

بناء فريق المعرفة كممارسة لتنمية الكفاءات البشرية: دراسة تحليلية

Building knowledge team as a practice to develop human competencies, analytical study

فوزية قديد*

رأس المال البشري والاداء، جامعة الجزائر3-الجزائر

fouzia-ka@hotmail.com

تاريخ النشر: 2022/03/31

تاريخ القبول: 2022/03/24

تاريخ الإستلام: 2022/02/21

ملخص:

جاءت هذه الدراسة لتقديم عرض يوضح للعلاقة الترابطية بين فريق المعرفة كمتطلب وداعم لإدارة المعرفة وكممارسة لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات، فإدارة المعرفة والكفاءات البشرية هما مصطلحان يتعلقان بالموارد البشرية في المنظمة وفي نفس الوقت موارد غير ملموسة فيها، فالأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة وفريق المعرفة في المنظمة تؤثر على تنمية الكفاءات البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن المعرفة والكفاءات تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المنظمة الداخلية، وأن عملية تنمية الكفاءات البشرية هي مجموع النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية والقدرات الحالية والمستقبلية للأفراد من خلال فرق المعرفة المتكونة داخل المنظمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، فريق المعرفة، الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية.

تصنيف JEL: J24، D83.

Abstract:

This study came to present a presentation indicating the interconnected relation ship between the knowledge team as a requirement and support for knowledge management and as a practice for the development of human competencies in organizations. Where the increasing importance of knowledge management and knowledge team in the organization affects the development of human competencies.

The study concluded that the process of developing human competencies is the sum of activities that lead to increasing the profitability and current and future capabilities of individuals through the knowledge teams formed with in the organizations.

Keywords: Knowledge management; knowledge team; human competencies; Development of human competencies.

Jel Classification Codes: D83; J24.

*المؤلف المراسل.

يعتبر الاستثمار في رأس مال البشري من أهم الخطوات المهمة والمبدئية لنجاح أي منظمة وذلك من خلال تنمية وتطوير الكفاءات البشرية الموجودة بها وأيضا لتحريك عجلة النمو والتقدم، فاهتمام المنظمات بالأفراد والعمل على تطويرهم من شأنه أن يحقق كفاءات وخيارات عالية تؤثر بشكل ايجابي على إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها وهذا لضمان بقائها واستمرارها في السوق وتحقيق تنافسية عن باقي المنظمات وذلك بما تملكه من موارد بشرية ومادية، ويساهم رأس مال البشري والكفاءات البشرية في إحراز مستويات متفردة وغير مسبوقه في أداء المنظمات لابد من العمل على تنميتها وتطويرها لمواجهة مختلف التغيرات.

ترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة وأوجه ومجالات مختلفة، يتطلب تبنيها وتطبيقها تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونشر وتطبيق المعرفة، حيث تطبيق إدارة المعرفة لا ينشأ من فراغ ولا يعمل بفعالية منعزلا عن باقي عناصر المنظمة حيث يجب توافر مجموعة من المقومات والدعائم الأساسية، ومن بين هذه الدعائم الموارد البشرية في المنظمة.

إن إدارة المعرفة تتمحور بشكل رئيسي حول الموارد البشرية، التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لسيرورة عمليات إدارة المعرفة، حيث يلعب الأفراد دورا هاما وبارزا في إنجاح تطبيقها في المنظمات، كأساس لتوليد ثروتها، فعقول الأفراد تمثل أعظم قواعد البيانات والمعلومات والمعارف، لذا يجب الاهتمام بها (فريق المعرفة)، إذ يعتبر ما يتمتع به فريق المعرفة من مهارات وقدرات ومعارف وطاقات ودوافع وطموحات أهم عوامل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، ولعدم فعالية إدارة المعرفة لابد من توافر فريق للمعرفة بمميزات خاصة وملائمة.

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن تنمية الكفاءات البشرية من خلال بناء فريق للمعرفة في المنظمات؟، وتكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيرات الدراسة: إدارة المعرفة، فريق المعرفة، تنمية الكفاءات البشرية والتطورات المتلاحقة التي عرفها، فنجاح المنظمات أصبح مبني على المعرفة والكفاءات والتي تسمح بالنمو والتطور وتحقيق ميزة تنافسية.

ونسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ تأصيل النظري لمفهوم إدارة المعرفة؛
- ❖ توضيح مفهوم فريق المعرفة والكفاءات البشرية؛
- ❖ علاقة فريق المعرفة كممارسة بتنمية الكفاءات البشرية.

2. التأصيل النظري لإدارة المعرفة:

1.2. مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة ومن أهم المصطلحات في عالمنا المعاصر ذات الفعالية في نجاح المنظمات، فالزيادة الهائلة في المعارف وتراكمها يتطلب إدارتها مما يسمح بالتطور والتفوق وتحقيق التميز للمنظمة، مرت إدارة المعرفة بمراحل عدة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وبدأ تناولها من طرف الباحثين منذ الثلاثينيات ولكن بشكل نظري فقط، لكن تطبيقها والإحاطة بمختلف جوانبها لم يكن إلا مع بداية الثمانينات من القرن الماضي والحاجة لإدارة المعرفة في السابق لم تكن بنفس المستوى الذي عليه اليوم.

