

دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة

The role of integration between knowledge management and development of human competencies in achieving the objectives of the enterpriseخالف كاتبه¹، عثمانى مصطفى²¹ طالبة دكتوراه بجامعة لونيبي علي البليدة 2 khalefkatba2016@gmail.com² أستاذ محاضر بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة mustapha871a@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/09/06

تاريخ القبول: 2019/09/01

تاريخ الاستلام: 2019/08/18

ملخص:

يتمثل الهدف الأساسي لهاته الدراسة في إبراز مساهمة التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة، بالعمل على رفع أدائها وزيادة تنافسيتها، فمن خلال التكامل بينهما تستطيع المؤسسة صقل مهاراتها وتعزيز فعاليتها ومتابعة التغيرات المستمرة التي تحدث في رغبات الزبائن وزيادة قيمتها السوقية.

وخلصت دراستنا أنه في الوقت الراهن، ضرورة وجود مؤسسات تهتم بالبحث عن سبل التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات لكي تكون المؤسسات قادرة على الاستمرارية والبقاء والنمو والمنافسة ويسهل تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات العالية وتوظيف التكنولوجيا الجديدة، و أن زيادة الاستثمار في تنمية الكفاءات له تأثير مباشر في مخرجات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة: تنمية الكفاءات؛ المورد البشري؛ أداء المؤسسة.

تصنيف JEL: O15، L2، M12.

Abstract:

The main objective of this study is to highlight the contribution of the integration of knowledge management and the development of competencies in achieving the objectives of the enterprise by working to increase its performance and increase its competitiveness. Through the integration between them, the organization can refine its skills and enhance its effectiveness and follow the continuous changes that occur in the wishes of customers and increase their market value.

Our study concluded that it is now necessary for enterprise to look for ways to integrate knowledge management and skills development to ensure continuity, survival, growth and competition. It facilitates the provision of high knowledge and skills to employees and the use of new technologies, as well as increased investment in skills development that has a direct impact on the results of knowledge management.

Keywords:: knowledge management; competency development; human resource; Enterprise performance.

المؤلف المرسل: عثمانى مصطفى. mustapha87la@gmail.com

1. مقدمة:

من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرارات الرشيدة.

حيث تعمل إدارة المعرفة على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين خارجها، من خلال الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري و الكفاءات البشرية على وجه الخصوص، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية هذه الكفاءات، ورفع كفاءة المؤسسة عامة

ومما لا شك فيه إن العمل على تنمية الكفاءات البشرية تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة، ويتوجب على المؤسسة تنمية كفاءاتها البشرية من أجل الحفاظ عليها وتطويرها من أجل معرفة الآلية الكفيلة التي على ضوءها يمكن إبراز دور تحقيق أحسن تكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بما يخدم هدف المؤسسة والإحاطة بكل جوانب موضوع بحثنا سيتم طرح الإشكالية التالية: ما هي الآليات الفعالة التي تعمل على وضع أحسن تكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة؟

وضمن الإطار العلمي والفكري الذي يتطلبه البحوث العلمية وللإجابة على إشكالية بحثنا سنتناول ورقة بحثنا من خلال التعرف ماهية إدارة المعرفة ثم نحاول الإحاطة وتبيان كيفية تنمية الكفاءات البشرية وبعدها سنحاول إبراز مساهمة التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة لنتوصل إلى خاتمة ورقة بحثنا في شكل نتائج توصلنا إليها :

2. ماهية إدارة المعرفة:

قبل الحديث عن إدارة المعرفة يجب التطرق إلى المعرفة باعتبارها المحور الأساسي في العملية الخاصة بها والتي سنستعرضها في العناصر التالية:

