قسم علم الاجتماع.

مقياس : مجتمع المعرفة

سنة أولى ماستر : تنظيم و عمل

أ/د زلاقي وهيبة



الفهرس:

مقدمة:

-تحديد مفاهيم

-مجتمع المعلومات

-الأسباب التي أدت الى ظهور مجتمع المعلومات

-خصائص مجتمع المعلومات

-شبكة نقل المعلومات الرقمية و توظيفها في التعليم

-إدارة المعرفة

-مفهوم المعرفة

-تصنيفات المعرفة

-قواعد المعرفة

-مفهوم إدارة المعرفة

-أهمية و مبررات إدارة المعرفة.

- اهداف إدارة المعرفة

-التحديات الأساسية لإدارة المعرفة

-دراسات حول إدارة المعرفة.

-مفهوم معمارية الموارد البشرية

-واقع تمكين الموارد البشرية المعاصرة في المؤسسة الاقتصادية

-واقع تمكين الموارد البشرية المعاصرة في المؤسسة الاقتصادية -

-تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتمكين الموارد البشرية المعاصرة

-التوجهـات الجديـدة في تسيير المـوارد البشريـة

-مفهوم الإستراتجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية:-

مقدمة:

شهد العقد الأخير من القرن الماضي و العقد الأول من القرن الحادي و العشرين تطورات دراماتيكية كبرى لأسباب عديدة ابرزها ظروف و مؤثرات العولمة و المستجدات الدولية و المنافسة و التغيرات البيئية المتسارعة و شبكة الانترنت العالمية ووسائل الاتصال المتقدمة و أجيال الحاسوب الجديدة و اهم تلك التطورات التحول الاقتصادي العالمي النوعي من الاقتصاد المادي التقليدي الى اقتصاد المعرفة.

فنجد ان الاقتصاد المادي يقوم على عوامل الإنتاج الأساس من ارض و عمل و رأس المال فأصبحت المعرفة هي الأصل الأهم للاقتصاد الوليد و المورد الأساس لإنشاء الثروة و الميزة التنافسية بعد ان حظيت بالقيمة الأكبر و بالأولوية المميزة على العوامل الأخرى للإنتاج و قد أصبحت المعرفة هي الكفاية الجوهرية الجديدة التي تمكن المنظمات من توليد قيمة اعلى و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تحقق مستقبل واعد.

كما ان منظمات اليوم أصبحت تعتمد بشكل كبير في تنافسها و تفردها على اليات إدارة المعرفة و خبراتها التنظيمية المتنامية كما انها تركز على المنظور الاستراتيجي في ذلك على أساس معرفي بالصيغة التي تحقق لإدارة المعرفة رؤية استراتيجية فاعلة تسهم بكل حيوية في تحقيق استراتيجية الاعمال للمنظمة

كما ان هذه المنظمات تعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في خدمة اعمال المعرفة على أساس التكامل الفاعل بين خبراء المعرفة و هذه التقنيات فما يميز هذه المنظمات و خبرائها هو القدرة على استعمال المعلومات و تحويلها الى معرفة تحقق ميزة تنافسية اذ مع تكنولوجيا المعلومات و اداتها الراقية الانترنت فان قواعد البيانات و برامج الذكاء الصناعي لابد ان تعمل وفق القواعد القياسيىة القائمة على الجمع و التصنيف و التنظيم و المعالجة و النقل و الاسترجاع مع ضرورة توافر المرونة كقاسم مشترك يحل معضلة الثنائية بين النمطية القياسية للمعرفة الصريحة و بين الشخصانية التي تميز المعرفة الضمنية و الكامنة.

تحديد المفاهيم:

**مجتمع المعلومات**

Information Society

مصطلح جديد ظهر في النصف الثاني من القرن العشرين وواقع بدأت كثير من الدول تعيشه و أمل تسعى إليه كثير من الدول للانتفاع به و لتتحول له وقد مرت الحياة الإنسانية بأكثر من مجتمع كان أولها:  
المجتمع الزراعي:-ذلك المجتمع الذي كان قوامه الأساسي الأرض وظل قرون عديدة إلى أن ظهر مجتمع آخر مرتبط بالثروة الصناعية .  
المجتمع الصناعي:-ذلك المجتمع الذي كان قوامه رأس المال والدول التي لا يتواجد بها رأس مال لازم للصناعة لا يمكن أن يوجد بها هذا المجتمع .  
ثم ظهر لنا مجتمع المعلومات :-   
\* ذلك المجتمع الذي أعتمد أساسا على المعلومات وتقنيات المعلومات والتكنولوجيا الحديثة و أصبحت المعلومات فيه لازمة لكل فرد وتعاظم دورها في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية .  
ووجدنا أنفسنا في هذا المجتمع أمام تغيرات اجتماعية وتكنولوجية كبيرة بسبب ما يسمى " بالثورة المعلوماتية أو الانفجار المعلوماتي" و أصبحت صناعة المعلومات من أهم الصناعات في اقتصاد الأمم المتقدمة ذلك أن لم تكن أهمها على الإطلاق والثورة المعلوماتية هذه كان لها ظواهر عديدة منها:

تحول أشكال أوعية المعلومات من شكل المطبوع ألي الشكل الرقمي  
• ظهور أشكال جديدة لأوعية المعلومات ذات طاقة إختزانية هائلة مثل الأقراص المرنة Floppy Disk والأقراص المدمجة CD-ROM ( المليزرات) والأقراص الصلبة Hard Disk .  
• ظهور شبكة المعلومات الدولية ( الشبكة العنكبوتية) الإنترنت تلك الشبكة التي سمحت بتبادل المعلومات السريع والكبير واصبح لها فوائد علمية وثقافية وترفيهية وتجارية .............الخ

**\* مفاهيم وتعريفات لمجتمع المعلومات :-  
- مجتمع المعلومات :**" هو المجتمع الذي يعتمد أساسا على المعلومات الوفيرة كمورد استثماري وكسلعة استراتيجية وكخدمة كما أنها أيضا مصدر للدخل القومي ومجال للقوة العاملة" .  
ونرى من التعريف السابق أن هذا المجتمع يعتمد على المعلومات في كل شيء في مجالات حياته .

