منظورات متعددة، وابتكار طرق عمل جديدة لممارسة مهامهم.

3. الإطار الاستراتيجي والتنظيمي المحفز لعملية التظافر بين إدارتي المعرفة والموارد

البشرية

- إن علاقة التأثير والتأثر بين إدارتي الموارد البشرية والمعرفة، تحتاج إلى إطار استراتيجي لتحقيقها، وفيما يلي أهم النقاط الواجب التركيز عليها لتحقيق ذلك:
- تطوير رؤية جديدة للمنظمة، تقوم على ثقافة الإبداع المعرفي، وتصميم استراتيجية الأعمال على ضوءها.
 - تحديد رؤية وأهداف استراتيجية إدارة المعرفة، من خلال تشخيص الموجودات المعرفية لاسيما الضمنية، والتأكد من مدى استخدامها، ومدى الحاجة إلى تطوير معارف جديدة، على ضوء الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة (عليات، 2008، صفحة 170)؛
 - تحديد رؤية وأهداف استراتيجية الموارد البشرية، بالعودة لمخزون الكفاءات، والتأكد من الاستغلال الأمثل لها، لتحديد الاحتياج منها، بمساهمة إدارة المعرفة في تحديد الفجوات المعرفية، على ضوء إستراتيجية الأعمال.
 - تعهد الإدارة العليا بإرساء خلية لإدارة المعرفة، تكون منفتحة على باقي الوظائف عموماً، ووظيفة الموارد البشرية خصوصاً، ومشاركة الأفراد في تحديد ملامح إدارتها. (Uriarte, 2008, p. 16)
 - مواءمة ممارسات إدارتي المعرفة والموارد البشرية مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، لتحقيق التفاعل بين المعارف الضمنية والصريحة؛
- بالمقابل على المنظمة تبني هيكل تنظيمي مرن يمكن من العمل بحرية لابتكار المعرفة الجديدة، وكذا توفير البيئة الملائمة للتفكير الابتكاري، من خلال تكوين فرق تعنى بمشاريع يشارك فيها مجموعات متجانسة من حيث الخبرة والحس المعرفي، (العنزي، 2009، صفحة 269)، هذا بالإضافة إلى:

نموذجا

- توفير قادة يفهمون المهام الحقيقية لإدارة المعرفة، وإدارة الأفراد ذوو المعرفة، إضافة إلى ضرورة تقاسم مهامهم مع باقي المسؤولين بمختلف المستويات لحياسة رؤية مشتركة حول كيفية التعامل مع هذا الأصل.
- بناء خرائط المعرفة، بهدف التعرف على محفظة المعارف في المنظمة، وتحديد المسارات بين مالكي المعرفة ومستحقيها، ومركزها المعرفي مقارنة مع منافسيها، وتحديد فجوات المعرفة لتقليصها.
- إرساء نظام اقتراحات وفتح المجال لمتابعة أفكار الأفراد حول مشكلات المنظمة، ومنح الدعم المادي والمعنوي لتجربة الأفكار الجديدة. (Stern, 2000, p. 261)، أصبح من الضروري على المنظمة تبني ثقافة معرفية، والتنافس على أساسها، فالبقاء للمنظمات التي تستقطب المعرفة من مختلف مصادرها لتكيفها وفقا لطبيعة نشاطها، بالتناغم مع معرفة أفرادها، للخروج بمعرفة جديدة تظهر في شكل منتجات وخدمات متميزة ومبتكرة.

III- تجربة شركة Google في تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

أسست شركة Google سنة 1998، برأسمال مليون دولار، لغرض تحسين نظام الفهرسة على صفحات الويب، وتعد من المنظمات الأكثر إبداعا في العالم، مما يجعلها نموذجا يحتذى به في الإدارة عموما، وفي إدارتها لمواردها البشرية والمعرفية خصوصا، مما جعلها تطور منتجات جديدة بشكل مستمر وسريع، أين استحوذت لقب آلة للابتكار، " la machine à innover" (Bali, 2015, p. 11) حيث يقول بيل كوجران في هذا الصدد، وهو نائب المدير التنفيذي للهندسة في Google: "وظيفتي الرئيسية هي إنشاء شركة قادرة على الابتكار المستمر، فليست القيادة أن يكون لديك رؤية خارقة وتقوم بتحفيز الآخرين لانتهاجها، وإنما القيادة أن تنشأ مجتمعا متكاملا يملك الإرادة والقدرة على توليد أفكار جديدة. (Bernard, 2007, p. 27) فما هي الممارسات الجيدة لـ Google لحياسة هذا اللقب؟

