

تنمية الكفاءات والموارد البشرية من خلال تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة

Developing competencies and human resources through activating knowledge management in the organization

د. شرحبيل عجراد*

University of Algiers 3
adjerad.charhabil@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2019/10/25

تاريخ القبول: 2019/11/06

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لفت انتباه العديد من المنظمات المعاصرة، لما له من أهمية وآثار ايجابية على تنمية الكفاءات والموارد البشرية وصقل المهارات داخل المنظمة، خاصة في ظل الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة، حيث تسمح عمليات إدارة المعرفة من نقل وتبادل للمعلومات والخبرات بين الأفراد والجماعات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستمر لأدائهم وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار. الكلمات المفتاحية: معرفة؛ إدارة المعرفة؛ كفاءات؛ موارد بشرية؛ تنمية.

Abstract:

This study aims to show the importance of knowledge management as a modern managerial tool which attracts attention of several companies thanks to the importance and positive effects of this tool in the development of skills of human resources in the company.

Knowledge management operations allow the transfer and exchange of informations and experience between the staff of the company allowing continuous improvement of their performances and encourage employees to creativity and innovation.

Key words: knowledge; knowledge management; skills; human resources; development.

مقدمة:

لقد ازداد دور إدارة المعرفة و أهميته مع تنامي الدور الذي أصبحت تلعبه المعلومات و المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، خاصة و نحن في عصر تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة، و عليه فقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير و تحسين الأداء الفردي و المؤسسي، واستطاعت إحداث نقلة نوعية في التحكم في تدفقات الموارد المعرفية و ضمان وصولها إلى جميع الأفراد بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها ، و عليه يتوجب على المنظمة خلق التكيف و الاستجابة للتطلبات والتغيرات التي تشهدها بيئتها حتى تضمن ربحيتها وبالتالي استمراريتها، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال تنمية كفاءاتها البشرية، فإذا أهملت تنميتها بتزويدها بمعارف و مهارات جديدة بمختلف الأدوات والأساليب المتاحة ، فإن معارفها تتقدم و تصبح غير قادرة (الكفاءات) على مسايرة التغير مما يؤثر ذلك بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمة، و من هذا المنطلق سنعالج في هذه الدراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن للمنظمة من تنمية كفاءاتها البشرية من خلال الاعتماد على تفعيل أسلوب إدارة المعرفة في المنظمة ؟

تقسيمات البحث: للإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة محاور أساسية، وفق مايلي:

المحور الأول: تطرقنا فيه إلى إدارة المعرفة وعمليات تطبيقها.

المحور الثاني: تطرقنا فيه إلى الكفاءات البشرية وسبل تنميتها.

المحور الثالث: تعرضنا فيه لأثر إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات والموارد البشرية في المنظمة. **منهج البحث:** اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال وصف وتشخيص عمليات إدارة المعرفة كأداة فعالة لتنمية الكفاءات والموارد البشرية في المنظمات، مع دراسة العلاقة بينهما وتحليل تأثيراتها.

الدراسات السابقة: تم لاطلاع على بعض الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وأثرها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، ونستعرض دراستين فيما يلي:

-بن باير حبيب و بلقوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،

جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011: وأظهرت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في وضع تصور جديد عن كيفية تسيير وتنمية المعرفة وعدم الاقتصار على اكتسابها فقط، من خلال تحليل ديناميكي لهذا العنصر الذي أصبح المصدر الأساسي لتنمية قدرات الموارد البشرية واكسبا المنظمة ميزة تنافسية.