1.2 مفهوم المعرفة: هناك العديد من الكتابات التي تناولت موضوع المعرفة، و اختلفت التعاريف لهذه الأخيرة باختلاف الباحث و من بين هذه التعاريف نجد أن هناك من أعتبر المعرفة " على أنها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، كما تم تبيانها بأنها توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات و الطرائق المحددة للمعاملات" (محمود، 2015، ص15) ونجد من يظهر المعرفة في مفاهيمه إذ يعتبرها " رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق" (<https://hrdiscussion.com/hr4521.html>) تاريخ التصفح 08 جوان 2017 على الساعة 22:21، و من خلال التعريفين السابقين يظهر لنا أن المعرفة تتشكل من معلومات معالجة وقابلة للاستخدام غير أنها لا تعتبر ذات أهمية إذا تم تخزينها دون استخدامها كما أنها تساهم في خلق القيمة للمؤسسة

2.2 تصنيف المعرفة: توجد عدة تصنيفات للمعرفة نوجز أهمها فيما يلي: (صالحى، تويزة، 2011)

1.2.2 المعرفة الصريحة : وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل و التعلم و تسمى أيضا المعرفة المتسرّبة لإمكانية تسربها الى خارج المؤسسة نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كبراءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية وغيرها ، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها.

2.2.2 المعرفة الضمنية : وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير قابلة للنقل و التعليم و تسمى المعرفة المتصلة و التي توجد في عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة و هي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

3.2 تعريف ادارة المعرفة : تعددت و اختلفت التعاريف التي تناولت موضوع إدارة المعرفة، ومن بين التعاريف الأكثر شيوعا نجد ما يلي:

1.3.2 التعريف الأول: تعرف ادارة المعرفة بأنها العملية التي تسعى على تعزيز لوجود مدخل متكامل لتحديد و انتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، و استرجاعها، و التشارك فيها و تقييمها (الزيدات، 2014، ص 57).

- 2.3.2 التعريف الثاني: ادارة المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم و مشاركة الذكاء الجماعي و الموارد الإبداعية، و أنها تشير الى الجهود النظامية لإيجاد و تنظيم و إتاحة رأس المال الفكري للمؤسسة و تعزيز ثقافة المتعلم المستمر و مشاركة المعرفة (الجنابي، 2013، ص 63).
- 1.3.2 التعريف الثالث: يعبر عن ادارة المعرفة داخل المؤسسة على أنها تدقيق اداري في الممتلكات الفكرية المتاحة للمؤسسة و الأفراد (الصاوي، 2007، ص 18)
- من جملة التعاريف السابقة نلاحظ أنه يوجد إختلاف في تحديد التسمية الخاص بادارة المعرفة فيما أنها عملية أو طريقة أو نمط إداري إلا أنها تتفق في مضمون أن إدارة المعرفة تركز على رأس المال الفكري و التشارك في الموجودات المعرفية و تطويرها و إستخدامها.
- 4.2 أهداف ادارة المعرفة : إن تطبيق إدارة المعرفة يرمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و التي نذكر منها : (الشيبي، 2009، ص 92-93)
- 1.4.2 تمكن من وجود اتصال منفتح .
- 2.4.2 استرجاع فعال للمعلومات .
- 3.4.2 إدارة الوثائق و إعادة استخدامها.
- 4.4.2 تشبيك الخبراء من خلال ربطهم بالشبكات.
- 5.4.2 تعميم أفضل الممارسات.
- 6.4.2 التطوير المستمر للنظام.
- 7.4.2 إيجاد الطرق و الممارسات التي تمكن من التعرف على مظاهر الضعف.
- 8.4.2 تساعد في تطوير و ترجمة الأفكار الى تجديداً.
- 5.2 متطلبات إدارة المعرفة : إن بناء نظام إدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة من المقومات و المتطلبات و التي نوجزها في ما يلي : (عليان، 2015، ص 182-183)
- 1.5.2 توفير البنية التحتية اللازمة و المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك و التي قوامها الحاسوب و البرمجيات الخاصة بذلك.
- 2.5.2 توفير الموارد البشرية اللازمة المؤهلة حيث تعتبر من أهم مقومات و أدوات إدارة المعرفة التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- 3.5.2 وضع هيكل تنظيمي مناسب إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل يما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين.