نشوء إدارة المعرفة وتطورها كان محصلة مجموعة من العناصر أهمها (غالب ياسين، 2007، صفحة 45): التسارع المتزايد في حركة الابتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي الذي رافقه انفجار متواصل في المعلومات والمعرفة بفضل حركات العلم نفسها ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير النفاذ الشامل إلى المعرفة قد أدى إلى تحول عملية الابتكار العلمي إلى نشاط معرفي منظم ذو طبيعة مؤسسية، بمعنى أن التقدم العلمي والتكنولوجي هو عمل مؤسسي يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة للابتكار والإبداع وتطبيق التكنولوجيا من خلال إدارة كفاءة وفاعلة للمعرفة.

من خلال مراجعة أدبيات الموضوع يلاحظ أن هناك حاجة لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة، لأن تم تناولها تحت مسميات مختلفة، وتم خلطه بمفاهيم أخرى وتداخل معها، وهذا ما يضفي اللبس والغموض على المفهوم لذلك فإن إدارة المعرفة (Tisseye، 1999، الصفحات 32-34) (الخلوف الملكاوي، 2007، الصفحات 67-70):

- ❖ ليست حالة، لأنها تتعلق بحاجة قوية وملموسة من المنظمة؛
- ❖ إن إدارة المعرفة ليست إعادة هيكلة المنظمة، فإدارة المعرفة هي التغيير المستمر الموجه للمستقبل ويتضمن العاملين بشكل أساسي، في حين أن إعادة الهيكلة موجهة اتجاه العمليات وطرق العمل وبشكل جذري؛
- ❖ إدارة المعرفة ليست تخصصاً أكاديمياً أو كفرع من فروع العلم بل هي مساع متنوعة وميادين دراسة متكاملة وإدارة عمليات تحكم ونشر المعرفة والانتفاع بها بهدف تحسين النوعية وزيادة الربحية والتطوير المستمر؛
- ❖ إدارة المعرفة ليست ادعاء فلسفي أو موضوعة أو نوع من الترف الفكري بل هي الوصل والجوهر في قلب المنظمة وتظهر النتائج بشكل ملموس؛
- ❖ إدارة المعرفة ليست رأس مال فكري، حيث أن الفكر هو قدرة بشرية تتم بواسطة العقل وفيها حقوق ملكية أو فكرية وحقوق المؤلف، وهي نتيجة التفاعلات والنشاطات العقلية، أما إدارة المعرفة فهي نشاطات منظمية أو مؤسسية تعمل على خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها وحقوق الملكية هنا للمنظمة مثل العلامات التجارية أو الماركات التجارية؛
- ❖ إدارة المعرفة ليست معلومات، فالمعلومات يمكن أن تصبح معرفة بعد الاستخدام البشري لها بطريقة تؤدي إلى قيمة فالمعرفة يمكن ملاحظتها بشكل معلومات داخل النشاطات وهي كذلك ليست بيانات؛
- ❖ إدارة المعرفة ليست محصورة بجمع المعلومات من مصادرها المتعددة وترشيحها وتبويبها وعمل قاعدة بيانات يسمح بالدخول إليها لأشخاص محددين، فإدارة المعرفة هي مفهوم جمعي لمداخل المنظمة التي تشكل لب المعرفة؛
- ❖ إدارة المعرفة ليست شبكات عمل رقمية، حيث أنها تتحدث عن تحسين العمليات الإقتصادية مع الناس والتقنية والإعتماد على العقل البشري والتكنولوجيا الفعالة لتوسع إدارة المعرفة، ولا بد أن يكون البشري في المعادلة من البداية حتى النهاية لإستخدام التقنية بشكل فعال؛
- ❖ إدارة المعرفة ليست حول امتلاك المعرفة حيث أنه لا يمكن الإستلاء على المعرفة بالكامل، إذ تظهر مشاكل الجمع والتوزيع والإستعاب والتعاون مع الأطراف المعنية والثقافة التنظيمية، فلا بد من توجيهها جميعها منذ البداية، بالإضافة إلى أنه لا يمكن الإحاطة بالمعرفة بشكل كامل بسبب محدودية العقل البشري الذي لا يستطيع الوصول إلى الكمال ولكنه يسعى ليكون أقرب ما يمكن منه؛
- ❖ إدارة المعرفة ليست الذكاء الإصطناعي، لأن إدارة المعرفة تهتم بالمعارف والمهارات الموجودة عند مختلف عناصر المنظمة وليس فقط بالخبرين أو ذوي الخبرة كما في الذكاء الإصطناعي، بينما إدارة المعرفة تعمل على تحويل المعلومات والمعارف فإن الذكاء الإصطناعي يعتمد عمق الإستدلال.

وقد عرف مفهوم إدارة المعرفة تطور وتحول كبير منذ نشأته حتى الآن، وهذا ما نلاحظه من خلال التزايد الكبير لمنتديات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية التي تعقد حول إدارة المعرفة، وظهور مجلات ودوريات تهتم بالموضوع، وكتب وأبحاث ودراسات، ومختبرات ومراكز بحثية، إن هذا التحول يكشف عن ثورة حقيقية في الإدارة.

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموعة العمليات المنظمة والمخططة التي تساعد على إنشاء المعرفة وإكتسابها والحصول عليها من مصدرها الداخلي أو الخارجي، إمتلاكها ثم نشرها فتطبيقها بما يسمح للمنظمة التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، ورغم الاختلاف في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أن هناك عمليات جوهرية يجب أن تكون في تسلسل العمليات، وهذا ما إتفق عليه عدد من الباحثين، تتمثل في أربع عمليات: إنشاء المعرفة، إمتلاك المعرفة، نشر المعرفة تطبيق المعرفة.

