

## دور ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

العوفي فاطمة الزهراء

[Farahnesrine123@yahoo.com](mailto:Farahnesrine123@yahoo.com)

بندي عبد الله عبد السلام

[a\\_bendiabdellah@yahoo.fr](mailto:a_bendiabdellah@yahoo.fr)

مخبر إدارة الأفراد و المنظمات LARMHO — جامعة تلمسان -

**الملخص** إن الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق ويتعزز في ظل تغييرات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من الاقتصاد القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة ، ومن المجتمع الذي قاعدته الثروة فيه هي الآلة الممثل الرسمي لرأس المال الصناعي " إلى المجتمع الذي قاعدته الثروة فيه ممثلة بالمعرفة .  
والمعرفة لا تأتي من فراغ فهي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية ( الخبرات البشرية- الإمكانيات المادية، التكنولوجيا والبحث والتطوير ) . فهي تتولد في واقع حي معاش وتشكل وتعيد إخراج ذاتها في منظومات جديدة ، وتأتي إدارة المعرفة كوسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعرفة داخل المنظمات من أجل تحقيق الاندماج في الاقتصاد الحالي ، عن طريق إعادة تغذية تلك المنظمات بالمعارف الجديدة واستيعابها بواسطة التركيز على رأس المال البشري الخالق للقيمة والممثل في الكفاءات .  
انطلاقا من هذه النظرة الشمولية لإدارة المعرفة في عالم اليوم، أصبح من الضروري الاهتمام بما كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة المساهمة في تنمية وتطوير الكفاءات وذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال .

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد المعرفة-المعرفة-إدارة المعرفة-الكفاءات-تنمية الكفاءات .

**Résumé** La tendance à mettre l'accent sur la connaissance et à adopter des projets et des initiatives de la gestion des connaissances se trouve compatible et se renforce à l'ombre de changements plus vastes et plus profonds comme le déplacement de l'économie ancienne basée sur les choses vers une économie nouvelle basée essentiellement sur la connaissance, de la société dont la base de la fortune est la machine qui est le représentant officiel du capital industriel, vers une société dont la base de la fortune est représentée par la connaissance.

La connaissance ne vient pas du néant, elle est le résultat d'une dynamique vivante entre toutes les composantes du système de la connaissance (les expertises humaines- les moyens matériels- la technologie- la recherche et le développement). Ainsi, donc, elle naît dans un contexte vivant et vécu, se forme et se régénère dans des systèmes nouveaux. Arrive, alors la gestion des connaissances qui est un outil visant à garantir une bonne gestion de la connaissance au sein des organisations en vue de réaliser son intégration dans l'économie actuelle, en procédant à un réapprovisionnement de ces organisations en connaissances nouvelles et en les assimilant en se concentrant sur le capital humain créateur de richesses et représenté par les compétences.

A partir de cette vue globale sur la gestion des connaissances dans le monde d'aujourd'hui, il est impératif, désormais, de lui accorder de l'importance comme étant un des concepts administratifs modernes les plus en vue pour la contribution à l'essor et au développement des compétences de grande efficacité pour le succès des affaires.

**Mots- clés :** économie de la connaissance – la connaissance – la gestion des connaissances – les compétences – le développement des compétences.

**مقدمة :**

شهدت سنوات العقدين الأخيرين من الألفية الثانية حدوث تحولات اقتصادية واجتماعية هامة في مختلف أنحاء العالم ، وأدت إلى نشوء تغييرات هامة في حياة المنظمات والأفراد على حد سواء ، فقد عملت هذه التغييرات على زيادة تعقد مواقع العمل وتطلبت وجود مستويات أعلى من المعرفة والمهارات لدى كل فرد يريد أن يتحمل مسؤولية العمل ، ولدى منظمة ترغب في تحقيق النجاح المستمر .

وعلى الرغم من أننا نواجه تحديات هائلة من حيث إعداد الأفراد لدخول سوق العمل فإن تحدياً أكبر يقع على كاهلنا ويتمثل في إعادة تعليم القوى العاملة وتأهيلها وتنمية كفاءاتها لتمكينها من الاستجابة لهذه التحديات وانطلاقاً من ذلك فإن الأساليب والمهارات التي تم تعلمها من قبل لم تعد كافية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق في أيامنا هذه.

وفي وسط هذه التحديات فإن السلاح الوحيد الذي يمكن للمنظمات اللجوء إليه للدفاع عن نفسها في خضم هذا البحر الهائج من المنافسة هو " إدارة المعرفة" التي تمتلكها بغية استعمالها كآلية لتنمية كفاءاتها البشرية ، وتحولها إلى منظمة متعلمة وبناء قاعدة المعرفة الخاصة بها والتشجيع على توليد المعرفة ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة واستخدامها في أعمالها اليومية بكفاية وفعالية قدر الإمكان. فقد غدت إدارة المعرفة السمة المميزة لمنظمات القرن الحادي والعشرين كمدخل لتحقيق التميز .