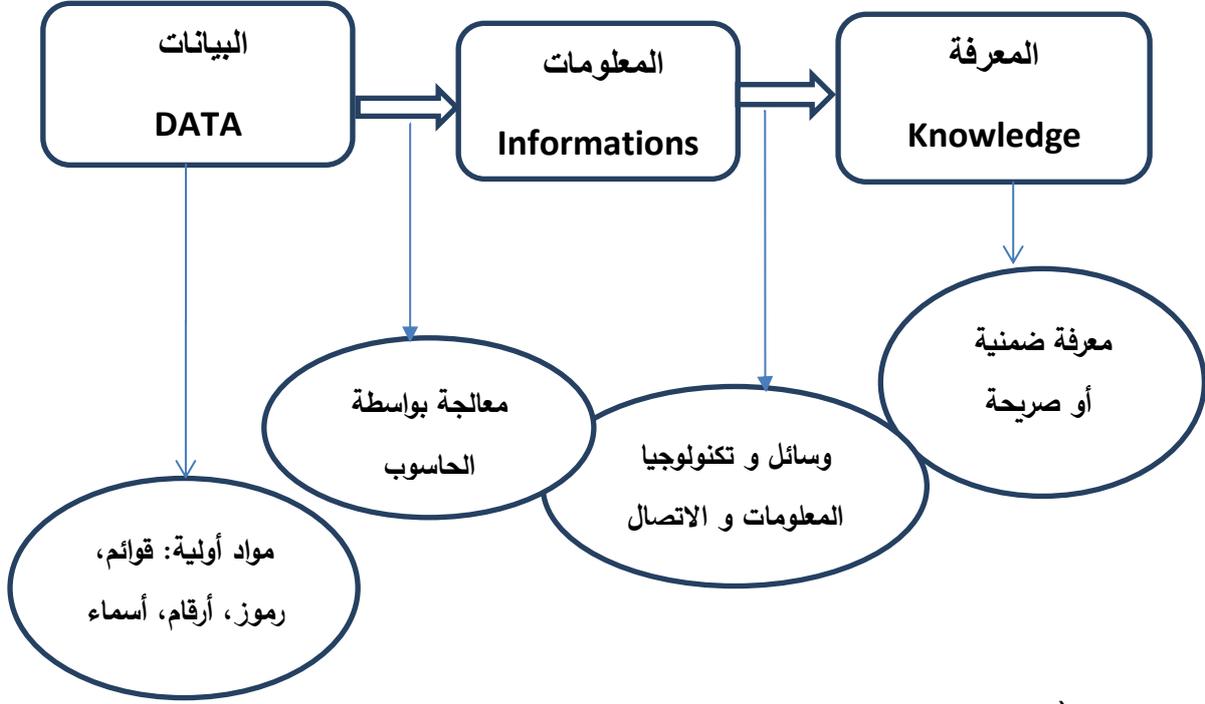
-نصرت صابر خوشناو، زانا مجيد صادق، اثر إدارة المعرفة و الإبداع في المجال المحاسبي في رفع كفاءة منظمات الأعمال من منظور مستقبلي، كتاب أبحاث المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال: إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، عمان، 20-22 نيسان 2015: هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية المعرفة والإبداع في تحسين كفاءة المنظمة ككل، وتوصل الباحثان إلى أن تطبيق إدارة المعرفة و الإبداع لا تخرج وتكتسب الشيوخ والقبول والتطبيق إلا من خلال عقل مبدع ومنتور وسلوك أخلاقي للأفراد، يتجلى باحترام كل القيم والاتجاهات والتي تصب في مصلحة الجميع ودون الاقتصار على تحديد الهدف الأحادي لمنظمات الأعمال في تعظيم الأرباح.

المحور الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة في المنظمة

تناول الباحثون موضوع إدارة المعرفة من خلال مداخل ومقاربات مختلفة تبعا لاختلاف نظرتهم وخلفياتهم لهذا الأسلوب الحديث، وقبل التعرض إليه نرى انه من الضروري الحديث عن المعرفة وأهم أقسامها.

1. مفهوم المعرفة: إن المقاربة الملائمة لتحديد مفهوم المعرفة هو التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة وعدم الخلط بينهم، حيث تعرف البيانات على أنها: "المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات و قد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صورة دون سابق أو تنظيم لها، و تصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها و تحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم" (القهيري، 2013، صفحة 20)، أما المعلومات فتعتبر المخرجات الأساسية للبيانات وفق مدخل النظم، و تمثل حقائق و بيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو تهديدا أو فرصة محددة (داسي، 2012، صفحة 169). في حين أن المعرفة تعرف على أنها: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة" (الزيادات، 2008، صفحة 19).

الشكل رقم (01): تطور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة و التأثيرات عليها



المصدر: (عبد الستار، 2009، صفحة 115)

ولما كانت المعرفة مورد حيوي بالنسبة للمنظمات، ولا تأتي من فراغ، بل تتولد من مصادر معينة، حيث بينت الدراسات الحديثة مصدرين للحصول على المعرفة واكتسابها وهي (الزطمة، 2010، صفحة 19):

المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف المواضيع وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل.

المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى الراضدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ واكتساب المعرفة.