4.5.2 العامل الثقافي حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة و إنتاج و تقاسم المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة و الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة مجتمعية و تنظيمية داعمة للمعرفة

6.2 العناصر الأساسية لإدارة المعرفة: تشير معظم البحوث في إدارة المعرفة أن العناصر الأساسية المكونة لها تتمثل في: (عبيد، عن الموقع الإلكتروني <https://ae.linkedin.com> تاريخ التصفح 08 جوان 2017، على الساعة 23:30)

1.6.2 الإستراتيجية: ينظر للإستراتيجية على مستويين: حيث يبحث في المستوى الأول في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسير إدارة المعرفة، التي تهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية. أما المستوى الثاني فيعمل على ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المؤسسة الأشمل.

2.6.2 الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، كونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (الجماعية).

3.6.2 التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة.

1.6.2 العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة.

3. كيفية تنمية الكفاءات البشرية :

إن عملية تنمية الكفاءات من بين العمليات الأهم في المؤسسة إذ تعتمد على مستوى عالي من البرامج والإمكانيات وللحديث أكثر عن موضوع كيفية تنمية الكفاءات البشرية سنتطرق إلى العناصر التالية:

1.3 تعريف الكفاءات: تعددت واختلفت التعاريف الخاصة بالكفاءات فنجد تعريف الكفاءات في علم المؤسسات و بناء على فكرة الدمج تم اقتراح تعريفا جديدا لها حيث يقصد بها " نتيجة لمزيج من الموارد" (2004 ARABI)، أما في مجال دراسات الموارد البشرية يعبر Guy Le Boterf على الكفاءة بأنها: " هي عملية تحريك أو تفعيل العديد من المعارف، من خلال وضع وسياق محدد" (3 p, 2012, Lateurtre-Zinoun) وكذلك تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على تنفيذ مهام محددة، و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد و تجميع و وضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل" (مصنوعة، 2012)، وبالنظر إلى التعاريف السابقة يظهر لنا أن الكفاءة كمصطلح تستخدم في العديد من المجالات وهذا ما يظهر لنا الفروق في المفاهيم، إلا أن

التعاريف في مجال الموارد البشرية تكاد تتفق على أن الكفاءة تعبر عن القدرة على تنفيذ أو تجسيد المعارف في بالشكل الذي يجعل الفرد يتفوق عن غيره

2.3 أبعاد الكفاءة: حدد أغلب الباحثين ثلاثة أبعاد للكفاءة تمثلت في: (عرايبي، 2011)

1.2.3 المعرفة **savoir ou connaissance** : تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها الى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

2.2.3 المهارة **savoir faire**: هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3.2.3 الاستعداد **savoir être**: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

3.3 مستويات الكفاءة : عمل الكثير من الباحثين على وضع مجموعة من التصنيفات التي توضح مستويات الكفاءات، و من بين المستويات التي تم وضعها نجد ما يلي: (KERKOUB، p p48، 49، GUERNOUB)

1.3.3 مستوى الكفاءات الفردية : وهنا نتحدث عن كفاءات تتعلق بالشخص، حيث في البداية كانت تدرس من طرف التخصصات التي لا تتعلق على وجه التحديد بالعلوم الإدارية مثل اللسانيات وبيئة العمل، ثم أدخلت هذه الفكرة على تحليل العمل واستبدلت بعض المصطلحات الأخرى مثل "الكفاءة المهنية"، وتدل على كفاءات تمارس في العمل.

2.3.3 مستوى الكفاءات الجماعية : هذا المستوى يشير إلى الكفاءات الجماعية والتي تعتمد اعتمادا كبيرا على المهارات الفردية التي تمارس في عمل الفريق، الكفاءات المشتركة تفرض وجود شعور الثقة والانتماء إلى الفريق (القيم المشتركة)، وتتطلب أيضا التعاون في التوجه نحو هدف مشترك ، الكفاءات

الجماعية لا تقتصر على مجرد إضافة الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق فالكفاءات المشتركة هي حصيللة التنظيم والاتصال الفعال بين أعضاء الفريق في صورة مشتركة اعتماداً على العلم والمعرفة .