III-1 ممارسات إدارة الموارد البشرية بـ Google

تتبني Google استراتيجيات القيادة بالإبداع، وتعد وظيفة الموارد البشرية أهم وظائفها، حيث تتبنى مقاربة تشاركية مع إدارة المعرفة ومن أهم ممارساتها:

أ. تصميم العمل في شكل فريق

يتم تقسيم الموظفين في شكل فرق عمل من ثلاثة إلى ستة أفراد، يعملون بطريقة مرنة ومستقلة نسبيا، حيث يتم تحديد الأهداف من قبل فريق العمل وليس من طرف المدير

التنفيذي، مما يخلق لديهم الالتزام والرقابة الذاتية، والمنافسة، وتقاسم المعارف، والتنوع المعرفي، مما يحفز على ظهور أفكار جديدة، (Bali, 2015, p. 11).

ب. استراتيجية التوظيف بـ Google

من مظاهر التظافر بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في Google، سياسة التوظيف والاختيار الموضوعي القائم على المعارف التي يفترض أن تتوفر لدى المرشح لقبوله لأداء الوظيفة، ويقول R.shiram وهو أحد المستثمرين في Google: "وظفوا الأكثر تميزا حتى يوظفوا بدورهم الأكثر تميزا" (Bernard, 2007, p. 28) ومصادرها الأولية للاستقطاب هي الجامعات، حيث تقوم بإجراء مقابلات زوجية لإجراء المقارنات بين مكتسباتهم المعرفية، بالتركيز أكثر على الرياضيات، والقدرة على حل المشكلات التقنية التي تصادف المنظمة، قد تتكرر المقابلة ثمانية مرات للتأكد من كفاءة المترشحين.

ج. استراتيجية التحفيز بـ Google

إن السياسة التحفيزية في Google لا تخلو من تأثير استراتيجية المعرفة عليها، حيث تحقق مرونة في إدارتها لمواردها البشرية من خلال تطبيقها لقاعدة 20% (Bernard, 2007, p. 27) والتي تسمح للمهندسين بتكريس 20% من وقتهم لمشاريعهم وأفكارهم الخاصة، حتى وإن كانت خارج مهامهم الرسمية، والمشاريع المطورة يتم بيعها لـ Google مما يحفز على ابتكار معارف جديدة باستمرار.

من أشكال التحفيز، عرض فرق العمل لأفكارهم الجديدة على باقي الفرق، والتقييم يكون من قبل هؤلاء وليس من طرف المدير التنفيذي، مما يحقق لغة مشتركة وتقاسم في المعارف وإبداء الاقتراحات لاسيما من طرف الموظفين القدامى، مما يولد معارف جديدة، كما تمنح مكافئات للأفكار الأكثر أصالة ومردودية، مما يحقق رقابة والتزام ذاتيين.

III-2 ممارسات إدارة المعرفة بـ Google

تقوم استراتيجية المعرفة في Google على الابتكار المستمر للمعرفة، والبحث عن المعرفة الجديدة من مختلف مصادرها، ومن أهم عمليات إدارة المعرفة:

أ. استقطاب المعرفة

تبحث Google عن المعرفة في جميع مصادرها، كالجامعات ومراكز البحث، السوق، وكذا المهندسين العاملين لديها، وحتى العملاء، ومطوري البرامج مفتوحة المصدر، حيث تنظم مسابقة سنوية للمبرمجين للاستفادة من البرمجيات المطورة.

ب. مشاركة وابتكار المعرفة بـ Google

يعد تنظيم العمل في شكل فرق من أهم أشكال مشاركة المعرفة، ليس فقط بين أفراد الفريق الواحد، وإنما بين الفرق التي تعمل في مشاريع مختلفة، حيث يتم اختيار

نموذجا

المشاريع والأبحاث التي تراها مجدية، وتوقف البقية، إنه استخدام غير أكاديمي للمهارات. (Bernard, 2007, p. 28) أين يحدث تمازج المعارف وتنقيح للأفكار الجديدة، مما يحقق حلول أصيلة للمشكلات.