وهناك تعريف آخر لمجتمع المعلومات:ورد ذكره في الموسوعة العربية للمجتمع المعلوماتي  
" هو مجتمع تتاح فيه الاتصالات العالمية ،وتنتج فيه المعلومات بكميات ضخمة، كما توزع توزيعا واسعا ، والتي تصبح فيه المعلومات لها تأثير على الاقتصاد" .

وهناك تعريف ثالث لمجتمع المعلومات:وهذا التعريف للدكتورة / نار يمان متولي  
" هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال".

ومما سبق يتضح لنا انه يوجد اكثر من تعريف لمجتمع المعلومات وجميعها تدور حول أن المعلومات هي أساس لهذا المجتمع و لابد من تواجدها في المجتمع ووجود من يستطيع التعامل معها سواء كان منتجا لها أو مستهلكا ،  
وفكرة مجتمع المعلومات نفسها ليست وليدة هذه الأيام بل هى موجود منذ ثلاثين عاما أو اكثر قليلا ولكن الجديد هو الاعتراف المتزايد بإبعاد هذه المجتمع.  
**\* الأسباب التي أدت إلى ظهور مجتمع المعلومات :-**

هناك تطورين⎫ أساسيين كانا سبب قيام مجتمع المعلومات و هما  
التطور الاقتصادي طويل الأجل:-  
حيث اعتمد كل مجتمع على مقومات ثابتة و أساسية مثل اعتمدت المجتمع الزراعي على الأرض والحيوانات والماء.......الخ واعتمد المجتمع الصناعي على رأس المال والمواد الخام والطاقة.........................الخ

جاء بعد ذلك دور المعلومات وشبكات الحاسبات ونقل البيانات ونظم الاتصالات والبرمجيات.....الخ لتكون أول أسباب أو دعائم مجتمع المعلومات .

التطور التكنولوجي:   
يتضح لنا أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير كبير على النمو الاقتصادي وان للصناعات المعتمدة على المعلومات مثل صناعة الحاسبات الآلية والبرمجيات ونظم الاتصالات والأقمار الصناعية..................الخ, دور كبير وفعال على المجتمع والمتواجدين فيه.

\* **خصائص مجتمع المعلومات :-**1- استخدام المعلومات كمورد اقتصادي تعمل فيه معظم المؤسسات والشركات على استخدام المعلومات لزيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل وتنمية التجديد والابتكار وهناك الآن اتجاه نحو إنشاء شركات معلومات لتحسين اقتصاد الدولة.   
2- استخدام معظم أفراد المجتمع للمعلومات بشكل مكثف سواء كانوا منتجين أو مستهلكين للمعلومات وإنشاء مراكز نظم المعلومات التي توفر فرص افضل للتعليم.  
3- ظهور قطاع المعلومات كقطاع مهم من قطاعات الاقتصاد. هناك كثير من الدول اصبح فيه قطاع إنتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها نشاط اقتصاد رئيسي.

\* قطاع المعلومات ومكوناته  
اختلف الآراء حول مكونات مجتمع المعلومات وذلك يرجع حسب تخصص كل صاحب رأي ومن أهم هذه الآراء  
1- رأي خاص بالعالم ما كلوب Machlup يرى أن قطاع المعلومات هو قطاع صناعات المعرفة والتي تضم الأقسام التالية:  
التعليم البحوث والتنمية الاتصالات آلات العمل خدمات المعلومات  
-رأي أخر خاص بالعالم \*\*\* مور Moor. أن قطاع المعلومات يتكون من المؤسسات التي تنتج المحتوى المعلوماتي أو أصحاب الملكية الفكرية والمؤسسات التي تقوم بتسليم المعلومات للمستهلكين والمؤسسات التي تنتج الأجهزة والبرامج بتجهيز ومعالجة البيانات،

هناك وجهات نظر أخرى قامت على الدمج بين الرأيين السابقين للدكتور/ محمد فتحي عبد الهادي أن قطاع المعلومات يتكون من :-  
• صناعة المحتوى المعلوماتي Information – Content  
وذلك عن طريق المؤسسات الموجودة في كلا من القطاع العام والقاع الخاص والمسئولة عن إنتاج الملكية الفكرية للأفراد ثم شركات الإنتاج التي تأخذ الملكية الفكرية الخام وتقوم بتجهيزها وتوزيعها وبيعها لمستهلكي المعلومات ويضاف لهذه الفئة المهتمين بجمع المعلومات.  
• صناعة تسليم أو بث المعلومات Information - Delivery   
وهم المسئولون هنا عن تسليم المعلومات وذلك عن طريق شركات الاتصالات بعيدة المدى وشبكات التليفزيون والأقمار الصناعية ومحطات الراديو والتليفزيون يضاف لهم أيضا بائعي الكتب والمكتبات.  
• صناعة معالجة المعلومات Information – Processing   
تقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة ومنتجي البرمجيات. حيث يتولى منتجوا الأجهزة تصميم وصناعة وتسويق الحاسبات وأجهزة الاتصالات والإلكترونيات وتكمل هذه الفئة فئة أخرى هى المعنية بإنتاج البرمجيات ونظم التشغيل UNIX, Windows .