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح إشكالية البحث كالأتي :

كيف تساهم ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية؟

للإجابة عن الإشكالية المطروحة صممت خطة الدراسة كالأتي :

- المحور الأول : اقتصاد المعرفة
- المحور الثاني : دور المعرفة في الاقتصاد الجديد
- المحور الثالث : تنمية الكفاءات
- المحور الرابع :العلاقة بين ادارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

### المحور الأول : اقتصاد المعرفة .

#### **1- مفهوم اقتصاد المعرفة .**

لقد استخدمت تسميات كثيرة لتدل على اقتصاد المعرفة مثل : اقتصاد المعلومات اقتصاد الانترنت ، الاقتصاد الرقمي ، الاقتصاد الاليكتروني ، اقتصاد اللاملموسات وحتى اقتصاد الانتباه وهو الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات)وفق مقولة "H.SIMON" إن وفرة المعلومات تنشئ فقر الانتباه ، وكل هذه التسميات إنما تشير إلى اقتصاد المعرفة وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة "Interchangeable"

1

وفق " Dominique Foray" اقتصاد المعرفة هو تخصص فرعي من اقتصاد يهتم أساسا بالمعرفة من جهة ، ومن جهة

أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغيير سير اقتصاديات من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية 2.

وحسب " M.Parken" اقتصاد المعرفة هو " دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف المعرفة وتعطلها ، والحصول على ما يعرفه الآخرون" وبالتالي فإنه يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تقود إلى الاكتشاف والتطوير للتكنولوجيا الجديدة.3

ويرى ( الأستاذ عبد الرحمن هاشمي)" أن الاقتصاد الرقمي هو التحول في مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى

التركيز على المعلومات والمعرفة ومراكز البحث والتعليم "4

كما يمكن تعريف اقتصاد المعرفة على أنه عبارة عن اقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة ، استخدامها ، توظيفها ،

إبداعها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالات كافة من أجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة.

واستخدام العقل البشري كرأس معرفي لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي.5

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف اقتصاد المعرفة على أنه " الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ، ومعنى

ذلك أن المعرفة في ظل هذا الاقتصاد أصبحت تشكل المكون الأساسي لمختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية إذ أصبح النمو يزداد بزيادةها".

الملاحظ من هذا التعريف أن في اقتصاد المعرفة يصبح المعرفة دور أساسي في خلق الثروة لكن هذا ليس بجديد ، لكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكثر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا ، بعبارة أخرى قدما كانت المعرفة تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات في حدود ضيقة ، أما الآن تعتمد دورها في كل الحدود حيث أصبحت المعرفة هي التي تخلق الموارد.6

## 2-أسس ومقاومات اقتصاد المعرفة .

يقوم الاقتصاد الجديد الموسم باقتصاد المعرفة على ضرورة توافر:7

### -الرأسمال البشري:

ويقصد به هنا المهارات والخبرات والكفاءات التي تحوزها العناصر البشرية .

### مزيج معين من الثقافة ( ثقافة المعلومة).

ويقصد بها القيم اللازمة للتعامل مع عصر المعلومات.

### قيمة المكون المعرفي:

أي قيمة هذا المكون تتحدد باستخدامه وليس بمجرد اقتنائه أو حيازته أو اكتنازه لأن قيمة المعرفة تساوي صفرا عند اكتنازها.

### قدرة تحرير الاقتصاد:

إن هذا المكون المعرفي يحرر اقتصاده من مشكلة الندرة التي عاش لها وبها علم الاقتصاد ، فليس في المعارف والمعلومات ندرة بل تزداد بالاستخدام فاستخدام المعلومة تولد معلومات واستخدام المعرفة يولد معارف.

### قدرة الإفلات من القيود :

أي أن هذا المكون المعرفي له القدرة على الإفلات من القيود الزمانية والمكانية والقانونية مثل : القيود الضريبية والجمركية... الخ.

### دعم ونشر ثقافة الإبداع والابتكار:

لأن ذلك يدعم نمو اقتصاد المعرفة ويجدد نواتجه وعوائده.