3.3.3 الكفاءات الشبكية: وهي نتيجة توطيد التعاون في شكل الاستعانة بمصادر خارجية أو تبادل المعارف والمعلومات لتشكيل شبكة و بشكل عام في نفس المؤسسة يمكن أن تتعايش مختلف جوانب الكفاءات (كفاءات العاملين، كفاءات مجموعة أو كفاءات الشركة) و هذا الخليط و التكامل بين الكفاءات هو علامة ايجابية على القيادة الصحيحة للمؤسسة.

4.3.3 الكفاءات على المستوى التنظيمي: في هذا المستوى فان الكفاءات تتمحور حول الكفاءات التنظيمية، المعروفة أيضا بالكفاءات المؤسسية، حيث البعض منها تعتبر إستراتيجية (المهارات الأساسية) و التي تشكل نواة الميزة التنافسية.

4.3 تعريف تنمية الكفاءات البشرية : تعتبر عملية تنمية الكفاءات من بين أهم العمليات التي تطبق على الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث تعرف على أنها "موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نموها"(مصنوعة، مرجع سابق)، و تم تعريفها كذلك على أنها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم" (حمدي، 2003/2004، ص 56)، كما تم تعريفها على أنها عبارة عن الإستراتيجية أو الرؤية التي أقرتها المؤسسة بسبب الطابع الموحد، ثم إن الطابع الموحد وتطوير الكفاءات يمكن إن يفسر دورها الرئيسي في إنشاء الانحياز داخل المنظمة (خالف، 2018، ص 263)

و بالتالي يمكن القول أن عملية تنمية الكفاءات تمثل المحرك الذي تؤثر من خلاله المؤسسة في قدرات و معارف مواردها البشرية لخدمة أهداف المؤسسة.

5.3 مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية: تمر عملية تنمية الكفاءات بالمرحل التالية: (كردي، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://kenanaonline.com> تاريخ التصفح 06 جوان 2017 ، على الساعة 22:07 بتصرف)

1.5.3 التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات المعتمد من طرف المؤسسة: إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة

من طرف المؤسسة، و معرفة هل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة أم لا.

2.5.3 رسم المسار لعملية تنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية: إن التقييم الأولي و المراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمسئولي المؤسسة بتحديد النقائص و السلبيات الموجودة على مستوى إدارة الكفاءات البشرية مقارنة بالأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم المسار الصحيح لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالمسار الذي ترسمه المؤسسة لتسيير الموارد البشرية يهدف لتطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

3.5.3 متابعة و تقييم عملية تنمية الكفاءات البشرية إن مراقبة تلك العملية المعتمدة لتنمية الكفاءات البشرية قائمة على التأكد من مدى تطابق الإجراءات المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة و هذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة أخرى.

6.3 أساليب تنمية الكفاءات البشرية : يعتمد في تنمية الكفاءات البشرية على عدة أساليب يتمثل أهمها فيما يلي :

1.6.3 التدريب: يعتبر التدريب خطة لتجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، وهو نوع من أنواع الجهد المنظم والمخطط له وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي تفيدهم في الحصول على اكبر نفع لشخصهم ولؤؤسساتهم والمجتمع المحيط بهم وهناك من يرى أن التدريب منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية، و كما يرى البعض بأنه العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات و القدرات و الأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد (حمود، الخراشنة، 2013، ص 125).

2.6.3 التحفيز: تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها "مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات (ناصر، ذنون، ناصر، 2012، ص 216).