|  |
| --- |
| لم يعد يختلف اثنان في القول بأن العالم يدخل في رحاب ألفيّة جديدة نتيجة لثورة اتّصاليّة معلوماتيّة تبشّر بانعطافه تاريخيّا ، و بحضارة لم نعهدها من قبل على مرّ العصور البشريّة ، فالمرحلة الّتي نعيشها حاليّا هيّ مرحلة ما بعد التّصنيع أو بالأحرى عصر المعرفة و الّتي تمثّل دون شك حقبة جديدة في حياة المجتمعات البشريّة قاطبة ، حيث نقلت المجتمعات من صناعيّة إلى معلوماتيّة تلعب فيها شبكات المعلومات و وسائل الاتّصال الحديثة دورا متميّزا ، فالمنتج الأساسي في عصر المعلوماتيّة ، و هيّ المعلومات و الّتي تمثّل قيمة مضافة منتجة بتلك المعرفة ، و العامل الحاسم في الحياة الاجتماعيّة عموما سيتمحور حول المعرفة بل إنّ الوظائف الاقتصاديّة الاجتماعيّة لرأس المال تنتقل إلى مجال المعلوماتيّة ، و في إطار هرميّة المعرفة و إنتاجها ، فإنّ نواة التّنظيم الاجتماعي و المؤسّسة الاجتماعيّة الرّئيسيّة لمجتمع الغد تتمحور حول الجامعة باعتبارها مركزا لإنتاج و تصفيّة و تراكم المعارف في حين نجد المؤسّسة الصّناعيّة تفقد دورها القيّاديّ ، و بهذا فإنّ مستوى المعلومات و ليس الملكيّة يشكّل العامل الحاسم في الفوارق الاجتماعيّة ، فالأفراد ينقسمون إلى مالكي المعلومات و غير مالكيها ، و هنا ينتقل مجال الصّراعات الاجتماعيّة من مجال الاقتصاد إلى مجال الثّقافة بالإضافة إلى ذلك ، فإنّ ما يشكّل البنية التّحتيّة للمجتمع المعلوماتي هو التّقنيّة الفكريّة ، و هنا تكمن حقيقة مجتمع المعلوماتيّة كنسق .  و يتّفق الكثير على أنّ **جوهر المعلوماتيّة هيّ حالة ذهنيّة جديدة و نمط تفكير مختلف للإنسان تدعمه بذلك تقنيّات المعلومات و الاتّصالات من عتاد أو تجهيزات لشبكات الحواسب ، و محطّات الاتّصالات و برمجيّات و مزوّدات قواعد البيانات ، و يضاف إلى ذلك العنصر الأهمّ في هذه المنظومة المتكاملة ، و الّذي يعتبر المعادل الموضوعي لموارد النّظام المادّيّة ، و هو الإنسان صانع المعرفة من حيث صيرورتها و تشكّلها و أساليب استخدامها بمعنى آخر أنّ المعلوماتيّة عبارة عن منظومة ثلاثيّة الأبعاد و هيّ العتاد**  **( hardware ) و البرمجيّات (software ) و الموارد المعرفيّة ( knowlgeware )**)[[1]](#endnote-1) إذن فالمهلة الطّبيعيّة لثورة الاتّصاليّة المعلوماتيّة هي إنتاج معرفة و خلق مجتمع معلوماتي معرفي يصبح فيه العلم عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج فمن أهمّ مميّزات العصر المعلوماتي أو العصر ما بعد التّصنيع مقارنة بالعصر الصّناعي هيّ تداول المعلومات في المجتمع في إطار ثورة ثقافيّة ، و نشر المكتبات و التّشجيع على القراءة هذا من النّاحيّة التّقليديّة ، أمّا من النّاحيّة الحديثة فهي إنتاج المعلومات و تداولها مع بروز شبكات المعلومات بما فيها طرق التّراسل و التّواصل الّتي تسمح بالاتّصال المباشر بين البشر في مختلف أنحاء العالم . كلّ هذا يدلّ على أن ّ العصر المعلوماتيّة الّذي أصبح حقيقة واقعة في المجتمعات المتقدّمة و ما صاحبه من إبداعات بشريّة في تقنيّات المعلومات و الاتّصالات المهيمنة بالفضاء المعلوماتي و المعرفي ، قد وفّر الآن فرص التّواصل بين البشر أكثر إتاحة مقارنة بما سبق من العصور الزّراعيّة و الصّناعيّة ، و بدون شك فإنّ أنماط التّواصل الجديدة هذه قد بدأت تتّضح في العديد من المجتمعات النّاميّة ، و لو بصورة بطيئة إلى أنّها سائرة نحو التّوسّع و التّعميم خلال العقود القليلة القادمة ،  و السّؤال الّذي يتبادر للذّهن هو : **ماذا يقصد بمفهوم المعلومات ، و أهمّيّتها** ؟  يمكن القول بأن ّ **المعلومات هي جملة البيانات و الدّلالات و المعارف و المضامين الّتي تتّصل بالشيء أو الموضوع و تساعد المهتمّين بالتّعرّف عليها و العلم به ، فالمعلومات إذن توضّح مفهوم الشيء و تعطيه قدرته ، و توضيح سماته و خصائصه و تبيان استخداماته و وظائفه ، و حتّى يسهل التعامل مع المعلومات لابدّ من تبويبها و تصنيفها و فهرستها ضمن مجالات و أبعاد و حقول** .  حيث تعتبر المعلومات من مقوّمات الحضارة الإنسانيّة و يتطلّب الولوج إلى عالم المعرفة و استخدام التقنيّات الحديثة للارتقاء بالاستشراف المستقبلي و إعادة النّظر في أساليب العمليّات التّقليديّة في الوصول إلى المعلومات لأن ّ تكنولوجيا المعلومات و الاتّصالات أصبحت وسيلة حياة ، و ليست مجرّد أدوات رفاهيّة تقتصر على مجال معيّن أو نخبة اجتماعيّة .  و في ظلّ التّوجّه العالمي نحو اقتصاديّات المعرفة ( الّتي تعتمد بشكل أساسي على التّقنيّات الحديثة في استخدام المعرفة برفع مستوى الرّفاه الاجتماعي و استثمار الموارد المختلفة خير استثمار ) ، أصبحت تكنولوجيا المعلومات وسيلة بقاء و أداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح يعتمد القدرة التّنافسيّة معيارا للتّقدّم و الازدهار .  و في هذا الإطار يبرز النظام التّعليمي كأهمّ محرّك لإحداث تغيير جذري و ثورة حقيقيّة في نمط الحياة و التّفكير ، فالأجيال الصّاعدة دائما هي الأقدر على تحقيق نقلة نوعيّة إن توفّرت لها سبل و وسائل التّغيير و الانتقال إلى اقتصاد المعرفة بكلّ ما يحصل هذا مفهوم من تحدّيات تكون البداية و الانطلاقة من المدارس و الجامعات بحيث تصبح المعرفة و الوسائل الّتي تدعم تحصيلها و الحفاظ عليها ثمّ تخليقها و توليدها هي أساس النّظام التّعليمي المعرفي الّذي يعتمد التّقنيّات الحديثة كوسيلة فاعلة لتحصيل و تخزين و نقل المعرفة بأشكالها المختلفة ، فلابدّ " من الإعلان عن رؤية واضحة vision تحمل الرّسالة mission تتحدّد من خلالها المشاريع و البرامج و الأنشطة ، و يشكّل هذا في مجمله الاستراتيجيّة الوطنيّة للتّعليم الإلكتروني E.learning لمواكبة المعارف و المعلومات).