من هذا المنطلق يتبين لنا أن منظومة اقتصاد المعرفة تقوم على مجموعة من الأسس والركائز والمقومات تختلف عن أسس ومقومات

الاقتصاد الصناعي ، وأهم أوجه الاختلاف يمكن إيجازها وفق الدول التالي :

الاقتصاد الصناعي	اقتصاد المعرفة
✓ الاستثمار في رأس المال المادي	✓ الاستثمار في رأس المال المعرفي
✓ الاعتماد على الجهد العضلي	✓ الاعتماد على الجهد الفكري
✓ الميكنة Mécanisation	✓ الرقمية Digitization
✓ إحصاءات متعلقة بالإنتاج	✓ إحصاءات متعلقة بالابتكار
✓ استقرار الأسواق	✓ ديناميكية الأسواق
✓ منافسة بيروقراطية	✓ منافسة مفتوحة
✓ الابتكار عند الضرورة	✓ الابتكار باستمرار
✓ اقتصاد إقليمي	✓ اقتصاد عالمي
✓ اقتصاد ندرة	✓ اقتصاد وفرة
✓ التكلفة اقل	✓ الارتكاز على القيمة

### الجدول رقم 01 : مقارنة بين الاقتصاد الصناعي واقتصاد المعرفة

المصدر: محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008، ص 198.

### 3- خصائص اقتصاد المعرفة .

أوجز روبرت غرانت Rober Grant ، أبرز خصائص الاقتصاد المعرفي كالآتي : 8

المعرفة هي العامل الرئيسي في الإنتاج

- التركيز على اللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلا من الآلات والأصول المالية .
  - شبكي من خلال تطور وسائل الاتصالات الحديثة
  - رقمي حيث له تأثير هائل على حجم و تخزين ومعالجة المعلومات.
  - افتراضي حيث أصبح العمل الافتراضي حقيقة ممكنة مع الرقمنة وشبكات الإنترنت .
  - إرتباطه بالذكاء والقدرة الإبتكارية وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والمبادرة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل.
- إضافة إلى :9.

\*الاستخدام الكثيفة للمعرفة العلمية وبالذات عالية المستوى في عمل الاقتصاد وفي أداء نشاطاته وفي توسعه ونموه.

\*في إطار اقتصاد المعرفة تحقق النشاطات قيمة مضافة مرتفعة نتيجة اعتمادها على المدخلات المعرفية كنشاطات البحث والتطوير والبرمجيات .

\*خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد أي تناقص التكاليف ، بدلا من قانون تناقص العوائد أي تزايد التكاليف.

### المحور الثاني : أهمية ودور المعرفة في الاقتصاد الجديد.

وفق تقرير التنمية الإنسانية لعام 2002، عرف المعرفة على أنها: " سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني " وتتوقف قيمة وأهمية المعرفة لأغراض التنمية على مدى تطبيقها بفعالية ، لذا يتطلب السعي لإقامة مجتمع المعرفة وضع استراتيجيات فوق قطاعية تحقق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها، حيث يتعين على أن النظر إلى استراتيجيات تنمية المعرفة موضع اهتمام المجتمع ككل والفاعلين الاقتصاديين والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني 10.

حيث يقصد بالمعرفة في ظل اقتصاد المصاعد " اقتصاد المعرفة" تلك المعلومات التي يتم إنتاجها من طرف متخصصين عبر وظائف تميز العمل المؤهل برأس المال وهي وظائف ذات طبيعة خاصة من حيث مدخلاتها ومخرجاتها.

فأقتصاد المعرفة يقوم على فهم مجمل لدور المعرفة و رأس المال الفكري في تطوير الاقتصاد والمجتمع ، وهو يركز بقوة على الاستثمار البشري في المعرفة والإبداع والتطوير وهو يتميز باعتماده على الصناعة الراقية التي تسعى إلى تحسين الخدمات وتخفيض دورة حياة المنتجات وتطويرها. 11.

فالمعرفة أهمية كبيرة منذ بداية النشاط الإنساني ، إلا انه في عصرنا هذا أصبحت عمادا للتنمية وبوابة للعبور إلى مستويات التقدم وتعتبر من أهم عوامل الإنتاج الحديثة لإنشاء الثروة في الاقتصاد الحديث ، بعد أن كان الاقتصاد التقليدي يعتمد على عوامل الإنتاج الرئيسية ( الأرض، العمل، رأس المال).

حيث يرى كل من Mary Adams, Micheal olbersad أن المعرفة مثلها مثل البترول عبارة عن سلعة ومادة أولية في نفس الوقت وورقة ربح في يد من يملكها ويستعملها ، كما تعتبر وسيلة لتحقيق الثروة ولعل أكبر دليل على ذلك مؤسسة شركة Microsoft ( Daul alen , bill gâtes ) ومؤسسها شركة Google ر (Larry page , sergy brin)، وأن المعرفة لا زالت تتقدم لتصبح الوقود والمادة الخام لأكثر من نصف إنتاج اقتصادنا اليوم .