1.6.3 أجور و رواتب الكفاءات: فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية

الوظيفة، لكن هيكلية المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسئوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها^(منصوري، صولح، 2010، ص 64-65)، وحتى تكون الأجور تؤثر بشكل إيجابي على العملية التنموية للكفاءات البشرية يجب على المؤسسة أن تضمن وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة، حيث أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون: (براق، بن الشايب، 2004) حسب المعارف والكفاءة والمؤهلات وتعددتها.

7.3 معوقات العملية التنموية للكفاءات البشرية : إن العنصر البشري أساسي في كل مؤسسة مهما كان نوعها، في بعض الأحيان تعاني المؤسسة من قلة مردوديتها وضعف فعاليتها حتى وإن توفرت على الكفاءات والموارد البشرية اللازمة، و عليه فإن المؤسسة تكون مجبرة على تنمية كفاءات أفرادها المعوقات المرتبطة بالعملية التنموية للكفاءات في المؤسسات المعرفة فيما يلي : (بلغرسة، 2004)

1.7.3 ضعف التكوين القاعدي : مما يلاحظ على الكفاءات البشرية في المؤسسات عادة أنها تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة والتي لا تعرف الشيء الكثير عن التطبيق الفعلي على أرض الواقع لما تعلموه مما يحتم عليها إعادة تكوينها الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت والجهد والمال .

2.7.3 بطئ عملية التأهيل والرسكلة : تحتاج الكفاءات البشرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة لأن ذلك ضروري لزيادة مردودها وتفعيل أعمالها، وهنا تظهر معاناة الكفاءات البشرية من بطئ عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب والطرق التسييرية القديمة ولا تتطلع على الجديد.

3.7.3 عدم وجود المحفزات وكثرة المشاكل المهنية : إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد والترقية المستمرة والتكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية يجعلها تسأم من وظائفها ولا تؤدبها على أكمل وجه مما يعود بالضرر على المؤسسة كذلك كثر المشاكل المهنية الحقيقية منها والمفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها .

4.7.3 غياب الثقافة لدى الكفاءات البشرية: نعني بالثقافة جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للمؤسسة مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرية وثقافة مثل هذه لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية التي تكتفي بتنفيذ أعمالها والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خال من روح الإبداع والابتكار ونفسية التجديد ورغبة التطوير وهدف التحسين.

4. مساهمة التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية :

من خلال كل ما ذكر سابقا يمكن القول أن إدارة المعرفة تلقي بظلالها على عملية تنمية الكفاءات فتجعل من هذه الأخيرة تستجيب للمستجدات التي استحدثتها في مختلف النقاط التي تحتويها بما فيها آليات وطرق تنمية الكفاءات ويبرز ذلك في الاعتماد على المناهج الحديثة في عملية التنمية وتطور أدوار الكفاءات البشرية التي تتمثل في القيادات والمبدعين، زيادة على ذلك فإن "إدارة المعرفة تحسن التعلم في المؤسسة وهذا ما ينعكس على تنمية الكفاءات فيها ويتجلى ذلك في تطور قدرة الكفاءات البشرية والذي يظهر في قيامها بتجسيد أو إظهار المعرفة، التحويل الذاتي للمعرفة، تحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة" (خلاصي، ص 232)، كما يمكن القول أن "أساليب تنمية الكفاءات تعتمد على مبادئ إدارة المعرفة كما تزيد من القدرة على تفسير سلوك الآخرين بقدر خبرة حيث أن الأساليب المعرفية في الواقع، تتمثل في كون كل شخص لديه أسلوب التعلم المفضل، هذه "الأساليب المعرفية" هي أساسا طرق لعلاج المعلومات المتاحة، هناك بما في ذلك ردود الفعل وبالتالي إعطاء معنى للعالم الخارجي" (Lévy-leboyer, 2009, p 125)، وزيادة على ما سبق تجدر الإشارة إلى مساهمات الكفاءات البشرية في بناء إدارة المعرفة حيث "تعد عقول وأفكار الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، كما يساهم الأفراد في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات، تقييم أو تعزيز أو قبول أو رفض المعلومات، كي يتم تحويلها إلى معرفة" (خلاصي، مرجع سابق، ص 130 بتصرف) كما أنه "يكمن جوهر المنظور المعرفي في تحديد ملامح الشخصية الإستراتيجية للمبدعين، العقل الاستراتيجي عبارة عن جهاز معقد ومدعش بمحدداته التي تؤثر في القدرات المعرفية والمتمثلة في طاقة معالجة المعلومات، القدرة على الإحساس بالمعلومات، طاقة خزن المعلومات، وكل ذلك يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، المعرفة الجديدة المبتكرة، التفرد" (الجنابي، مرجع سابق، ص 125 بتصرف) وبالتالي فإن تنمية الكفاءات البشرية يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات إدارة المعرفة، كما يظهر لنا من ذلك أن التأثير متبادل بين العمليتين أي أنه على المؤسسة تنمية كفاءاتها البشرية لجعلهم قادرين على احتضان وتوفير المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة وبذلك تجدر الإشارة إلى مجالات وأبعاد دور الكفاءات في إدارة المعرفة حيث