2.2. أهمية إدارة المعرفة ومبادئها:

هناك إدراك متزايد لأهمية إدارة المعرفة لدى جميع المنظمات سواء كانت تجارية أو خدمية والدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق الأهداف، والإستجابة للمتغيرات البيئية بشكل أكثر فعالية، لذا تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما يلي (كاظم حمود، 2010، صفحة 58):

- ❖ تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفعالية لإنجاز المستهدف؛
 - ❖ مصدر إستراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف المديات الزمنية البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء؛
 - ❖ تزيد من القدرة التنافسية ويجعلها سلاحا تنافسيا حاد إزاء المنافسين؛
 - ❖ زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.
- تكتسي إدارة المعرفة هذه الأهمية لأنها تركز على مجموعة من المبادئ (حسين البيلاوي و عبد العظيم حسين، 2007، الصفحات 88-95):
- ❖ تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: تعبر المعرفة مصدر من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لابد من إستثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب إستثمار الأموال أو العمل؛
 - ❖ تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للناس وللتكنولوجيا: فواضح جدا أن الإنسان ضروري جدا في بعض العمليات، والحاسوب ضروري أيضا في عمليات أخرى، ومن المهم أن نذكر أننا حينما يتوافر لدينا ذلك المزيج من المهارات فإننا نحتاج إلى تكوين وتشكيل بيئات جيدة خاصة بإدارة المعرفة تمكنا من الإستفادة من الأيدي العاملة والناس في صورة تكاملية، ولابد أن نعرف حينما تتوافر لدينا البيانات الأساسية الحاسوبية الخاصة بالمعرفة التنظيمية فإننا نحتاج حينئذ أن يكون لدينا رواد من البشر؛
 - ❖ إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا: لا يخفي على أحد أن المعرفة قوة، وبالتالي ليس من المدهش على أي فرد أن يعرف أن إدارة المعرفة يتم تنفيذها بطريقة سياسية وحيوية؛
 - ❖ تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: يتوافر لدى مديري الموارد الرئيسية للعمل كرأس المال والسوق والعديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلن تتم إدارة المعرفة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المنظمة الواحدة

مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم، فمن بين المهام التي لا بد أن تقوم بادائها المجموعات جمع وإبتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي وأيضاً إيضاح إتجاهات إستخدام المعرفة، ومن الجدير بالذكر أن نشير إلى أن هناك العديد من منظمات الخدمات الوظيفية التي لديها أدوار لإدارة المعرفة؛

❖ تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية؛

❖ غالباً ما تكون عمليتنا المشاركة وإستخدام المعرفة غير طبيعيتين: إن عملية تحويل معارفنا إلى نظام، وإن عملية إستخلاص معارفنا من الآخرين ليست عملية مهددة ولكنها أيضاً تحتاج جهداً كبيراً، وبالتالي فيجب أن يكون لدينا دافع لأداء وتنفيذ العمل؛

❖ تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي: إنه لمن الهام جداً أن نقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة ولكن يتم إستخدام المعرفة والمشاركة فيها العديد من العمليات للعمل المعرفي، فيجب أن نعرف أن تلك العمليات تختلف حسب المنظمات ولكنها تشتمل على تصميم المنتج، والبحث في أحوال السوق، والتنمية وأيضاً تشتمل على العمليات الحيوية، فلو كان من الضروري جداً أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالعمل والتجارة، فإنه يجب تحسين وتطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي؛

❖ يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط: يجب أن ندرك أنه لو كان مدخل المعرفة كافياً فعند ذلك سوف يكون هناك إهتمام كبير به خارج المكاتب، وإن إدارة المعرفة الجيدة والناجحة تتطلب أيضاً إهتمام وإندماج في العمل؛

❖ إدارة المعرفة عملية غير منتهية: هناك سبب رئيسي لعملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقاً وهو أن صيغ المعرفة دائماً ما تتغير، وأن هناك العديد من التكنولوجيات الحديثة وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة والخاصة بإهتمامات العملاء التي دائماً ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائماً ما تغير من إستراتيجياتها وكياناتها التنظيمية وإهتماماتها بالمنتج أو الخدمات، وأيضاً فإن المديرين والموظفين الجدد لديهم إحتياجات جديدة.

هذه المبادئ ليست ثابتة وليست حصرية وهذا لكون إدارة المعرفة تتطور، وهي شروط موضوعية مستنبطة من الواقع من خلال نجاح المنظمات في تطبيقها وقد تزيد أو تنقص حسب وجهات النظر المختلفة، فجوهر إدارة المعرفة هو الإستثمار في أصول المعرفة وإيجاد توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية، وتتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة من أجل المشاركة بالمعرفة التي تكون أصعب من إنتاجها، ويجب أن نشير أنه لا نهايات لإدارة المعرفة.

3. دور فريق المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات

1.3. فريق المعرفة:

أصبحت المنظمات تركز بشكل كبير على تطوير قدرات ومهارات وخبرات الموارد البشرية وذلك بالإرتقاء بعمليات التوظيف، وتفعيل برامج التدريب، وتقييم الأداء، منح المكافآت الحوافز، فعمليات التوظيف الفعالة تسمح بجلب موارد بشرية لديهم معارف وقدرات وخبرات جديدة ومفيدة يعملون على إستخدامها وتوظيفها بالمنظمة، كما تعد برامج التدريب والتعلم المستمر من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم ومنحهم الطريقة والأسلوب الملائم لتوليد ومشاركة المعرفة، أما تقييم الأداء ونظام الحوافز والمكافآت أصبح دافعاً للإهتمام بتوليد ومشاركة المعرفة، لذلك إدارة المعرفة بفعالية في المنظمات يتطلب دعماً مناسباً من إدارة الموارد البشرية، فالعمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الحوافز والمكافآت...) تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على عمليات إدارة المعرفة.