يعتمد التوجه نحو بناء اقتصاد معرفي والاستفادة من معطياته على تفعيل " دورة المعرفة" وفعالية أداؤها وزيارة عطائها ، حيث تمر المعرفة في دورتها بثلاث محطات تغذي بعضها البعض بأساليب التنفيع والعطاء في علاقة دورانية هذه المراحل هي كالآتي. 12.

#### **أ-مرحلة توليد المعرفة**

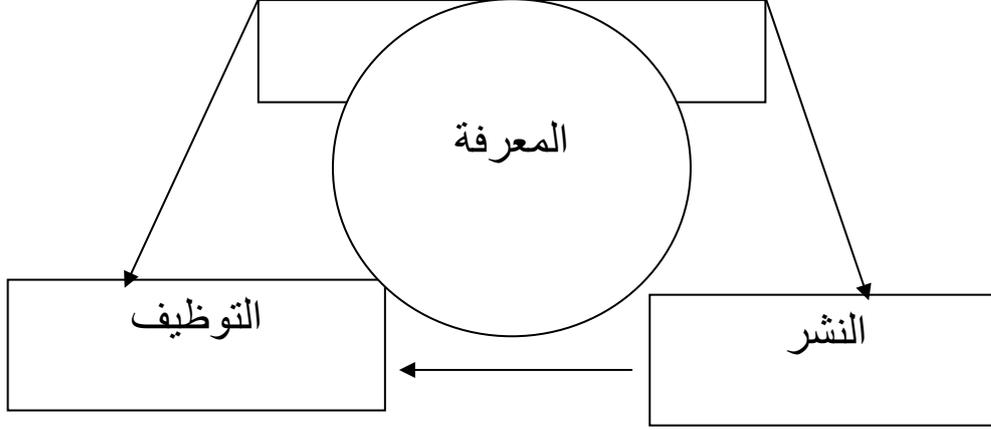
وعمادها البحث العلمي والإبداع والابتكار ، وما ينتج عن ذلك من أفكار ومعطيات جديدة أو متجددة تسهم في التميز المعرفي.

#### **ب-مرحلة نشر المعرفة .**

وتعتمد على التعليم والتدريب والثقافة ، وهذا هو دور المعاهد والجامعات وأيضا دور الإعلام المكتوب والمرئي والسمعي إضافة إلى محتوى الانترنت ، وهو دور كل من يسهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر دون انقطاع.

#### **ج-مرحلة توظيف المعرفة**

سواء الجديدة أو المتجددة الناتجة عن البحث والإبداع والابتكار أو المكتسبة بالتعلم والتدريب بما يحقق الارتقاء الإنساني.



الشكل 01- دور المعرفة .

المصدر: هواري عامر ، هواري عبد القادر، سبق ذكره ، ص 05.

ويرى (حسن خلف) أن أهمية المعرفة يمكن إيجازها في النقاط التالية:13.

الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وكافة

النشاطات الاقتصادية .

\*المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس في تحقيق الابتكارات واكتشافات التكنولوجيا ، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم.

\*الزيادة المستمرة ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأسمال معرفي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة .

الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما ، كشركات المعلومات والاتصالات

والبرمجيات والبحوث والاستثمارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلام وغيرها.

\*الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة ، وفي أعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة

عالية المستوى الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها و استخدامها.

### المحور الثالث : تنمية الكفاءات .

#### 1- مفهوم الكفاءات Competence .

لمصطلح الكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية عدة تعريفات لا يمكن حصرها كلها ولذلك فقد ركزنا لأكثر انتشارا واستعمالا.

-عرف Mc Celland الكفاءة بأنها مجموعة من الخصائص ( المميزات الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عالي في العمل

أو في موقف محدد أو مهنة معطاة .14

-أما "Ripert Boye" يرى أن الكفاءة هي : القدرة على التحرك ( العمل) في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقارنة بين مهارات متحكم

فيها ، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة ، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر ارتباطها بتنظيم العمل "

أما "Montemolin" يرى الكفاءة وفقا لمفهومها الضيق هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة قابلة للملاحظة والقياس ،

ومفهومها الواسع الكفاءة المهنية في الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل.

أما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات على أنها " مجموعة المعارف العملية التي تضمنت تميزا تنافسيا في السوق الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات.

وبالتالي فالمنشأة تتوافر على كفاءات يعني أن لها ميزة فنية تمثل إحدى نقاط القوة حسب نموذج Swoot التي تدعم بها قدرتها التنافسية.15.