[[2]](#endnote-2)  و لا يخفى على أحد بأنّ المعلومات في تواترها و تداعياتها و تدفّقها ضمن قنوات و وسائط متعدّدة تحرّض المتعلّم و المهتمّ على المتابعة و تحفّزه على البحث و التّفتيش عن مزيد من المعلومات في المواقع الّتي بدورها تفتح الآفاق ضمن سلسلة متتاليّة من التّتابعات العنقوديّة و هذا الاهتمام يكسب المتعلّم سمات نفسيّة إيجابيّة مثال : الجلد و المثابرة و السّعي الدّؤوب و الخبرة العمليّة النّاجمة عن معايشة الحدث في جوّ من الحضور الذّهني ، و هذا من شأنه أن يعزّز التّعليم بالاكتشاف و الاستقصاء العلمي ، فهذه المعلومات التّراكميّة و المتراتبة هرميّا تتيح للإنسان أن يقف أمام هذا الكمّ الهائل من المعارف لتشكيل ما يسمّى بقاعدة المعلومات الّتي تعتبر مرجعيّة المتعلّمين و الباحثين ، و لأهميّة المعلومات و قدرها تمّ تضمينها في كتب و مجلّدات مثّلت رحيق الفكر الإنساني .  فنشأت المكتبات و اتّسعت و تمّ ابتكار عدّة نماذج و أشكال لفهرستها و تصنيفها و تزايد أعداد روّاد هذه المكتبات الّذين يزورونها للبحث و الدّراسة و الاطّلاع و لأهميّة المعلومات أيضا تأسّست منظّمات دوليّة لكي ترعاها و تعتني بها مثل : اليونسكو ، المنظّمة العربيّة للتّربيّة و الثّقافة و العلوم ، و الايسيسكوا ( المنظّمة الإسلاميّة للتّربيّة و الثّقافة و العلوم ) ، و مكتب الخليج العربي للتّربيّة ، و المكتب الدّولي للتّربيّة IBE)[[3]](#endnote-3) .  أمّا فيما يخصّ تكنولوجيا المعلومات الرّقميّة و أهمّيتها في تحديد التّعليم يتطلّب توضيح بعض المصطلحات المتعلّقة بها :  **حيث تهتمّ تكنولوجيا الاتّصالات الرّقميّة بنقل المعلومات إلى مسافات بعيدة على هيئة سلسلة من الإشارات الإلكترونيّة الّتي تحمل بيانات تتمثّل في الكتابات texte و الرّسوم و الصّور و لقطات الفيديو و الأصوات من جهاز إلى آخر و هذه التّكنولوجيا تسمح بنقل المعلومات بأشكالها المتنوّعة ، و الأكثر من ذلك لا تتوقّف عن تبادل إرسال و استقبال المعلومات فقط بل إنّها تعمل على دمجها كما أنّ إشاراتها الإلكترونيّة الرّقميّة digital signals تأتي الإشارات الأصليّة للمعلومات و الّتي تعرف بالإشارات التّماثليّة analog signals في جميع مواصفاتها ، و ترسلها على هيئة نبضات كهربيّة plus بدلا من موجات كهربيّة move**  حيث يتمّ إرسال تلك النّبضات بطريقة التّشغيل و الإيقاف on l/off و فيه يتمّ جميع الأحرف و الرّموز و الرّسوم و الصّور و الأصوات بكود رقمي digital code و بصفة عامّة تمتاز تكنولوجيا الاتّصال الرّقمي بمقاومة التّشويش noise و تداخل بين الموجات المختلفة كما تحافظ على قوّة الإشارة مهما طالت مسافة الاتّصال بين القارات المختلفة ، و ضمان سلامة مكوّنات تلك الإشارة و سرّيتها .  و في ضوء ما سبق سيتمّ مناقشة ما يلي :[[4]](#endnote-4).  1 – شبكات نقل المعلومات الرّقميّة و توظيفها في التّعليم :  تعتبر شركات نقل المعلومات الرّقميّة ثورة في مجال تكنولوجيا الاتّصال و نقل المعلومات بجميع أشكالها لتصل إلى المستقبل بكامل مواصفاتها الدّقيقة ، الثورة بدأت فكرتها في منتصف الثمانينات و إن كانت تجاربها العامّة في منتصف التّسعينات لكنّ تطبيقاتها جاءت في بداية عام : 2000 ، و تنوّع الخدمات الّتي تقدّمها شبكات الاتّصالات الرّقميّة ، و من بينها ما يلي :  Broadcast video- video conferencing - television ، و تعدّدت شبكات الاتّصال الرّقمي ، و أهمّها :  \* الشّبكة الرّقميّة للخدمات المتكاملة Integrated services digital network ( ISDN )  \* شبكة الكابلات و التّلفزيونيّة cable television ( CATV )  \* شبكة خطّ التّحفيز الرّقمي subscriber line ( DSL ) digital  - حيث تقوم الشّبكة الرّقميّة للخدمات المتكاملة (ISDN ) بنقل الإشارات الرّقميّة بمعدّل يتراوح ما بين ( 64 – 128 ) ميجابيت في الثّانية الواحدة ، و هي بذلك تعمل على النّقل السّريع للنّصوص و الصّور و لقطات الفيديو و الصّوت .  و أهمّ مميّزات هذه الشّبكات الرّقميّة المتكاملة التّعليميّة ما يلي: [[5]](#endnote-5)  1 – دمج الصّوت و البيانات المرئيّة في خطّ هاتف واحد، و إرسالها إلى أيّ مكان بالمؤسّسة التّعليميّة أو إلى الطّالب في منزله.  2 – تقديم الخدمات الهاتفيّة القائمة على الكمبيوتر ممّا يجعل الهاتف كأداة برمجة تقوم بوظائف متعدّدة مثل الكتابة و الرّسم على شاشة مشتركة بين شخصين و التّحدّث معا، بالإضافة إلى الدّخول لقاعدة بيانات الكمبيوتر عن طريق المكالمة و إجراء التّعليم الفعّال بالهاتف.  3 – تجميع البيانات التّعليميّة في شبكة موحّدة ، و الاتّصال بعدد غير محدّد من المعلّمين و الطّلاّب ، و المصادر التّعليميّة المتّصلة بالكمبيوتر على شبكة .  لكن مع التطورات الحاصلة في إطار استخدام تكنولوجيات الاتصال و المعلومات فاقت كل التوقعات خاصة في ظل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي من الفايسبوك و التويتر .....الخ و التي سيطرت على الشباب من ناحية التداول للمعلومات بمختلف أنواعها و قد قامت هذه الوسائل التكنولوجيا بتغيير التوجهات و حتى بناء فكر جديد و أجيال جديدة يصعب السيطرة على توجهاتها المختلفة نظرا لسرعة توافد الأفكار و المعلومات من مختلف الدول و حتى القارات و جمعت مختلف الفئات في قوالب متعددة و هذا ما سنراه في تأثير هذه الوسائل على الشباب |
|  | |