يتفق الباحثون على أهمية دور الكفاءات البشرية في المؤسسة، و يمكن توضيح هذا دور في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية :

1.4 المسح العام للمعرفة الموجودة : وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة، مع العاملين و العملاء داخل المؤسسة وخارجها، ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات و مدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، و توثيق طرق التعامل المكتبية و طرق حفظ الملفات الموجودة في المؤسسة مدى توفر البنية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا و قنوات تدفق المعرفة

2.4 وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة : تتولى الكفاءات البشرية هنا تخطيط و تصميم الإستراتيجيات و الخطط المستقبلية التي تكون الأساس في بناء الثقافة التنظيمية، و لضمان تبني العاملين في المؤسسة لهذه الرؤية، يتعين على هذه الكفاءات الاتصال و التعامل الدائم معهم و سماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، و يفضل أن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزءا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة

و من خلال كل ما قمنا بذكره يتضح أن المعرفة تعتبر جزء من سمات الكفاءات البشرية و عملية تنمية الكفاءات البشرية تساهم في حسن استغلال المعارف الحالية و تزيد من قدرتهم على إنتاج معارف جديدة و انطلاقا من هنا يمكن أن نستنتج جملة من متطلبات تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات و التي نذكرها على النحو الموالي:

1.4 يجب تبني إستراتيجية واضحة لكل من إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات تنصب في سياق الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

3.4 تركيز المؤسسة على توظيف مبادئ إدارة المعرفة في رسم مسار العملية التنموية للكفاءات.

4.4 تعزيز ثقافة المعرفة و حب اكتسابها و متابعة الجديد منها لدى الموارد البشرية.

5.4 تشجيع الكفاءات البشرية لديها على توليد المعرفة.

6.4 وضع الحوافز لدعم الكفاءات البشرية على تنمية معارفها و توليد معارف جديدة تساهم في رفع أداء المؤسسة .

7.4 التشجيع على التعلم و كسب المزيد من المعلومات و المعارف و تجديدها بما يتماشى و متطلبات العصر.

8.4 توفير الإمكانيات اللازمة لدعم تنمية كفاءات الموارد البشرية و إدارة المعرفة معا.

9.4 السعي نحو توفير كفاءات بشرية قادرة على تطبيق المعارف التي تمتلكها على أرض الواقع و بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

5. خاتمة :