وتنقسم المعرفة إلى قسمين هما (خوشناو، و زانا، 2015، الصفحات 298-299):

المعرفة الظاهرة (الصريحة): وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين و هي التي يمكن الإفصاح عنها و تكون متداولة بين الأفراد بواسطة الوثائق والإرشادات العامة و يمكن حفظها في جداول و برامج الحاسوب.

المعرفة الضمنية: و هي التي تكون في عقول الأفراد و توجد في داخل العقل و القلب، و أنها أصول غير ملموسة وتشير إلى الحدس و البديهة و الإحساس الداخلي و هي موجودة لدى كل فرد و تعتمد على الخبرة الشخصية، و يصعب الإفصاح عنها ولا يمكن ترميزها.

2. مدخل إلى إدارة المعرفة ومستلزماتها:

تعرف إدارة المعرفة على أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تع أو نية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة (سعداوي، 2011، صفحة 5). وبهذا فان إدارة المعرفة تعتمد على (السلمي، 2002، صفحة 208):

- جمع و تصنيف و ترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي بالاستعانة بتقنيات المعلومات و الحاسبات الآلية.

- توزيع و تبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها.

- إعداد و تنمية الأفراد ذوي المعرفة، و استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء ن تطويرها و الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة و الإنتاجية.

وترتبط أهمية إدارة المعرفة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم الأهداف الأساسية للمنظمة بما يضمن لها تحقيق الكفاءة والفاعلية اللازمتين لتحسين أداء الأفراد والمنظمة ككل، كما أنها تطمح إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها (الكبيسي، 2005، الصفحات 139-140):

- الحصول على المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.

- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- خلق بيئة تنظيمية لتشجيع الأفراد على المشاركة بالمعرفة.

- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

- بناء إمكانات التعلم ونشر ثقافة المعرفة.

- تشجيع الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع تعقيدات البيئة.

- التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

3. عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون والخبراء في تحديد عمليات إدارة المعرفة، إلا أن غالبيتهم اتفقوا على خمس مراحل أساسية ونوردها فيما يلي (الهزام، 2016، الصفحات 139-140):

تشخيص المعرفة: يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات وتستخدم آليات الاكتشاف والبحث للوصول للمعرفة.

توليد المعرفة: وتتم عن طريق عدة عمليات كإجراء، ابتكار، اكتشاف واكتساب أو الاستحواذ للحصول على المعارف وعليه فتوليد المعرفة هي خلاصة الجهد البشري.

تخزين المعرفة: ويعني الاحتفاظ والإدماة للمعرفة، وتشير هذه العملية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، لذا فالمنظمات قد تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر.

توزيع المعرفة: وتتم عن طريق النشر عبر وسائل الاتصال المقروءة كالكتب والدوريات، أو عن طريق وسائل الاتصال المسموعة والمرئية كالمحاضرات والأشرطة وتختار المنظمة الطريقة الأمثل حسب طبيعة المعرفة ووضعية الطرف المستفيد.

تطبيق المعرفة: في هذه المرحلة تطبق وتوظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وتتلاءم معها، وتحقق الأهداف المرجوة بشكل يضمن لها البقاء والنمو، فالحصول على المعرفة وتخزينها وتوزيعها لا تعد كافية، بل المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى واقع وتنفيذها بشكل فعال.

المحور الثاني: تنمية الكفاءات والموارد البشرية

حظيت الموارد و الكفاءات البشرية في العصر الحديث باهتمام بالغ من العديد من المختصين و الباحثين من حيث إدارتها وسبل تنميتها باعتبارها أهم و أعلى أصول المنظمة، و يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل و النشاط في كل المجالات و التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى الحدود الممكنة (حسونة، 2008، صفحة 136)، و تبرز الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمة لمواجهة التحديات التي تفرزها تحولات في بيئة المنظمة و مجالات نشاطها والتي تتمثل عموما في (الحلابي، 2013، الصفحات 144-145):

- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- التحول من الأسواق المحدودة والضيقة إلى الأسواق الدولية.
- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.
- التحول من الأمر إلى التوجيه.
- التحول من العمل الجسماني إلى العمل الذهني والعقلي.
- التحول من الأداء الفردي إلى العمل الجماعي ضمن فرق العمل.
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.
- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.