إن إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في تطوير إدارة المعرفة وعملياتها الأربعة (إنشاء المعرفة، إمتلاك المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، لأن إدارة المعرفة تقتضي وجود أفراد يتبادلون المعرفة ويعملون على تحويلها من معرفة ضمنية إلى صريحة ثم إلى ضمنية، بصورة متتابعة، ويساعدون على إنتقال المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، هؤلاء الأفراد يقعون تحت إشراف إدارة الموارد البشرية، لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على موائمة إستراتيجيتها مع إستراتيجية إدارة المعرفة، وإن الأفراد الذين يقومون بعمليات إدارة المعرفة يطلق عليهم فريق المعرفة أو أفراد او عمال المعرفة.

إن فريق المعرفة (أفراد المعرفة) يعد عنصرا رئيس إن لم يكن أهم عناصر إدارة المعرفة، حيث أدرك منظرو إدارة المعرفة أهمية هؤلاء الأفراد وقيمهم في نجاح المنظمة، فالعقل البشري يمثل الركيزة الأساسية في إنشاء المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية، وإستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.

تشكل داخل المنظمات نوعين من فرق المعرفة، الأولى يمكن أن نطلق عليها مجتمعات الممارسة وهي جماعات تضم المهنيين الذين يشاركون نفس المسؤوليات ويمارسون نفس الأدوار الإدارية ولديهم نفس الخلفية التعليمية والخبرات العملية رغم إنتماءهم إلى وحدات تنظيمية مختلفة في المنظمة، والثانية يمكن أن نطلق عليها مجتمعات المصالح والإهتمامات المشتركة وهي جماعات أكثر شمولية تتكون من أفراد لهم خلفيات مهنية وتعليمية مختلفة ويمارسون وظائف وأدوار متنوعة ورغم ذلك يوجد لديهم إهتمامات مشتركة بالمعرفة وأدوتها (مسلم، 2009، صفحة 16)، إن مجتمعات الممارسة كفريق هي وحدها القادرة على القيام بعمليات إدارة المعرفة، وتسهم في بناء نظام إدارة المعرفة فعال، ما يتوجب على المنظمات تسهيل عملها وتمكينها منه.

يستعمل مصطلح أفراد المعرفة للإشارة إلى كل فرد يعمل في مجال المعرفة ويتعامل بها سواء كان ذلك بإدارتها إنتاجها أو دعمها في المنظمة، ففي منظمات المعرفة مثل الجامعات والمدارس يمكن إعتبار الطلبة المستفيدين من خدمات المنظمة أيضا أفراد معرفة، فكل فرد في المنظمة يعتبر مسؤولا وجزء من عمليات إدارة المعرفة (Dubois & Wilkerson, 2008, p. 36)، إن عمال المعرفة المحترفون، مدراء المعرفة، معاونون، وقادة المعرفة، هي مصطلحات تمثل أفراد المعرفة أو فريق المعرفة في المنظمة.

❖ **عمال المعرفة المحترفون:** يختلف عمال المعرفة المحترفون أو ما يطلق عليهم مهنيو المعرفة عن باقي العمال، فهم المسؤولون عن توليد المعرفة الجديدة وتطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة، وأول من إستعمل مصطلح عمال المعرفة هو بيتر دراكر، سنة 1959، حيث أعتبر عمال المعرفة المحترفون هم المسؤولون عن المساهمات التي تؤثر على قدرة المنظمة على أداء والحصول على النتائج، هم أصحاب القدرات المهنية المرتفعة والقدرات التنظيمية المنخفضة.

وقد عرف هذا المصطلح من طرف عدد من الباحثين، فهناك من إعتبر عمال المعرفة المحترفون على أنهم الأفراد الذين يضيفون القيمة لمنتجات المنظمة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، في حين ذهب آخرون إلى إعتبارهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، صفحة 354)، فيما إعتبر آخرون عمال المعرفة المحترفون كل فرد يوظف بسبب معرفته بموضوع معين، ويقدم أداء أفضل عند تمكينه من الإستفادة القصوى من المهارات العميقة (Serrat, 2008)، كما يشير عمال المعرفة المحترفون إلى كل فرد يعمل من أجل تطوير المعرفة أو إستخدامها (Horvath, 2009)، فعمال المعرفة المحترفون هم الموظفون الذين لديهم خلفية عميقة في التعليم والخبرة الكافية في مجال معين من المعرفة، لديهم القدرة على طرح الأفكار، والتفكير على نطاق واسع، والقدرة على تحديد وفهم الإتجاهات وإجراء الإتصالات .

إذن عمال المعرفة المحترفون هم الأفراد العاملين في المنظمة القادرين على الحصول على المعرفة وإستيعابها لتوليدها من جديد وجعلها قادرة على العمل في مختلف مستويات المنظمة، وهم عمال مبدعين في المقام الأول، لديهم معارف كامنة في عقولهم، يستخدمونها في حل المشكلات وإنشاء المعارف الجديدة، فهم الأداة المهمة والقوة الفاعلة في تنفيذ وإنجاح برامج إدارة المعرفة في المنظمة. وقد إجتهد العديد من الباحثين في تقسيم عمال المعرفة المحترفون إلى خمسة أنواع وهناك من يحصرها في ثلاثة بالشكل التالي(ماجد الطاهر، 2012، الصفحات 208-209):