إن التغيرات الحاصلة في العلم اليوم أصبحت تفرض على المؤسسات تنمية كفاءاتها من أجل الحفاظ عليها وبالتالي تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية فالعنصر البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة التي يعتمد عليها في تحسين الأداء المؤسسي، و حتى تتمكن المؤسسة من تنمية كفاءات مواردها البشرية تعتمد المؤسسة على العديد من الأساليب و الطرق حتى تحقق مبتغاها، و من بين العمليات التي تلجأ إليها المؤسسة نجد إدارة المعرفة فهي تساهم في مساعدة الكفاءات على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، فهي تؤثر على تطوير مختلف عناصر العملية التنموية وتحقيق النتائج المنتظرة منها، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعل الأفراد متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات المعرفية، و من بين أهم فوائد إدارة المعرفة أنه يصبح بمقدور الكفاءات التعلم في المؤسسات التي تعاني من نقص المعرفة و التهيئة الأفضل للكفاءات للتعامل مع المتغيرات وهذه الفوائد تمكن من تحسين الشعور لدى الأفراد وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام الأفراد بالمؤسسات الأخرى كما تمكن من التصدي للمشاكل التي تواجههم وهذا ما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل و النجاح في أداء أعمالهم إذ يعتبر العامل المعنوي من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل، كما يجدر بنا الإشارة إلى أن الكفاءات البشرية تعتبر المولد والأساس في إنشاء المعرفة ولهذا يجب على المؤسسة أن تحسن من عملية وضع البرامج التدريبية و التحفيزية بغية تنمية الكفاءات من خلال تطبيق مبادئ إدارة المعرفة و تحقيق التوليفة المناسبة لتبادل الإيجابيات بين العمليتين، بما يخدم أهداف المؤسسة من خلال تحقيق مستويات من الأداء الجيد الذي يضمن لها التنافسية في المحيط الذي تنشط فيه وبالتالي زيادة القيمة السوقية لأسهما مما يؤدي بالمؤسسة للبقاء والاستمرارية والنمو وكل هذا ينتج عنه تحقيق الهدف الأسى للمؤسسة وهو زيادة ثروة الملاك.

6. قائمة المراجع:

1.6 المؤلفات:

- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2013
- حسني عبد الرحمن الشيعي، إدارة المعرفة- الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2009

- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخراشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، سنة 2013
- ربي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2015
- رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر
- محمد عواد الزيدات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2014
- محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015
- ياسر الصاوى ، ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الأولى ، سنة 2007
- 2.6 المقالات:**

- خالف كاتبة، مكانة تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة، مجلة" الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات" ، العدد الثالث عشر، جوان 2018
- محمد ناصر، نبيل ذنون، رنا ناصر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون، سنة 2012
- كمال منصورى، سماح صولح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد السابع جوان 2010
- 3.6 المداخلات في الملتقيات العلمية:**
- الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011
- براق محمد، رايح بن الشايب، " تسيير الكفاءات و تطويرها"، ملتقى التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- عبد اللطيف بلغرسة، من أجل إستراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل إقتصاد المعرفة - دراسة تحليلية برؤية استشرافية، ملتقى التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بتصرف

- محمد صالح، بلفاسم تويزة، دور القيادات الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011
- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول-"، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

4.6 المذكرات:

- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2003/2004
- 5.6 مواقع الانترنت :

- أحمد السيد كردي، تنمية الكفاءات الإدارية، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://kenanaonline.com> تاريخ التصفح 06 جوان 2017 ، على الساعة 22:07 بتصريف
- أسام عبيد، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، نقلا عن الموقع الإلكتروني <https://ae.linkedin.com> تاريخ التصفح 08 جوان 2017، على الساعة 23:30
- نقلا عن الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr4521.html> تاريخ التصفح 08 جوان 2017 على الساعة 22:21

6.6 المراجع باللغة الأجنبية

- ARABI (MEGHERBI) Khelloudja, Economie fondée sur le savoir et compétitivité des entreprises : enjeux et modalités du management des compétences, la revue de l'économie et de management, N3, mars 2004

- Claude lévy-leboyer، gestion des compétences - Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises. Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles – Paris، deuxième Édition، 2009
- Ibrahim Azzedine KERKOUB، Hemza GUERNOUB، L'APPROCHE COMPETENCE DANS LE SYSTEME GRH DE L'ENTREPRISE : Analyse et conditions de mise en œuvre
- Michèle Lateurtre-Zinoun. L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ?. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles., Jul 2012, Paris, France