الكفاءات وأبعادها:

يعبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه و هي مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي، حيث يلعب الجانب التنظيمي دور المنسق و المثلث للكفاءات الفردية، وتعني الكفاءة " قدرة الفرد على تعبئة موارده الشخصية (المعارف والمهارات و نوع من مهارات التفكير) والخارجية (قواعد البيانات، الوثائق، الزملاء، الخبراء والحرف المختلفة)... وذلك لحل المشاكل المرتبطة ببيئة مهنية معينة وذلك لتلبية متطلبات المنظمة" (قمبور، و رقي، 2017، صفحة 9)، و قد خلصت الدراسات التي تطرقت لموضوع الكفاءة إلى أن هناك ثلاث أبعاد على النحو التالي (عرايبي، 2011، صفحة 5):

أ-المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

ب-المهارة: 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.

ج-الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة، وعلى المنظمة تنمية هذه الكفاءات وتزويدها بمعارف ومهارات جديدة بمختلف الأدوات، استجابة لمتطلبات بيئتها وحتى تضمن تموقعها في السوق واستمرارية نشاطها، لان المعارف تتقدم وتصبح غير قادرة على مسابرة التغير، مما يجعل عمل المنظمة ككل يتميز بالجمود وقصور في الأداء. ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الكفاءات وهي (سلامة و الهواري، 2016، صفحة 05) :

الكفاءات الفردية: ويمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يكتسبها الفرد من خلال التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستخدمها في أداء نشاطه المهني لتحقيق الأهداف وبصورة فعالة.

الكفاءات الجماعية: يمكن الحديث عنها من خلال محورين: الأول مبدأ يساعد على تحليل فعالية عمل الأفراد في شكل جماعات في إدارة الأعمال، أما الثاني تعتبر كفاءة مفتاحية ترمز إلى النشاط الأساسي للمؤسسة، وتعتبر الكفاءات الجماعية تلك الكفاءة التي تميز جماعة عمل على أساس ستة نقاط أساسية و هي: عرض مشترك، دليل جماعي، لغة مشتركة، أفكار مشتركة، تعهد، تحديد هدف لتحقيقه.

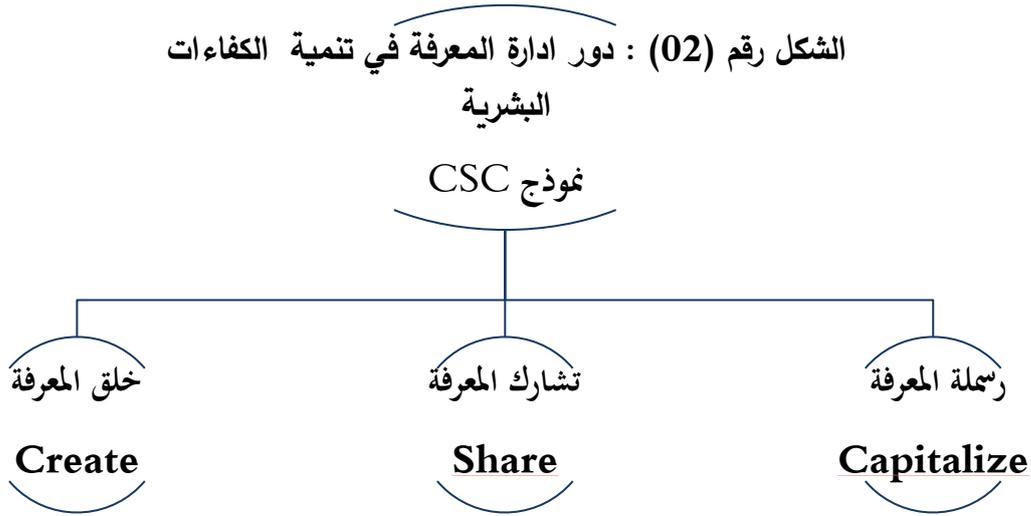
الكفاءات الجوهرية: وهي الكفاءات التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تجلب لها ميزة تنافسية دائمة مع مرور الوقت، بحيث يصف (Hamel et Prahalad (1999) هذه الكفاءات على أنها مهارة *savoir faire* ومعارف *savoirs* التي تمكن المؤسسة من اقتراح منتج يكون مصدر إشباع للزبون. أما بالنسبة ل (Barney(1991) فالكفاءات الأساسية تتميز بالخصائص التالية: ذات قيمة، صعوبة تداولها، غير قابلة للتقليد، ولهل قابلية الاستمرارية.