## 2-مكونات كفاءات الموارد البشرية

حسب المقاربة الأنجلوسكسونية تتكون الكفاءات من العناصر التالية :

### ❖ المعرفة Knowledge

عرفها الكيبسي المعرفة أنها: كل شئى ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو من أجل اتخاذ قرارات صائبة ، أما Nonaka , Takeuchi فقسمها المعرفة إلى ضمنية (كامنة في عقل الإنسان) وأخرى صريحة ( المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن ترميزها ) غير أن " Pursok , Davenport " اشترط أن يكون ذلك التعريف مؤديا إلى خلق القيمة والثروة داخل المنظمة لكي تكون فعلا معرفة حقيقية .

### ❖ المهارة: Skill

هي القدرة على القيام بعمل معين ، وهي المعرفة المطبقة من طرف الأفراد لأجل تحقيق هدف ما.

### ❖ السمة: Trait

تعرف السمات بأنها الخصائص التي تميز الفرد داخليا أو خارجيا ، فالسمات الداخلية هي تلك التي تخص السمات المعرفية ( الذكاء بأنواعه) أما السمات الانفعالية فهي التي تخص نمط شخصية الفرد ، وهناك سمات أخرى تتعلق بفسولوجية الفرد مثل : قوة التحمل... إلخ .

### ❖ القيمة: Value

في مجال الاقتصاد تعرف القيم أنها " قيمة التبادل أي السعر المقدر للسلعة وفي مجال علم النفس الاجتماعي تعرف بأنها " المعيار الاجتماعي الذي يقدمه المجتمع ويمتصه الفرد ليقوم هذا الأخير ببناء ميزان يتخذ منه مرشد لأفعاله ، أما العلوم الإسلامية فتراجع تلك المعايير في مصدرها إلى التشريع الإلهي ، حيث عرفها بعض الباحثين بأنها ذلك الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما ويتخذ من المبادئ والمعايير التي جاء بها الشرع كمرشد وهان لذلك الحكم والتي يتحدد منها المرغوب وغير المرغوب من السلوك فيه.

وكمثال على ذلك تتحفظ بالقول أن أي فرد في المنظمة يمتلك كفاءة دون امتلاكه لقيم مثل الصدق ، الأمانة ، الإخلاص... إلخ، حتى لو كان يمتلك معرفة ومهارة ودوافع عالية وهو منظور قريب جدا من المنظور الإسلامي القريب من الواقع والفترة ، بعكس ذلك الفرد الغربي الذي يمتلك بعض من تلك القيم ولكن مرجعيته في ذلك الخوف من يد القانون ليس اعتقادا وبقينا نابعا من القلب.

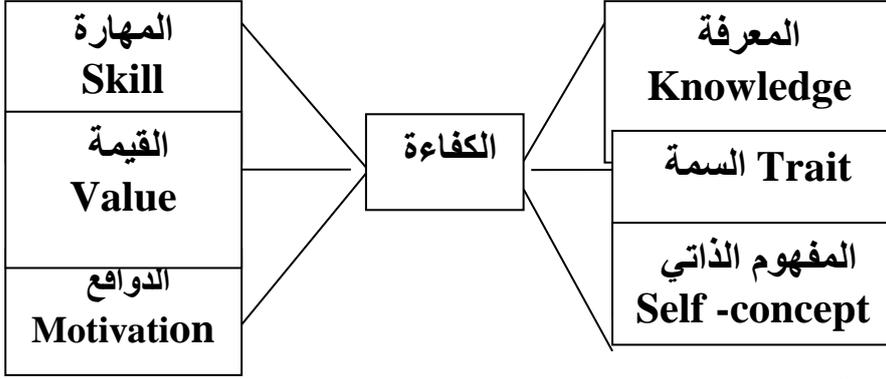
### ❖ المفهوم الذاتي : Self concept .

عرفه "Shovelsen , Bolus" بأنه " تلك التصورات الذاتية التي يشكلها الأفراد نحو ذواتهم من خلال الخبرة والتفاعل مع البيئة الخارجية، والتي تتأثر بشدة بتقييم وحكم الأفراد الآخرين ، ويمكن القول أن المفهوم الذاتي لدى الأفراد لا يتحدد إلا بعد بناء صورة ذاتية تكون إيجابية أو سلبية.16

### ❖ الدوافع: Motivation

بقدر ما يكون للفرد مفهوما ذاتيا إيجابيا ترتفع درجة الدافعية عنده بصورة طردية نظرا لارتباط بتلك القناعات والاعتقادات الداخلية و التي تحرك السلوك فيما بعد حيث يرتبط عنصر الدوافع ارتباطا وثيقا بالمفهوم الذاتي .17.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:



الشكل 02: مكونات الكفاءة المصدر: من إعداد الطالبة.