- أشخاص ذوي معرفة عالية التخصص في صناعة معينة، هم خبراء في مجال عملهم ومن الصعوبة نقلهم للعمل في أماكن مغايرة لتخصصاتهم؛
 - أشخاص لديهم معرفة محمولة أو متنقلة، هؤلاء يتمتعون بمرونة عالية في إمكانية العمل والتنقل بين منظمات مختلفة، إنهم يستخدمون معرفتهم العامة في أداء الأعمال؛
 - الأشخاص المبدعون للمعرفة الخلاقة والمبتكرة وهم القادرين على إختراع أدوات وأساليب العمل الجديدة لمزاولة أعمالهم أو ليتم إستخدامها من قبل الآخرين لإنجاز أعمالهم، إنهم الذين يؤسسون المهام للآخرين.
- عمال المعرفة المحترفون هم أشخاص راغبين في الحصول على المعرفة وإكتسابها كجزء من عملهم وتوظيف هذه المعرفة في المنظمة، يقومون بإتخاذ القرارات ويقدمون ممارسات إيجابية، لديهم علاقات واسعة مع الآخرين، يطورون معارفهم الذاتية ويعتمدون على التعلم المستمر، فهم يكرسون جهودهم في إنشاء وتطوير وتطبيق المعرفة، لذلك تقع تحت مسؤوليتهم العديد من النشاطات المتعلقة بالمعرفة تحقيقاً لأهداف المنظمة، ومن بين هذه المهام ما يلي(الكبيسي، 2005، صفحة 93)(العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، الصفحات 354-355):
- الإسهام في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات، من خلال تنظيمها، وربطها مع بعضها البعض، وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛
 - تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، ليتم تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه؛
 - بناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى؛
 - تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي سمات يختص بها عمال المعرفة دون العمال الآخرين؛
 - تعتبر عقول عمال المعرفة المحترفون أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار الالامعة؛
 - إنشاء المعرفة والقدرة على الإتصال والتعلم المستمر، إذ يتم إستخدام الخبرات في عملية الإتصال؛
 - تخزين المعرفة من خلال إمتلاك قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة، وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة؛
 - توزيع المعرفة من خلال العمل الجماعي وإدراك قيمة المعرفة عندما يتم مشاركتها، فإن ذلك يتطلب القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة، وجعلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم وتحفيزهم للعمل بروح الفريق، وإدراك قيمة المعرفة المتشكلة من فرق العمل، ومعرفة المنظمة كإطار عام لإدارة المعرفة الفاعلة التي تبتكر حلول المشاكل وقرارات حلولها؛

- تطبيق المعرفة الجديدة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات ما يسمح بتعلم وفهم خبرات جديدة، يتطلب ذلك قدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة وأساليب دعم ثقافتها؛
 - إختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات، وتشجيع الإنفتاح وتحفيزه، هذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بلعب دور فاعل ومحفز؛
 - إعداد النظم والبرمجيات اللازمة لإدارة المعرفة في المنظمة.
- عمال المعرفة المحترفون يدركون ان معرفتهم مهمة لأداء منظماتهم لذا وبدل تحديد مواقعهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي، من الأفضل أن يكون لديهم نوع من المرونة والحركة، كما إنخراطهم وإخلاصهم للمنظمة يعتمد على الكيفية التي تستعمل فيها معارفهم ومهاراتهم والطريقة التي يكافؤون بها (Mercier-Laurent & Cruz, 2001, p. 129).
- بالتالي فإن عمال المعرفة المحترفون هم الأفراد الذين يقومون بمعرفة كيف، يقع على عاتقهم إبداع وإنشاء المعرفة، تنظيمها وتخزينها، توزيعها وتقاسمها، تطبيقها وتنميتها باستمرار من أجل جعلها قادرة على العمل ، وكذا نشر وتطوير ثقافة المعرفة وإعداد البنى التحتية التكنولوجية اللازمة لإدارة المعرفة، فهم بذلك يحافظون على حداثة المعرفة في المنظمة والتواصل مع تطورها في العالم الخارجي، ويقومون بعملية التغيير التنظيمي وتقييمها، هم أكثر العمال مهارة فنية أو حرفية، يتصفون بالتفاني لوظيفتهم ومهنتهم، وهم جوهر العمل في المعرفة وجوهر رأس المال الفكري.
- ❖ **مديرو المعرفة:** هو منصب يساعد المنظمة في إدارة معرفتها ويدعم نظمها، وتقع عليه مسؤولية إدارة المعرفة، فهو المسؤول عن تطبيق وتطوير والمحافظة على برامج إدارة المعرفة، لديه خبرات عالية ومعرفة بالسوق، وعلى إطلاع على المعارف المتوافرة في المنظمة، على معرفة برؤية المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها، وظيفته لا تنحصر في مكان واحد، لكنها مفهوم إداري ذو مناصب ومواقع متعددة، هو خبير الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، صاحب القدرات التنظيمية المرتفعة والقدرات المهنية المنخفضة، لديه الإدراك والقدرة على إدارة وتنظيم العمل من خلال الآخرين.
- مدير المعرفة هو قائد تنظيمي مسؤول عن إدارة الرأس المال الفكري والمحافظة على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمة (N.A.Abdelhakim & M.Abdeldayem, 2009, p. 503)، هو المسؤول عن الإهتمام بمعرفة الأغراض أي الإهتمام بماذا، يقوم بالمهام التالية (Gottschalk, 2005, pp. 122-123):
- الدعوة المستمرة والقوية للمعرفة والتعلم، نظرا للدور المهم للمعرفة في إستراتيجيات وعمليات العديد من المنظمات اليوم، لإحداث التغييرات الضرورية في التنظيم والثقافات والسلوكيات الفردية المتعلقة بالمعرفة؛
 - تصميم وتنفيذ والإشراف على البنية التحتية للمعرفة في المنظمة؛
 - الإدارة الفعالة والكفؤة للعلاقات الخارجية مع مقدمي المعرفة، بالإضافة إلى التفاوض والتعاقد معهم؛
 - تقديم إسهامات حاسمة في عملية إنشاء المعرفة وتطبيقها في جميع مستويات المنظمة، وتسهيل الجهود المبذولة لتحسين هذه العمليات إن لزم الأمر؛
 - تصميم وتنفيذ برنامج إدارة المعرفة في المنظمة، وما يترتب عنه من رسم خرائط المعرفة الحالية والمستقبلية؛
 - قياس وإدارة قيمة المعرفة؛
 - الإشراف على إعداد إستراتيجية المعرفة؛
 - منح العمال الإحساس بالإنتماء للمنظمة، وإدارتهم، وإنشاء معايير مهنية، وإدارة حياتهم المهنية؛