**-إدارة المعرفة:**

**تعد إدارة المعرفة من النشاطات الرئيسية لا ن الكثير من فعاليات المنظمات و الحياة الاقتصادية و الاجتماعية تدار اليوم بالمعرفة و أصبحت احد الاتجاهات المهمة و ان العديد من المديرين يعدون إدارة المعرفة اعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات الأخيرة. اكرم سالم الجنابي. ص43[[6]](#footnote-1)**

**مفهوم المعرفة:**

المعرفة هي النوع الجديد من راس المال القائم على الأفكار و الخبرات و هي راس المال الفكري في اقتصاد المعرفة الجديد الأكثر أهمية من راس المال المادي في الاقتصاد السلمي التقليدي و تعد المعرفة ذات رافعة استثنائية و تعمل على أساس تزايد العوائد مما يجعلها موردا لا نهائيا.

و الشركات التي تتعامل مع المنتجات المادية السلعية تكون معنية بالمعرفة اذ ان ابتكار المنتجات الجديدة التي هي أساس التفوق هو عملية انشاء معرفة جديدة بوصفها وجها من أوجه عملية إدارة المعرفة و يتم تحويلها الى منتجات و خدمات و عمليات جديدة .

و نظرا للتعقيد التكنولوجي و التخصص أصبحت المعرفة اكثر قدرة على انشاء القيمة لذا فالحصول عليها من مختلف المصادر الداخلية و الخارجية اكثر أهمية من الحصول على الأصول المادية.

كما ان دراسة نوناكا الأولى التي نشرها عام 1991 الموسومة الشركات الخلاقة للمعرفة كانت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة و الشركات القائمة عليها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال توليديها و تحويلها الى منتجات جديدة اذ أشار الى ان المؤكد الوحيد في الاقتصاد هو عدم التأكد لذا فالمعرفة تكون المصدر الأخير للميزة التنافسية فحينما تتطور التكنولوجيا و يتزايد المنافسون و تتكاثر المنتجات و تصبح متقادمة فان الشركات الناجحة هي التي تنشئ المعرفة بانتظام و تنشرها في ارجائها و تجسدها في تقنيات و منتجات جديدة و هو ما يعرف بالشركات الخلاقة للمعرفة.

و يرى **التر** ان المعرفة مزيج من مواهب و أفكار و قواعد و إجراءات تقود الأفعال و القرارات .

**تصنيفات المعرفة:**

**هناك تصنيفات عديدة للمعرفة بهدف تحقيق الإدارة الفاعلة في المنظمات و لتحسين استعمالها و تطوير الية و عمليات انشائها و تحويلها الى معرفة صريحة يمكن تجسيدها بشكل منتجات و خدمات و من تصنيفات البارزة في هذا المجال ما ذكره نوناكا الذي صنفها الى نوعين**

1. **المعرفة الصريحة و هي المعرفة القياسية و الرسمية و المرمزة و النظامية و الصلبة و المعبر عنها كميا و القابلة للنقل و التعليم كما في براءات الاختراع و حقوق النشر و الاسرار التجارية و كذلك في إجراءات العمل و المعايرة و ادلته و المنتجات و الخدمات و المخططات.**
2. **المعرفة الضمنية و هي المعرفة الموجودة في عقول الافراد الذاتية غير الرسمية التي يعبر عنها بالطرائق الحدسية و النوعية و غير القابلة للنقل والتعليم و توجد في عمل الافراد و الفرق في المنظمات و هذه المعرفة تعطي للمنظمة خصوصيتها و شخصيتها و قدرتها على انشاء المعرفة ووصفت بانها الخبرات و التجارب لأعضاء المنظمة التي لم توثق رسميا و يمكن تقاسمها او مشاركتها من خلال الاحاديث و سرد القصص و ينظر اليها دافت بانها تعتمد على الخبرة الشخصية الحكم الشخصي و الحدس و تتضمن معرفة كيف و الخبرات و الحلول الإبداعية و ان اغلب المعرفة هي ضمنية .**

**قواعد المعرفة :**

**قواعد المعرفة هي خزين المعرفة الصريحة للمنظمة التي يمكن الرجوع اليها اليا عن طريق تكنولوجيا المعلومات او يدويا و قد ظهرت خلال العقد الأخير من القرن العشرين نظرا للنمو السريع في توليدها و هي مهمة جدا للمنظمات لاتساع الاعتماد على المعرفة و ان المكونات الأساس لقاعدة المادية لها و غالبا ما تكون أجهزة تكنولوجيا المعلومات اما العنصر الثالث فهو المعرفة المخزونة في هذه القواعد.**