### 3- أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات ، و هي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية ، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية ، و المستوى التنظيمي يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية و التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد .

#### أولاً: الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية ، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة<sup>18</sup>.

و هناك من يرى على أنها " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ، تتضمن المعرفة الفردية ، المهارات ، السلوكات ، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة ، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية ، حيث يعبر عنها (Medef) بأنها توليفة من المعارف و المعرفة العملية و الخبرات و السلوكات المزاولة في سياق محدد ، و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية و المنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن إكتشافها و تثبيتها و تطويرها .

و حسب P. Gilbert. M harlier الكفاءات الفردية هي : " مجموعات معارف ، قدرات عمل و سلوكات مهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة .

و حسب « cécile Dejoux » الكفاءة الفردية هي : " مجموع خاص مستقر و مهيكل من الممارسات المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالخبرة " 19

و بغرض التبسيط يمكن القول أن الكفاءات الفردية هي " كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي ، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية و التجارب الشخصية و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة "

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة ، و فيما يلي عرض الكفاءات الواجب توافرها في الأفراد: 20

- المثابرة والقدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة .
- قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية و التجارية .
- القدرة على إتخاذ القرار و إدارة و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة .
- توظيف المواهب و إرساء العلاقات الجيدة بينهم .
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة .
- العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة .

### ثانياً: الكفاءات الجماعية

يُحَكِّم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلية و ذات أهداف ، و نظراً للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي ، فإن تحليل و تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للإهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية .  
و هذه الأخيرة هي ليست مجرد تجميع « assemblage » للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات ن المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية ، و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين .

إذ و بفعل جو الإبتهاج و الديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي ، مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء ، و هذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية .  
و تحدد C.Sauret مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية :

- ✓ التداؤب la synergie : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة .
- ✓ التضامن la solidarité : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل .
- ✓ التعلم l'apprentissage: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم السائد .
- ✓ الصورة العملية l'image opérative collective : تشير على وجود تماثل مشترك للنشاط أو العمل .
- ✓ التقنين و اللغة المشتركين code et langage communs : يميلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ<sup>21</sup>.

و من هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموعة الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعياً و المتمثلة خصوصاً في :  
-المهارات المشتركة لدى الجميع .  
-شبكات الإتصال التي تنسق النشاطات .  
-الذاكرات الجماعية التي تسمح بإتخاذ قرارات متناسقة .

### ثالثاً : الكفاءات الإستراتيجية

الكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية ، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الإعتمادية فيما بينها و بين محيطها ، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها و نجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على إستغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصلية . و وفق « Leonard-Barton » فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر :

22

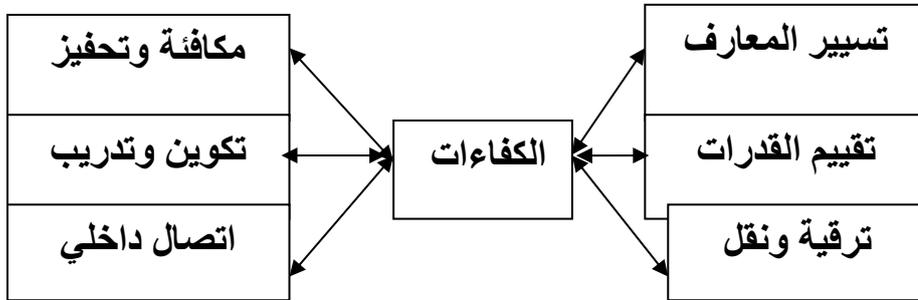
- معارف و مهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي و التكنولوجي للمنظمة .
- الأنظمة التقنية و المعارف .
- أنظمة التسيير و كذا اليقظة الإستراتيجية .
- القيم و المعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء و تطوير الكفاءات الأساسية .
- إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن و المتجددة في بيئتها و تكنولوجياتها ، و عملياتها الروتينية و العلاقات ما بين مواردها البشرية ، و الذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتمييز التنافسي ، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية إنطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد و هي :

- ❖ الموارد المادية ( المعدات ، التكنولوجيا ، المباني... إلخ )
- ❖ الموارد البشرية ( كفاءات الأفراد )
- ❖ -الموارد التنظيمية ( الهيكلية ، نظام التنسيق و الرقابة... إلخ )

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، و أن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية و الأصول الخاصة و القواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المنظمة . يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع و نادر أدرج عميقا في تنظيم و تشغيل المنظمة ، و في هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل و التقليد و التبديل ، و الكفاءة الإستراتيجية لا تفتقر عن المنظمة التي تضعها في العمل ، و قيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها و تطورها ، و هذا يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد و تطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز و تحقيق ميزة تنافسية 23.