أما الأدوار التي يطلع بها في تنفيذ مهامه فهي (Fustec & Fradin, 2001, p. 87):

- وكيل تغيير: يعمل على تحويل المعرفة من ضمنية إلى مشاركة.
 - محقق: يعمل على تشخيص المشكلات وتحديد ما هي الحلول اللازمة لها.
 - ضابط إرتباط: يربط بين توقعات العاملين وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها.
 - المستمع والمصغي: إلى العاملين للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المترتبة على تفاعلاتهم.
 - سياسي: قادر على حل المشكلات الموجودة دون إفتعال غيرها.
- ولقد تم تحديد سبعة تحديات تواجه مدير المعرفة في تأدية مهامه، ومن هذه التحديات تتضح معالم المهنة في العصر الحالي، وهي تشمل (حسن جبر رزوقي، 2005، صفحة 117):
- تحديد الأولويات الاستراتيجية لإدارة المعرفة؛
 - تأسيس قاعدة بيانات لأفضل الممارسات؛
 - كسب التزام المديرين التنفيذيين لمساندة بيئة التعلم؛
 - تعليم الباحثين عن المعرفة (المستفيدين) كيفية الاستفسار بشكل أفضل وأذكي للبحث في المصادر الذكية؛
 - تطبيق عملية إدارة الأصول الفكرية؛
 - الحصول على معلومات تتعلق برضا المستفيدين من المعلومات والمشاركة بها في الوقت الحقيقي (المباشر)؛
 - عولمة إدارة المعرفة.

مدير المعرفة يدير وينظم ويعمل من خلال الآخرين عكس عمال المعرفة الذين يعملون مع الآخرين، يعمل على تنمية شعور العاملين وإدراكهم بأهمية التفاعل والاندماج فيما بينهم والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم لإنشاء المعرفة ذات القيمة وحسن تطبيقها، يعتمد عليه الفريق بصورة رئيسية في تطبيق خطط وبرامج إدارة المعرفة، وكذا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في كل المنظمة، يبني وينشر ثقافة المعرفة، خبير في الإتصال والتواصل مع الآخرين عبر الأقسام والمنظمة ككل، يتوجب عليه إمتلاك رؤية حول ما يرغب أن تكون عليه المنظمة، وإعطاء هذه الرؤية إلتزاما عال.

❖ **المعاونون:** أفراد الدعم والإسناد هم أمناء السر، المساعدين الشخصيين، ليس لديهم مؤهلات خاصة بهم لمنحهم صفة في تنظيم المعرفة، وظيفتهم مساعدة عمال ومديرو المعرفة، دفعهم وتأهيلهم ضروري لكفاءة المنظمة، والمهنيين ولخدمة العملاء، هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد (Sveiby, 1997, pp. 8-9).

يعمل أفراد الدعم والإسناد على جمع المعلومات والمعارف من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تصنفها وتوثيقها ويقومون بإيصالها لمن يحتاجها، فهم يمثلون حلقة الوصل ما بين عمال ومديرو المعرفة، يقومون بما يطلب منهم، يمثلون المستوى التشغيلي للمعارف، يرتبط عملهم بالتوثيق والإيصال، ليس لديهم أية قدرات مهنية أو تنظيمية تعطيهم مكانة مميزة داخل المنظمة.

❖ **قادة المعرفة:** قائد المعرفة أو ما يطلق عليه مسؤول او ضابط المعرفة الرئيس، هم أصحاب القدرات المهنية والتنظيمية المرتفعة، لذلك فهم من يرغب الآخرون في إتباعهم، والقائد هو الفرد الأهم في المنظمة والأهم ضمن إدارة المعرفة

مختص ومتميز، ذو كفاءة مهنية، خبير ومبدع، هناك العديد من المديرين هم قادة، لكي يكون المدير قائدا يجب أن: (Sveiby, 1997, p. 9)