**ان تأسيس قواعد المعرفة امر مهم للمنظمات و قبل عملية التأسيس لابد من ادراك النقاط الاتية كما يؤكد غرانت :**

**-ان المعرفة هي المورد هي الأهم من مكونات القيمة السوقية للمنظمة.**

**-لابد من ملاحظة اقتصاديات الحجم و النطاق للمنظمة**

**-ان المعرفة الصريحة و الضمنية تختلفان في قابليتهما للنقل و المشاركة و التحويل.**

**-ان قواعد المعرفة تخزن فقط المعرفة الصريحة و المحولة**

**- ان انتاج السلع و الخدمات يحتاج الى إعادة استعمال و توظيف أنواع عدة من المعرفة.**

**مفهوم إدارة المعرفة:**

**يتطور مفهوم إدارة المعرفة باستمرار و يتبادله المفكرون من زوايا مختلفة نظرا لاتساعه و تعدد حقوله و مداخله فقد عرفت بانها مجموعة العمليات المطورة في المنظمة لخلق و خزن وحويل و تصنيف المعرفة.**

**و فيما يخص بعدها الاستراتيجي فقد عرفت بانها الوسيلة التي تستعمل المنظمة من خلالها ذكائها الجمعي لإنجاز أهدافها الاستراتيجية كذلك فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم و مشاركة الذكاء الجمعي و الموارد الإبداعية و انها تشير الى الجهود النظامية لإيجاد و تنظيم و اتاحة راس المال الفكري للمنظمة و تعزيز ثقافة التعلم و مشاركة المعرفة.**

**أهمية و مبررات إدارة المعرفة:**

1. **انتاج معرفة جديدة**
2. **الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية**
3. **الحصول على المعرفة في صنع القرار**
4. **ادخال التحسينات في العمليات و المنتجات و الخدمات**
5. **تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد و بيانات و برمجيات**
6. **تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار و الحوافز**
7. **نقل المعرفة المتوافرة الى اقسام و فروع أخرى من المنظمة و خارجها**

**اهداف إدارة المعرفة:**

**-اسر المعرفة من مصادرها و خزنها و إعادة استعمالها**

**-جذب راس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة**

**-خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة و في رفع مستوى معرفة الاخرين**

**-تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها وةحمايتها**

**-إعادة استعمال المعرفة و تعظيمها**

**- بناء إمكانيات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري.**

**-التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة و من تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة و ةتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استعمال الاختراعات و المعرفة التي بحوزتها و المتاجرة بالابتكارات.**

**التحديات الأساسية لادارة المعرفة:**

**-توضيح ماهية إدارة المعرفة و كيف تفيد بيئة المنظمة**

**-تقييم المعرفة الجوهرية للمنظمة من خلال الأقسام و العاملين**

**-تعلم كيفية الاستحواذ على المعرفة و اجراء عملياتها و التصرف بها**

**-مخاطبة المساحات المهملة خلال عملية المشاركة الجماعية للعاملين**

**-مواصلة البحث في إدارة المعرفة ا للبرهنة على الإمكانيات الراهنة.**

**دراسات حول إدارة المعرفة:[[7]](#footnote-2)**

**-الدراسة الأولى:**

**و قد أجريت عام 1993 و هدفت الى فحص اثر توظيف إدارة المعرفة في بقاء المصانع و ديمومتها أي فحص اثر المعرفة من خلال شكليها:**

**المال البشري و التكنولوجيا**

**و تشكلت العينة من 97 مصنعا في ولاية نيوجرسي و قد اختيرت هذه الولاية بالتحديد بسبب وجود مجموعة واسعة من مختلف المنظمات الصناعية الممثلة لعموم الصناعة الامريكية فيها اما سبب اختيار هذه المنظمات فيعود الى عينة الدراسة هذه قد أجريت عليها دراسة سابقة سنة 1973 بهدف أسباب وفاة DEATH**

**اغلاق العديد من المصانع الامريكية و قد ارادت الدراسة فحص اثر المعرفة في بقاء العينة على قيد الحياة و استخدمت من اجل ذلك منهج تحليل الحدث التاريخي**

**و توصلت الدراسة الى ان 57 مصنعا من 97 التي شملتها الدراسة قد بقيت على قيد الحياة و هي المصانع التي قامت بتوظيف المعرفة في اعمالها كما توصلت الى ان الاستثمار في شكلي المعرفة المذكورين راس المال البشري و التكنولوجيا يقلل من احتمالية وفاة المصنع و ان الاستثمار في المعرفة له اثر هام و إيجابي لات يقل عن أهمية اثر الاستثمار في البحث و التطوير و ايجابيته.**

**الدراسة الثانية: وقد أجريت في 2001 في اربع من الجامعات الكندية: و هي دراسة تدور حول العوامل المنظمية المؤثرة في ادراكات المستخدمين لثقافة التشارك في المعرفة داخل المنظمة و تهدف الدراسة الى معرفة ما اذا كان للعوامل المنظمية المبحوثة ادراكات المستخدمين لمدى دعم الإدارة لعملية التشارك في المعرفة و ادراكات المستخدمين لثقافة التفاعل الاجتماعي في المنظمة و حجم المنظمة و تكنولوجيا التشارك في المعرفة المتاحة في المنظمة و العوامل الفردية كالعمر و الجنس و السيطرة المنظمية اثر ذو دلالة في ادراكات المستخدمين لدعم مقاييس لفحص واختبار دلالة العوامل انفة الذكر .**

**و توصلت الدراسة الى ان المستخدمين معنيون بالعمل وفقا لتوجه الإدارة و بالتطابق معه و انهم مدركون لحقيقة ان البيئة المنظمية التي تقود الى تفاعل اجتماعي تقود أيضا الى التشارك في المعرفة.**