#### 4- تنمية الكفاءات

يشير مفهوم تنمية الكفاءات إلى : مجموعة أنشطة المتخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف ، التدقيق وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها. يمكن القول أن لتحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، أما التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات تكون ذهنيا بمثابة وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وفق الشكل الآتي: 24



الشكل 03: الكفاءات محور أنشطة تسيير الموارد البشرية.

المصدر: كمال منصور ، سماح صولح، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 7 ، جوان 2010 ، ص 55.

#### المحور الرابع : دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

يمكن الدور الحقيقي لإدارة المعرفة في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية المبدعة وتقنيات المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي ، ولهذا يمكننا أن نؤكد على أن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة تتعامل مع ثلاث قضايا أساسية هي: 25

- قضية صراع المنظمة من أجل البقاء.
- قضية تنمية الكفاءات البشرية .
- قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات.

وجميعها قضايا تعتمد على قدرة وكفاءة الموارد البشرية ، حيث أصبحت هذه الأخيرة مسعى ومطلب كل المؤسسات الراغبة في التميز لاستحواذ على السوق حيث تمكن المعرفة في الخصائص الأساس للكفاءات كما حددها " براهلا و هامل Brahalad , Hamel ، يأتي التعلم الجماعي المنظمة

- مهارات تنسيق مختلف العمليات والتقنيات والعلاقات مع الزبون
- فهم حاجات الزبون
- فهم إمكانات المنتج والسوق سوية مع قاعدة المعرفة التكنولوجية
- الثقافة التي تخدم عملية مزج مختلف أعمال المنظمة .

ويرتبط التعلم التنظيمي بعملية المشاركة والتنشئة مع كل دورة معرفية حلزونية غير منقطعة في المنظمات الخلاقة المعرفة ، وهو الأقرب والأقدر على التلامس والاندماج مع ذات المنظمة وثقافتها التي تمثل تراثها المهني المعرفي المتراكم خلال دورة حياتها ، وصراعها التنافسي من أجل البقاء والنمو .

لذلك تعد عملية المشاركة والتنشئة بما تتضمنه من تعلم جماعي ميزه إستراتيجية محورية في سياق التفاعل والتنسيق المستمر لتكوين وتنمية الكفاءات ، ولذلك تكون منظمات التعلم بالضرورة منظمات معرفية قادرة على التفوق والنجاح المتفرد إضافة إلى الديمومة والمطابطة بعيدة الأمد اعتمادا على قدراتها المتميزة وبشكل خاص الكفاءات .

إن الأهمية القصوى المعرفة وإدارتها وعلاقتها التي لا تنفصم مع الكفاءات من تعريف Thomson & Strickland " الذي ينص على أن الكفاءات هي " موجودات تنافسية للتقييم تنبثق من تراكم تجربة المنظمة وتعلمها ، ومن المعرفة التي تم الحصول عليها الداخلة والخارجة " وينظر خاصة للعمليات الجوهرية لأربع الإدارة المعرفة التوليد ، النشر ، التخزين ، التطبيق ، نجد أن التعلم يلازمها أو يسبقها لينتج من خلال ذلك خبرات ومعرفة مضافة وإبداعات جديدة في كل دورة كمن دورات الممارسة والتوليد أو الابتكار ، وهذا يعني زيادة في الإنتاجية بالضرورة وبالتالي انخفاض في كلفة الوحدات المنتجة مع تحسين الجودة والتميز والتفوق بشكل متوازن مع منحى التعلم وارتفاع معدله ، ومن ثم التوجه السليم بخطي نحو تنمية الكفاءات التي تضمن تحقيق الميزة التنافسية المستلمة .

حيث تركز تنافسية المؤسسات في ظل الاقتصاد الجديد على المعرفة والجودة والكفاءات بشكل واسع ومتزايد على القدرة على التجديد والإبداع وعلى التحكم في الكفاءات الإستراتيجية المرتبطة بالمعرفة ، بالإضافة إلى أنها تتركز بشكل آخر على عدد من الموارد غير المادية كالبحث والتطوير وأصول الملكية الفكرية والمهارة وكفاءات اليد العاملة ، بالمقابل فإن الموارد المادية تظهر وعلى أنها عوامل أقل بالنسبة للتنافسية هذا ما يؤدي بنا إلى القول أن المؤسسات تتمايز فيما بينها على مستوى الكفاءات ومعارفها والتي تعد ضمنية خاصة بالمؤسسة التي تستعملها .