المحور الثالث: أثر إدارة المعرفة في تنمية كفاءة العنصر البشري

الدراسة الأدبية تبين أن هناك عدة نماذج ودراسات بحثية تناولت مختلف الزوايا التي من خلالها تسمح إدارة المعرفة بتنمية الكفاءات البشرية، وترتقي بالمنظمات من منظمات تقليدية لتكون منظمات متعلمة، وفيما يلي سنعرض بعض الملامح التي تبين جليا التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة على مردود وأداء الموارد البشرية، باعتبار الأداء الاجتماعي هو أساس الأداء المالي والمادي، وان قوة المنظمات في الوقت الحالي تقاس بمدى ابتكاراتها وإبداعها مثل ما تجسده اليوم كبرى هذه المنظمات العالمية على غرار Netflix و Apple.

إن دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري يمكن توضيحها من خلال نموذج الذي نطلق عليه اسم (CSC)، وهو ما يمثل الأحرف الأولى للكلمات المفتاحية التالية (Capitalize, Share, Create)،

(benlalam, 2015)، كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

حيث أن أول هذا النموذج تناول ثلاثة محاور أساسية وهي كما يلي:

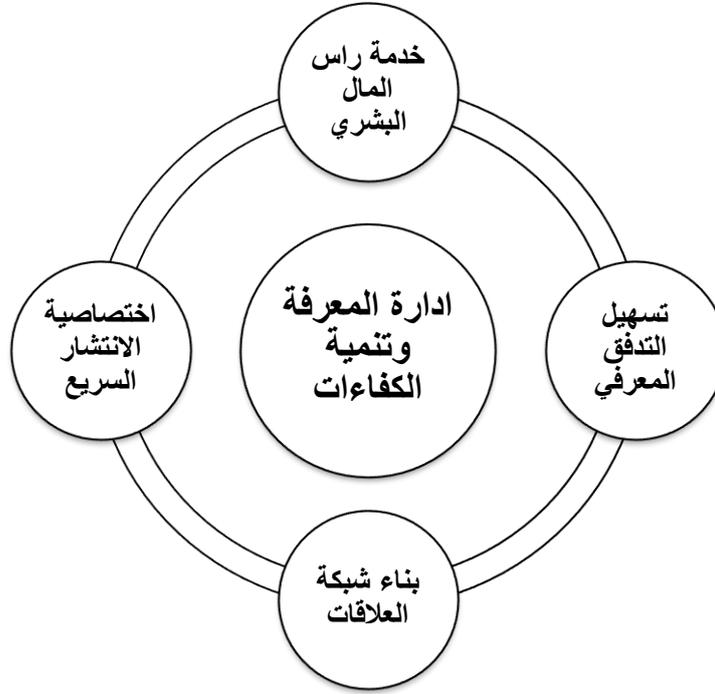
أولاً: رسملة المعرفة.

ثانياً: تشارك المعرفة.

ثالثاً: خلق المعرفة .

في نفس السياق، نجد النموذج الذي تحدث عنه Lengnick-Hall والذي ركز على أربعة محاور أو قواعد تبين الدور الجديد الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطوير كفاءات المورد البشري، وهذا كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الدور الجديد لإدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح لنا من خلال الشكل أعلاه المحاور الأربعة لهذا النموذج وفق ما يلي (Lengnick-Hall, 2002):

أولاً: خدمة رأس المال البشري: يمكن جداً لإدارة الموارد البشرية أن تكون مسهلاً في المشاركة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري في المؤسسة، حيث يتعلق هذا الرأس المال البشري بالمعرفة، المهارات والقدرات، المهارات الاجتماعية... في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى التوجيه وتسهيل مهامهم بدلاً من مراقبتهم والسيطرة عليهم، إذن تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب.

ثانياً: تسهيل التدفق المعرفي: يكتسي قسم الموارد البشرية دوراً مهماً في تسهيل كلا من رأس المال المعرفي والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة والاستراتيجيات الأخرى

المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائل تبادل المعرفة، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب

ثالثا: بناء شبكة العلاقات: يكمن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين رأس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار الثقة، الاحترام، التعاطف والتعاضد والاهتمام، تتم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفية فريق العمل والاتصال التنظيمي بشقيه الرسمي وغير الرسمي.