- يدافع من رغبة حقيقية لقيادة؛
 - إتجاهه مستوحى من رؤية المنظمة؛
 - قادر على توحيد الناس في الجهود الرامية إلى تحقيق رؤية.
- يعمل القائد على توفير الظروف التي يمكن من خلالها لعمال المعرفة ممارسة قدراتهم الإبداعية، وإعطاءهم الحرية الخلاقة ضمن برامج إدارة المعرفة، له تأثير إيجابي وقوي عليهم، من أجل إنشاء المعرفة، ترميزها وتخزينها، توزيعها ليتم تطبيقها، وكذا نشر وترسيخ الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة لدى الأفراد في المنظمة.
- يتطلب تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات توفر فريق المعرفة بمهارات خاصة تمكنهم من القيام بعملهم، ولعل أهم هذه المهارات ما يلي (العلي، قنديلجي، والعمرى، 2006، الصفحات 355-356):
- **المهارات الفكرية:** يمتلكون مهارات التفكير الإستراتيجي التي تتضمن الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المنتج، وكيف يمكن للمنظمة أن تحسن من أدائها بإضافة القيمة لمنتجاتها، والنظر إلى المنظمة بصورة كلية، وإلى كيفية ترابط أجزائها.
 - **المهارات الإنسانية والشخصية:** تشمل الآتي:
 - القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم؛
 - التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير؛
 - الإتصال مع الآخرين وفي جميع الإتجاهات وإمتلاك اللغة والمعاني لفهم عمل المستويات الإدارية المختلفة؛
 - الفهم ويشمل تشخيص المشكلات وتأثيراتها وتوقعات العاملين نحو حساسية تطبيق نظم المعرفة.
 - **المهارات الفنية:** وتشمل ما يلي:
 - معرفة واسعة بممارسات الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات الدنيا؛
 - التفاعل الديناميكي مع فرق العمل؛
 - المعرفة التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات ونظمها وبرمجياتها ويتعاضد دور المهارات الفنية خلال عملية إكتساب المعرفة وتخزينها وتنظيمها؛
 - إضافة إلى المهارات السابقة، يتطلب عمل فريق المعرفة الخبرات والإبداعات والإبتكارات وتحويلها إلى معرفة تعزز قيمة المنتجات أو الخدمات، لذلك يجب أن يتميزوا بمجموعة من الخصائص (دوخي، 2012، صفحة 161):
 - عمال المعرفة يملكون وسائل الإنتاج ولديهم درجة عالية من السرية، ولا يحب أن توجه إليهم الأنظار، ولا يحب أن يخبرون أحدا عما يفعلون؛
 - لا يحب ان يحدد لهم هيكل، ولا أن يحدد لهم تدفق عملهم؛
 - عملهم يتغير باستمرار ويصعب التنبؤ به، وإذا اردت أن تفهم عملهم لا بد من الإنتباه بقوة ولفترة زمنية طويلة؛
 - جزء كبير مما يفعلون غير مرئي فهو في عقلهم؛
 - بعض من عمال المعرفة لهم إتجاه أو هيئة خاصة بهم، ينجحون باستمرار في حمايته من أي تدخل خارجي؛

- لا توجد مقاييس محددة لقياس جودة أداء عمال المعرفة، ولا يوجد تسلسل رسمي لتدفق العمل، ولا توجد علامات مميزة، ولا يوجد تقدير للتكلفة والوقت الذي يستهلكه هذه الأنشطة، ونتيجة لذلك فهناك القليل من الإدراك عن مدى أدائهم وجودتهم؛
- يحتاج إلى هيكّل تنظيمي لا يتدخل في طريقته لأداء الأعمال، ويحتاج إلى مناخ يسمح لهم بحرية تبادل الأفكار والأراء مع الآخرين، والإندماج في فريق العمل وإقامة علاقة مع المتميزين؛
- يحرص على الحرية المهنية والعلمية؛
- يعمل وفق إطار أخلاقي ودليل بأداب المهنة؛
- يعطي الأفضل في بيئة عمل مواتية وداعمة.

2.3. العلاقة الترابطية بين فريق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية:

تشكل الكفاءات البشرية الميزة الأكثر حسماً بين المنظمات، فالكفاءة البشرية هي التي تصنع التفوق، والكفاءة البشرية بمثابة مفتاح يجب امتلاكه، ويختلف مفهوم الكفاءة باختلاف مجالات استخدامها، إلا أن جميعها يتفق في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والجهود، أما في ما يتعلق بمفهوم الكفاءة اصطلاحاً لمفهوم يكتنفه الكثير من الغموض وإستعمل في الكثير من الإدارات والإختصاصات، فقد وردت عدة تعريفات، حيث عرفت الكفاءة بأنها مجموعة من الخصائص (المميزات) الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عالٍ في العمل أو موقف محدد أو مهمة معطاة (Guerrero, 2004, p. 27)، يشير AndriGetheth وهو مختص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية لتحقيق نشاط علمي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقاً من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني (بوكرمة، 2008، صفحة 139)، كما عرفت الكفاءة على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والدارية عند أداء العمل كمراعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء (Yvesbuck, 2003, p. 107).

وفقاً للتعريف السابقة فالكفاءة هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المتفاعلة فيما بينها لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة، رغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءة إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية: المعرفة العلمية: الكفاءات النظرية، المعرفة العملية: الكفاءات التطبيقية، المعرفة السلوكية: الكفاءات الاجتماعية أو العلائقية.

وكما اختلف الباحثين في وضع تعريف موحد للكفاءة إختلفوا في تصنيف أنواع الكفاءات، إلا أن أبرز تصنيف هو التصنيف الذي عرضها ضمن ثلاثة مستويات هي:

❖ **الكفاءة الفردية:** وهي عبارة عن توليفة من الموارء الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد من خلال التجارب الشخصية والمهنية والتكوين بشكل متواصل، وتتمثل في المهارات والمؤهلات والقدرات والسلوكيات التي يمكن تظهير أثناء العمل، بحيث يستخدمها في تحقيق أهداف معينة، وبشكل فعال.