حيث لم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة وإدارتها كعامل حاسم في صنع وتنمية الكفاءات بفعل عملية خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات ، والتي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي ، وهو ما يجعلنا ندرك أهمية الدور المتنامي للمعرفة في هذا المجال ، باعتبار أنها تأتي في صلب وقلب الميزة التنافسية للمؤسسة لما يمكن أن يحققه من قدرة على الإبداع وتحكم في الكفاءات .26

**خاتمة :** على المؤسسات تمييز معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار ، من أجل إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدر الميزة التنافسية .

حيث أن المؤسسة المسيرة معرفيا تحتل الكفاءات فيها ذات المعرفة النسبة الغالبة ضمن وظائف المؤسسة ، بسبب تمتعها بمستويات عالية من التعلم والخبرة .

فإذا نجحت الإدارة العليا في إرساء ثقافة هذه الإدارة (إدارة المعرفة) فإنها حتما ستدفع بأفرادها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ورفع مستوى القيمة المضافة لديهم في جميع التخصصات ، وبالتالي اندماج الفعال في الاقتصاد الحالي الموسوم باقتصاد المعرفة .

## المراجع

1. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2005 ، ص 186 .
2. عبد الرحمن بن عنتر ، عبد الرزاق حميدي ، اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة ، حالة الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف 05-09 نوفمبر 2010 ، ص 03 .
2. Linda low n economics of information technology and media, Singapore university press n Singapore2000, p15.

3. محمد زيدان ، رشيد دريس ، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في اقتصاد العالمي ، الشلف ، مجمع النصوص العلمية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية 14-15 ديسمبر 2004، ص 412.
4. نعيمة براك ، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر ، الواقع والمأمول لأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 12، جوان 2014، ص 37.
5. محمد السعيد الجوال ، مختار راجحي ، أحمد دروم ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة : رؤية نظرية تحليلية ، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 05.
6. سماح صولح ، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد 9، 2009، ص 43.
7. محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 2008، ص 198
8. محمد جبار الشهري، حامد كريم ، عمليات إدارة المعرفة وأثارها في مؤشرات لاقتصاد الرقمي ، الري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، ع 10 ديسمبر 210، ص 194.
9. عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 34.
10. كمال منصوري ، عيسى خليفني، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة - المقومات والعوائق-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، ع 4، جوان 2013، ص 51.
11. عبد القادر خداوي مصطفى ، بزييرة محمد ، المداخل المعرفية ودورها في زيادة القدرات التنافسية للمنظمة ، الملتقى الوطني الرابع : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الشلف 2009، ص 03.
12. Mary Adams, et Michael olbkood ; intangible capital peeling knowledge to work in the 21st – Century organization Greenwood publishing group.usa, 2010, p03.
13. هواري عامر ، هواري عبد القادر، تفعيل دور الجامعة للمساهمة في البناء المعرفي المجتمع، الملتقى الدولي : أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات ، نظم الابتكار الجامعة والإقليم ، جامعة برج بوعرييج ، 2014، ص 05.
14. فليح حسن ، اقتصاد المعرفة ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2007، ص 13-14.
15. Sylvie Guerrero, les outils des RH, édition dound, France 2004, p27.
16. عمير سعيد ، التكوين الإلكتروني واسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات ، الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة بسكرة ، 2005، ص 12.
17. Andrew J.Elliat carol S. d weck , Han book of compétence and Motivation , Guildford press, usa .2005, p88.
18. Zarifian philipe,le modèle de la competence , edition liaison,paris,2001,p78
19. Cécile dejoux,les compétences au cœur de l'entreprise,édition d'organisation ,paris,2001,p141
20. Besson d, hadjadj s, o'connor e.s,discours sur les compétences organisationnelles et individuelles,revue française de gestion,vol29,n 145,juillet-aout 2003,p64
21. Cécile dejoux,op cit ,p177
22. Marcel coté ,marie-clauvo malo ,la gestion stratégique :une approche fondamentale, Gaétan Morin ,édition canada,2002,p102

- 24-مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي السابع ، الصناعة التأمينية : الواقع العملي وآفاق التطوير 03-04 .ديسمبر 2012 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، ص11-12.
- 25-كمال منصور ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، ع 7 جوان 2010 ، ص55
- 26-Alan Price ,Human ressource Management ; 4th édition engage Learning EME AVK, 2011,p227.
- 27-مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي السابع ، الصناعة التأمينية : الواقع العملي وآفاق التطوير 03-04 ديسمبر 2012 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، ص 09.
- 28 -أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2013، ص 123.
- 29-هيثم علي حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، الرضوان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2014، ص 200.