رابعا: اختصاصية الانتشار السريع: مثلما تحتاج المنظمة التنافسية للسرعة، يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل والقدرة على التعلم، هذا يعني خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات ومهمات العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع سلوك المستخدم الملائم، سلوك الفريق والقيم التي تدعم المرونة والتكيف والإبداع، فتقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول إلى الأهداف.

وفي نفس السياق، هناك من الباحثين من قدم جانبيين مهمين تعمل إدارة المعرفة على تدعيمهما وهما: التعلم التشاركي وتحقيق المرونة.

حيث تؤثر إدارة الموارد في العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، في الأول تستطيع إدارة المعرفة من تحليل وتفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل التعلم-learning- للمنظمة في النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا (سلفان، ، 2003، صفحة 295)، و لأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معينين، فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل و التفاعل بين أفرادها باللغة و القيم السائدة فيه، و هذا هو الدور الذي تفعله إدارة المعرفة خاصة في عملية نشر المعرفة بين المستخدمين، وفي هذا الإطار، فإن منظمة التعلم تتسم بأنها تميل شيئا فشيئا إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتسابها من البيئة الخارجية أو توليدها من داخل المؤسسة، و تشترط في ذلك مع القيادة الشبكية و التي تسهل نشر المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات و النظام الشبكي القائم بين الفرق المدارة ذاتيا، الثقافة التي تقوم على التقاسم و الانفتاح والشفافية و التحسين المستمر الذي يركز على العلم المستمر، و أخيرا التعلم الاستراتيجي الذي يجعل الاستراتيجية مرنة و مواكبة لتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة (باير،

و بلقوم، 2011، صفحة 9). وثانياً: تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العميل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال، وعموماً فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محلياً أو عالمياً، وذلك من خلال توسع الخبرات لدى العاملين، دعم و زيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة وكذا زيادة الأرباح و العوائد، وفي هذه المرحلة يصبح للعاملين القدرة على تأدية أعمالهم بفعالية أكثر، مما يجعلهم محفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل، و تأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم و تحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء، كما تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (سلفان، ، 2003، صفحة 295).

كما أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة وتنمية الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي (اسماعيل، 2019):

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، والموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

- إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير

الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجرده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة ولاتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة.

إضافة إلى ما سبق، نجد دراسة أخرى اعتنت باستراتيجيات إدارة المعارف واستراتيجيات إدارة الكفاءات في المنظمات المتعلمة، وهذا من أجل الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا السياق، تمت الإشارة إلى أن المنظمات القائمة على المعرفة التي ترغب في تميز منتجاتها وخدماتها والاستجابة السريعة لمتغيرات بيئتها والريادة في أنشطتها، عليها أن تجعل إدارة المعارف محور ارتكاز من خلال استراتيجيات تعبر عن الممارسات المثلى لإدارة المعارف والتي تتمثل أساسا في:

الاستفادة القصوى من الأصول والموجودات المعرفية: في الكثير من الأحيان تطرح مشاكل على مستوى تنظيمي معين في المنظمة يمكن حلها في مستوى تنظيمي آخر، ولا يمكن الوصول إلى هذا الحل لأنه لا توجد استراتيجية مثلى لتبادل المعارف، وهنا ينبغي وضع سياسة واضحة تدعم ثقافة نشر وتوزيع المعارف حتى يتم الاستفادة من كل الأصول المعرفية داخل المنظمة.

الابتكار وخلق المعارف الجديدة بأفكار جديدة: وتحويل الأفكار إلى قيمة مضافة ومنتجات وخدمات، ويكمن التحدي الأكبر بالسماح بتدفق عمليات البحث والتطوير والإبداع وتكوين القيم والثقافة والتشجيع على ذلك.

تحويل المعارف إلى معارف واضحة ومتاحة: في شكل أكثر وضوحا في ملفات ووثائق واضحة ومتاحة بالنسبة لكل المستويات التنظيمية من خلال تطبيقات إدارة المعرفة المتمثلة في قواعد البيانات ومستودعات المعرفة، معارض المعرفة، مجتمعات الممارسة وغيرها.

ضمان تعزيز تدفق المعارف الضمنية: من خلال تحسين التفاعل الإنساني بالشكل الذي يجعل المعرفة تنتشر في كل أجزاء المنظمة، وهنا يتم الاعتماد على بعض الممارسات المثلى لإدارة الموارد البشرية بما في ذلك تكوين البيئة المحفزة، الحوافر وأنظمة المكافآت والتقدير وغيرها.