كما أن مضاعفة الابتكارات للبقاء في صدارة المنافسة في Google يحدث من خلال الدمج بين مختلف مصادر المعرفة، ولا تتردد في شراء الشركات عندما تبدو منتجاتها (برمجيات) مهمة في تطوير معرفة جديدة، وهي لا تشتري أسهم السوق أو المهارات، بل الابتكارات والتقنيات ومعرفة العاملين. كما تطرح Google مشكلاتها على الباحثين الجامعيين المتميزين كمواضيع لمذكرات التخرج، علها تجد حلولاً ابتكارية لها، (Bali, 2015, p. 11) وقد تقوم بتوظيف المتميزين منهم. (Bernard, 2007, p. 29).

ج. أساليب تطبيق المعرفة بـ Google

تؤمن شركة Google بأن لا جدوى من المعرفة إن لم يتم استخدامها في ابتكار منتجات جديدة، وإيجاد حلول ابتكارية لمشكلاتها، بل إن الهدف من استقطابها للمعرفة هو وجود مشكلات قائمة تنقصها المعرفة الكافية لحلها، ورغبة في استحداث مشكلات جديدة يؤدي حلها إلى قفزات غير اعتيادية في سوقها، لهذا الغرض فإنها لا تتوانى عن تطبيق المعرفة المستقطبة خارجياً، وكذا تجربة أفكار فرق العمل لديها، حتى وإن كانت خارج مهامهم الأصلية.

كما توفر Google بيئة تنظيمية محفزة للتفكير الابتكاري، وذلك من خلال: (Bernard, 2007, p. 28)

- البيئة المادية كخدمات الترفيه وتصميم أماكن العمل المشهود لها عالمياً بالرقى والتميز؛

- النمط الشبكي للتنظيم، (القيادة بالمشاريع وفرق العمل المدارة ذاتياً) الذي يمكن من التحكم في عملية الإشراف على فرق العمل ذات الحجم الكبير، حيث يركز المشرف على الأهداف والنتائج، بينما رقابة التفاصيل تتم بشكل ذاتي.

- ثقافة التفاخر وتقدير الذات (كأن تجد مكانك في معرض صور مخترعي الويب).

كل ذلك جعل أمل العمل في Google يراود الملايين من الكفاءات المتميزة للاستفادة من الفرص التي تمنحها لموظفيها، من حيث تطوير الذات والاستفادة من الامتيازات غير المحدودة.

خاتمة ونتائج الدراسة

يقوم اقتصاد المعرفة أساسا على ابتكار المعرفة الجديدة وتطبيقها في المجالات المناسبة، وتحتاج المنظمة لتحقيق ذلك إلى حيازة كفاءات ذات قدرات ابتكارية عالية، مما يجعلها رأسمالا للمنظمة، والذي يحتاج إلى فترات طويلة واستثمارات كبيرة لتكوينه، حتى الكفاءات المستقطبة من سوق العمل، تحتاج إلى عمليات تحويل معارفها وتشاركها لتحقيق التراكم المعرفي. إن عمليات توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة تحتاج إلى إدراك تركيبة الموارد البشرية بالمنظمة من مهارات ومواهب، إضافة إلى أن أولى مسؤوليات إدارة المعرفة هي استخراج المعرفة الضمنية من رأس المال البشري، وخلق بيئة تسمح بالتحاور ونقل الخبرات بين الأفراد، وهي أيضا المنوطة باستثمار معطيات رأس المال البشري وتطبيقها لتحقيق التفوق التنافسي، مما يبين أن إدارة المعرفة في جزء كبير منها هي إدارة للموارد البشرية، إذ لا بد من تحقيق التظافر بينهما، وذلك من خلال مواءمة ممارسات إدارة المعرفة مع استراتيجية الموارد البشرية، وكذا مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية المعرفة. وتعد شركة Google من الأمثلة الممكن الاحتذاء بها من حيث تبنيها للثقافة الإبداعية واهتمامها بالموارد البشري بتوفير بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي، ووضع معايير صارمة للاختيار والتوظيف بناء على معطيات إستراتيجية المعرفة التي تبناها، وهي الابتكار المستمر للمعرفة.