**مفهوم معمارية الموارد البشرية**

يعد مفهوم معمارية الموارد البشرررية من الموضوعات الجديدة والذي ُبحث مؤخرا ولكن بتعمق وقد اشار بعض الباحثين انها ( Lepak and Snell 1999; Kang, Morris and Snell 2007; Kang and Snell 2009( "تعني اعادة هيكلة الموارد البشرية بشكل جذري يختلف عن ممارسات ادارة الموارد البشرية في تنظيمها وتزامنها". فيما اشار )2009 Zhang and Gedajlovic ) "ان ضمن التغييرات السريعة التي حدثت في بيئة االعمال هو ابتكار لتطوير القدرات التنظيمية المطلوبة ُسمي بمعمارية الموارد البشرية التي لا تعد مجرد مسالة تطوير او معالجة مسألة واحدة بل ان هناك موضوعات متعددة تحتاج الى تطوير قدرات جديدة مطلوبة داخل المنظمة ومعالجتها بسرعة غالبا ما تحدث بالتزامن مع مشاكل او موضوعات اخرى. "وقد عرف ) ,Pickus, Huselid, Becker 1997, Spratt )مع ماريرة الموارد البشرية بانها مجموعة من العناصر المختلفة التي تتلائم مع الاهداف الاستراتيجية للموارد البشرية وتركز على قيمة المهارات المستخدمة وليس على التفاعلات ما بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة. فيما وضح )1998, Snell, Lepak; 1992, al et Nadler )بأن معمارية الموارد البشرية هي مجموعة مختلفة من عدة عناصر من عناصر الموارد البشرية والتي تتناسب معاً وتدار لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للموارد البشرية إذ يعبر عنها ايضاً بها الرصيد الاستراتيجي للمنظمة وتكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة . وان معمارية الموارد البشرية تكون اكثر قيمة واكثر معرفة واستراتيجية وفعالية من المنظمات التي لا تطبق معمارية الموارد البشرية وذلك لانها تكون اكثر معرفة لجميع حاجاتها من الموارد البشرية والمادية وفي كيفية التعامل في اليات وضع الحلول (2893.p 2014, Ebede-Otaye and Sparrow .(وعن طريق التمعن اوجد انها تفتح طريق لاستكشاف الادوار ولوظيفة الموارد البشرية، اكثر في دور معمارية الموارد البشرية , والانشطة التفاعلية أو الاستباقية، والتطورات في أدوات الموارد البشرية والممارسات، وتركز هذه على قضايا القدرة والقيادة والتصميم والتنظيم واجراء تعديلات على دور الموارد البشرية وإجراءات العمل.

-Lepak, D.P., Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st entury. Human Resource Management Review, 8, 3, pp. 215-234.

-Sparrow, P.R. and Cooper, C.L. (2003), The Employment Relationship: Key Challenges for HR, Butterworth-Heinemann, London.

-. Sparrow, P., & Otaye-Ebede, L. (2014). Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital. The International Journal of Human Resource Management, 25(21), 2892-2910

1. **واقع تمكين الموارد البشرية المعاصرة في المؤسسة الاقتصادية**

أكدت أغلبية الدراسات والأبحاث حول التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية المعاصرة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،أن نجاح فلسفة التمكين في هذه المؤسسات يستدعي ضرورة تطوير وتحسين أبعاده المختلفة من تفويض السلطة، وتحسين دور فرق العمل والاتصال الفعال، وكذا تحفيز الموظفين...إلخ ،لكن ميدانيا نجد في هذه المؤسسات غياب نظام حوافز فعال،وعدم نجاعة وفاعلية السياسة التكوينية لهذه المؤسسات والذي أثر بدوره على حوادث العمل المسجلة وذلك نظرا لإحجامها عن وضع برامج تدريبية كافية في ميدان الوقاية والسلامة المهنية. ولقد كان لحوادث العمل تأثير سلبي على أداء المؤسسات،حيث ارتفع عدد الأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث مما أدى إلى التأثير السلبي على معدل الإنتاجية للعامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل هذا من ناحية،ومن ناحية أخرى عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة الخفية منها؛ كما تبين من خلال تطبيق نظام BSC في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مدى أهمية التقييم الشامل للأداء ،لكن رغم أن الأداء المالي لهذه المؤسسة كان جيدا وذلك بالنظر للمنظور المالي،إلا أن هذا الأخير كان يخفي وراءه أداء أقل مستوى.( مراد كواشي،(2017)، دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9 العـدد 20، العراق. ) بتصرف

1. **واقع تمكين الموارد البشرية المعاصرة في الجامعات الجزائرية**

إن تمكين موارد البشرية المعاصرة في الجامعات الجزائرية عملية شاملة وتأخذ وقتا مما يتطلب تكاثف جهود جميع الأطراف في الجامعة،كما أن تطبيق منهج للتمكين تكون فيه الحدود والاستقلالية بين الأنشطة والصلاحيات والمسؤوليات واضحة يجعل البيئة التنظيمية الجامعية واعية الاستيعاب في تطبيق هذا المنهج الادا؛ .لكن أغلبية الدراسات اجمعت على أن تطبيق التمكين يتطلب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يسهم في منح واعطاء العاملين حرية التصرف والاستقلالية، وإن صعوبة تطبيق هذا المنهج يكون في الجامعات التي تتبنى منهج البيروقراطية ،وعدم قيام الجامعات بمختلف أشكالها بالاهتمام بمعمارية الموارد البشرية وتأثيرها في تنمية التمكين النفسي للعاملين فيها، كما يتوقف نجاح تبني فلسفة التمكين على الخط الاول في المؤسسات التعليمية الجامعية على مدى إيمانهم من الاستفادة من تطبيق هدا المنهج .

إن ترتيب أبعاد التمكين أهمية تطبيقية بحيث؛ يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار التركيز على بعد تفويض السلطة بكونه أقل الأبعاد تحسينا لإدارة الموارد البشرية المعاصرة، مع مراعاة نقاط الضعف في الأبعاد الأخرى كبعد تحفيز الموظفين؛

كما أكدت الدراسات في هذا المجال أن ترتيب أبعاد التمكين له أهمية تطبيقية كبرى بحيث؛ يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار التركيز على الترتيب الصحيح لأبعاد التمكين ؛لكن وفقا لهذه الدراسات نجد أن بعد الاتصال الفعال أكثر الأبعاد في ترتيب الأهمية النسبية القصوى، وتمثلت الفجوة البحثية في بعد تفويض السلطة حيث؛استحوذ بعد الاتصال الفعال على المرتبة الأولى،وبدرجة قبول عالية،مقارنة بترتيب أبعاد التمكين الأخرى،في حين جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة من القبول وبوزن نسبي منخفض. )ايمان علي احمد الحيالي،(2019)، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي،مجلة تنمية الرافدين ،المجلد38 ، العدد122، العراق. ) بتصرف

3- **تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتمكين الموارد البشرية المعاصرة**

ان استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتفعيلها داخل المنظمات بصفة عامة سيكون التأثير واضحا وكبيرا لتمكين الموارد البشرية المعاصرة ، "من خلال تمكين متخذ القرار من المعلمات الصحيحة بالسرعة والدقة لاتخاذ القرارات والتمتع بمركز قوي لوجود المعلومة بين يديه "وهذا يتفق مع دراسة (Andoh,2012,p147)

كما أن فرص التمويل المادي وفرص التدريب والتطوير والتنمية تكون أكثر توفرا مع وجود التكنولوجيا .