الخاتمة:

من خلال معالجتنا لموضوع إدارة المعرفة وأثرها البالغ في تنمية وتحسين الكفاءات والموارد البشرية في المنظمة، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعد إدارة المعرفة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي لم تتضح بعد كل معالمها بصورة كاملة، ولم توظف بالشكل المثالي على مستوى أغلب المنظمات التي تبنت مفاهيمها، ويبقى الغرض الأساسي لها هو التخطيط الناجح والفعال لعمليات وجهود المعرفة وتوجيهها والتحكم فيها لتحقيق الأهداف المسطرة.

- إن نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة مرتبط بشكل كبير بمدى التزام الإدارة العليا للمنظمة بدعم وتوفير كل الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك.

- إن تطبيق أسلوب إدارة المعرفة يوفر للمنظمة إمكانيات جديدة ومتميزة ويوفر لها أيضا قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات، مما يساعدها في نشر المعارف بين الأفراد وتسهيل عمليات الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي تتمكن المنظمة من تتمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية الاستفادة منها وتنمية كفاءاتها البشرية وتحسين مهاراتها باعتبارها مصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في ظل تحديات البيئة وتعقيداتها.

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تنمية الكفاءات البشرية من خلال اعتماد أسلوب إدارة المعرفة في المنظمة وذلك وفق ما يلي:

- يقع على عاتق المنظمة العمل على خلق ثقافة محفزة وداعمة لتوليد المعرفة وتوزيعها بين أفراد المنظمة من خلال تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية لضمان ترقية كفاءة الأفراد والجماعات معا.

- إتباع أشكال تنظيمية أكثر مرونة حتى يتسنى للأفراد المشاركة وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم.

- ضرورة أن تتماشى أشكال تنمية الكفاءات والموارد البشرية التي تتبعها المنظمة مع المستجدات والتحوليات التي تحدث على مستوى بيئة المنظمة.

- السعي الدائم والمستمر إلى الحصول على المعرفة التي تلبي الاحتياجات الوظيفية للمنظمة و القدرة على رفع الجانب المعرفي بين الأفراد، والعمل على توزيعها و إيصالها للجميع.

قائمة المراجع:

- 1- الحلابي ، ابراهيم عباس، (2013). ، تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر.
- 2- الزيادات، محمد عواد ، (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (المجلد الطبعة)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 3- الزطمة ،نضال محمد، (2010). إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 4- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، مصر.
- 5- القهيري، ليث عبد الله، (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة (المجلد الطبعة الأولى)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- الكبيسي، صلاح الدين، (2005) ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دار الكتب المصرية، مصر.
- 7- الهزام، محمد، (2016). ، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية. ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة . تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر: جامعة تلمسان.

8- بلقوم فريد، بن باير حبيب، (13-14 ديسمبر، 2011)، دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، الشلف.

9- حسونة، فيصل، (2008). ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار أسامة، عمان، الأردن.

10- داسي، وهيبة، (2012)، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. ، مجلة الباحث (عدد 11)، جامعة ورقلة.

11- سعداوي، موسى، (2011). إدارة المعرفة و تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة. ، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف.

12- سلامة أمينة، الهواري جمال، (2016)، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية- دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 12، العدد (13) ، 1-21، جامعة سيدي بلعباس.

13- سلفان، محمد، (2003) ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

14- عرابي، الحاج مداح (2011). ، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف.

15- عبد الستار العلي و آخرون، (2009)، مدخل إلى إدارة المعرفة، طبعة 02، دار الميسرة، عمان.

16- قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة. (2017). ، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 2).

17- محمد أحمد، اسماعيل، 06 جانفي، 2019، من

<https://hrdiscussion.com/hr5077.html>

18- نصرت صابر خوشناو، زانا مجيد صادق، (2015). اثر إدارة المعرفة و الإبداع في المجال المحاسبي في رفع كفاءة منظمات الأعمال من منظور مستقبلي، كتاب أبحاث المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال: إدارة الابتكار في الأعمال ، عمان، الاردن.

19-A Lengnick-Hall, C Lengnick-Hall, (2002), Humanresource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities Berrett-Koehler Publishers.

20- Benlalam Linda, (2015) .la gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle , .Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du stade de maître en science , Université de Québec à Rimouski ,canada.