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية

1. أحمد علي صالح. سعد علي العنزي. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان: دار اليازوري.
2. الزيادات محمد عواد. (2008). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. عمان: دار صفاء.
3. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي اسيا. (2004). *منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا*. USA.
4. الغزاوي فائزة محمد، الهاشمي عبد الرحمان. (2007). *المنهج والاقتصاد المعرفي*. عمان: دار الميسرة.
5. عبد الرحمان توفيق. (2007). *الإدارة بالمعرفة، تغيير ما لا يمكن تغييره*. القاهرة: مركز الخبرات المنهجية للإدارة.
6. عليات مصطفى ربحي. (2008). *إدارة المعرفة*. عمان: دار صفاء.
7. غالب سعد يس. (2007). *إدارة المعرفة*. عمان: دار المناهج.
8. ماهر أحمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. نجم عبود نجم. (2005). *إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. عمان: دار الوراق.
10. نجم عبود نجم. (2010). *إدارة اللاملموسات*. عمان: دار اليازوري.

ثانيا باللغة الاجنبية

1. - Bali, Hamid. (2015). *L'entreprise innovante dans le contexte Algerien*. *EcoNature*, (1).

نموذجا

2. - Bernard, Gerard. (2007). *une révolution du management*, le modèle de google, master en science de gestion. spécialité stratégie et organisation, France.
3. - Bomsel Olivier, Gilles le blanc (2000) .*L'économie numérique, une nouvelle économie*. Paris: Toulouse1.
4. - Boujmil Ahmed .(2005) .l'économie fondée sur la connaissance et l'impératif d'un nouveau régime de croissance pour les économies maghrébines .colloque international sur "*l'économie de la connaissance*"université. M.Khider Biskra, Algérie.
5. - Debra, A. (2001). *Innovation et management des connaissance*. Paris: ed d'organisation.
6. - De la pierre Michel .(2000) .*Connaissance et mondialisation* .Paris: economica.
7. - Dimitra Loan (2010). *Intelligent manufacturing paradigm in knowledge society*. Croatia: in-tech.
8. - Djeflat Abdelkader. (2005). l'économie et la gestion de la connaissance, . colloque international sur "*la connaissance un nouveau levier et défi de la compétitivité pour les entreprises et les économies*". Univercité M.Khider, Biskra, Algérie.
9. - Dominique Foray .(2000) .*l'économie de la connaissance* .Paris :la découverte.
10. - Emine Jean Louis. (2010). *Management des connaissances*. Paris: F.S.E.S.
11. - Filmon, Uriarte. (2008, 10 12). *Introduction to the knowledge management*, Consulté le: 20-10- 2020, sur www.aseanfoundation.org.
12. - Fronza Yannick .(2004). *La créativité dans l'entreprise : "L'innovation et l'économie contemporaine"*. Bruxelles, de boeck.
13. - Gray Thomas .(1994) .*Implementing innovation, Model to bridge the gap between diffution and utilization* .London: Gallliard.
14. Helinder Ninna. (2010). *Cutting costs and making profits through knowledge management*. Croatia: in-thee.
15. - Kimiz Dalkiz. (2005). *Knowledge management in theorey and practice*, USA, Elsevier. Consulté le 12 .9, 2020, sur INC: www.books-elsevier.com
16. - Mentz Ariel. (2010). *GRH: Mutations économiques et technologiques*. France: U. méditerranée.
17. - Moreno, R. (2008). *cours GRH*. Paris: IAE.
18. - Nonaka Ikujiro Takeuchi Hirotaka . .(1994) .*The new product development* . London 'Great yarmouth, the international library of management.
19. - Pretty Marie. (2001). *Gestion des ressources humaines* (éd. 5ed). France: Vuibert.
20. - Robinson, Sam. (2000). *L'entreprise créative: comment les innovations surgissent vraiment*. France: organisation.