إلا أن استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال لازال في بدايته أي في طور التكوين الحديث والشبكات لا ترقى إلى المستوى المطلوب بسبب خاصة التكاليف المرتفعة وهذا باتفاق اغلبية الباحثين في هذا المجال،كما أن منح العاملون حرية واستقلالية في أداء مهامهم وواجباتهم وجعلهم شركاء للإدارة ومسؤولين عن نتائج أعمالهم وأن زيادة الأجور والمكافئات والتأمين الصحي إلى مستوى العدالة مع جهودهم بالعمل يتأتى باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

كما أن توفير بيئة عمل متطورة تكنولوجيا توفر الدعم المادي والسلطة والمعلومات والتطوير والتنمية لأنها ستساهم بالاستباق الوظيفي وتقلل الدوران والبقاء بمكان العمل لأطول مدة ممكنة لإنجاز مزيد من الأعمال للوفاء بالأهداف المتفق عليها مسبقا لتكون في ضمن المعايير المتوقعة . (راضي عبد الله علي،(2018)،اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في التمكين الهيكلي الاكاديمي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 38، العراق.)بتصرف

**التوجهـات الجديـدة في تسيير المـوارد البشريـة:**

: **التمكيـن (Empowerment)**

يرتكـز التنظيـم الكلاسيكي على تقسيم المهـام التي تكون في غالبيتها متشابهـة و مجتمعـة في نفس القسم، و التي تمثّـل في مجملها وظيفـة أو مهنة تسيَّر من قبل الفـرد الأكثر كفاءة في ذلك القسم، بينما في المؤسسة الأفقيـة المتوجّهـة نحو الـزبون، فإنّ العـامل الذي يكون باتصـال خـارجي مع الـزبون يصبح مسئولا عن إرضاء هذا الأخيـر في أفضل الآجـال، و هذا يستدعي إعطـاء العـامل إمكـانية إعـلام، نصح، القيـام بالتشخيص، اتخـاذ القـرار لحـلّ مشكـل ما، و حساب السعر، و حتّى التفـاوض عليه، و بالتالي فإنّ العديـد من المهـام التي كـانت مقسمة على الوظـائف سابقـا أصبحت مجتمعـة و توكل لنفس الفـرد، ممّـا يسمح بتدنيـة الآجـال.

و يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحـات الأساسيـة للتنظيم الجديـد للموارد البشريـة خصوصا إذا فكّرت المؤسسة في تطبيق إدارة الجـودة الشاملـة.

و حسب التعريف الذي قـدّمه كلّ من"كوه و لي"

فإنّ التمكيـن يعتبر " مجموعـة من السياسـات و التطبيقـات التي تهدف إلى اقتساـم السلطة و المراقبة مع العـاملين، و يظهر ذلك جليّـاً عندما يهدف المسئول من خلال تصرفـاته إلى إعطـاء العـامل قدرة اتخـاذ القـرار و حرية أكبر للعمل ضمن مهمته، فالعامل هو الذي يبادر بإحداث التغييرات الضرورية بغية رفع درجة التمكين.[[8]](#footnote-3).

يعتبر التمكين إذن من الأساليب التحفيزيـة لتعبئـة كل الطاقـات داخـل المؤسسة، و يحثّهم على إظهـار كل الكفـاءات و المهـارات التي يمتلكونها.

و يختلف التمكين عن التفويض لأنّ الذي يتلقّى تفويضاً لا يملك قـوّة اتخـاذ القـرار بل يقـرّر عندما يكون مسئوله غائباً، أو يقرّر بالنيابـة عن الآخرين، أمّـا بالنسبة للتمكين فإنّ مبدأه هو "الذي يكون أقرب ما يمكن من الـزبون هو الذي يمتلك مكانـاً أحسنـاً لاتخـاذ القـرار، فإنّ القـرار يعـود إليه.

و حتّى تنجح سيـاسة التمكيـن يجب أن تكـون متناسقـة مع نظـام الحوافـز في المؤسسة و لقد أثبتـت العديـد من المؤسسـات أنّ الاستعمال المتزايـد لتطبيقـات التحفيـز و التمكيـن سمحت بتنميـة و بصورة ملحوظـة

1. سعد غالب ياسين:المعلوماتية و ادارة المعرفة رؤيا استراتيجية غربية .محلة المستقبل.2000 ص 118.120. [↑](#endnote-ref-1)
2. غريب زاهر اسماعيل.تكنولوجيا المعلومات و تحديث التعليم.عالم الكتب.القاهرة.ط1 2001 ص34 [↑](#endnote-ref-2)
3. مرجع سابق ص2 [↑](#endnote-ref-3)
4. غريب زاهر اسماعيل .مرجع سابق ص91 [↑](#endnote-ref-4)
5. ***-***فتح الباب عبد الحليم سيد : توظيف تكنولوجيا التعليم.ط2 .الجمعية المصرية للتكنولوجيا التعليم.1997.ص68 [↑](#endnote-ref-5)
6. اكرم سالم الجنابي. إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية.الوراق للنشر الطبعة الأولى 2013 [↑](#footnote-ref-1)
7. د هيثم على حجازي.ادارة المعرفة مدخل نظري.عمان الاردن .2005.ص114.11 [↑](#footnote-ref-2)
8. Chênevert.Denis, « Rôles des pratiques d’empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines », <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publications>, p10, 20/09/2005. [↑](#footnote-ref-3)