❖ **الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):** وتتم من خلال إيجاد التكامل بين الكفاءات الفردية، وذلك من خلال اتباع آليات معينة للتنسيق بينها، أن الكفاءات الاستراتيجية تتضمن عدة كفاءات تبعا للمستوى التسلسلي في المؤسسة، وتعدد وظائفها، مثل: التخطيط، والإدارة، والتنفيذ، والرقابة، إذ تتمثل في كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة التقنية، والكفاءة الإدارية الفنية من ناحية، وكفاءة التخطيط، والتنفيذ، والإدارة، أو الرقابة، أو التقييم من ناحية أخرى، علماً بأن هذا كله بحسب المؤسسة نفسها، ونوع عملها، ومدى إدراكها لعلاقاتها مع البيئة المحيطة بها.

❖ **الكفاءة الجماعية:** وهي كفاءة تنشأ من خلال تضافر جهود الكفاءات الفردية وتعاونها، من خلال التواصل الفعال بين الأعضاء جميعهم في العمل، وتوفير المعلومات المناسبة لهم، كما أنها تمثل حلقة وصل بين الاستعدادات، والمعارف والقدرات الموجودة لديهم، بحيث يشكلون فريقاً مهنياً قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة.

الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف والقدرات التي يحوزها أفراد الجماعة فهي تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها، ويمكن أن نميز خمسة أبعاد للكفاءة الجماعية (كشاط و برباش، 2017، صفحة 308):

- **التآزر:** الذي يعزز من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
- **التضامن:** ويتجلى مفهومه في شبكة التعاون المشكلة بين أطراف جماعة العمل.
- **التعلم:** الذي يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعتمد.
- **صورة العمليات الجماعية:** التي تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.
- **الرموز والخطاب المشترك:** التي تشكل مرجعاً مهماً لأعضاء الجماعة وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية، وهذا يعني لا وجود لكفاءة جماعية من دون أمور مستترة كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة (الثقافة التنظيمية).

إن ظهور الكفاءات الجماعية يسمح للمنظمة بمواجهة التغيير وتسهيل التكيف مع البيئة بشكل مستمر، وإن إنشاء كفاءات جماعية يتطلب شروطاً يمكن إيجازها فيما يلي (Guy, 2000, pp. 23-31):

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين؛
 - تطوير وتحسين وسائل العمل الجماعي والمحافظة على التنوع في الكفاءات والمعارف؛
 - اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التعااضد والتآزر؛
 - خلق علاقات تضامن والمحافظة عليها من أجل تحقيق التجانس والتكامل بين أعضاء المجموعة؛
 - تحفيز جماعات العمل، ورسملة التجارب والممارسات المهنية وتثمين الكفاءات الفردية.
- تعتبر عملية تنمية الكفاءات البشرية مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، وتتمثل تنمية الكفاءات البشرية في عملية التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة المهارات، الاتجاهات، وتكون عملية التنمية حسب رغبة المنظمة في اكتساب الكفاءات التي هي بحاجة لها بحيث تقوم بتلقينها للأفراد لديها وذلك بغرض الحصول على موارد بشرية ذوي كفاءات عالية يستطيعون من خلالها التأقلم مع الظروف الطارئة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات، تستهدف عملية التنمية جميع أنواع الكفاءات داخل المنظمة فردية أو جماعية، وعموماً تهدف إلى (مهديد و قبالي، فيفري 2012، صفحة 7):

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد، وإكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمنظمة القائمة على الإبداع ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وفي جميع الظروف، ودفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات؛

- تعليم الأفراد - خاصة المدراء - كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة؛ وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة، كذلك تقليل حوادث العمل، والتقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه؛

وتستند الكفاءة على تنفيذ المعرفة، هذه المعرفة الفردية أو الجماعية الموجودة في فريق للمعرفة، مفيدة للعمل، غالبا ما يتم إنتاجها وتطويرها في إطار الأداء، يمثل تحديد هذه المعرفة ومشاركتها ونقلها تحديا قويا للمنظمات، وقد أثبتت عدة ملاحظات حول مفهوم الكفاءة وحول البعد الخاص والجماعي للمعرفة هي (قويدري و سملالي، أبريل 2005، صفحة 8):

- الملاحظة الأولى: ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة والكفاءة، فالكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المهارة فتكون في المؤسسة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام.
- الملاحظة الثانية: تركز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية، أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثيرا ما تنتج من الممارسة الجماعية (المشتركة) والمتخصصة الأمر الذي يكسبه بعدا جماعيا. يمكن القول أن إدارة المعرفة تساهم في تنمية وتطوير الكفاءات في العديد من الجوانب فهي تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لكفاءاتها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتها، كما تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء الكفاءات البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينها، وتساعد في توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة، كما تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية (بن بايرو بلغوم، 2011).

إدارة المعرفة الجيدة لا تحدث فقط للتأكد من أن المنظمات يمكنها الحصول على المعرفة المطلوبة وإنشائها وتنظيمها ومشاركتها واستخدامها لأدائها الناجح، فإنها تتطلب الكفاءات المناسبة، هذه الكفاءات مطلوبة من قبل الكثير من الموارد البشرية وقد بدأت المنظمات الآن في إدراج الكفاءات في إدارة المعرفة وفي قوائم الكفاءات الأساسية الخاصة بها، في الواقع يجب أن تشارك إدارة المعرفة في تطور المنظمات للاتجاه نحو مزيد من الاهتمام بالكفاءة وتنميتها من خلال الإهتمام بفريق المعرفة.

4. خاتمة:

نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية منذ منتصف القرن الماضي سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل والتي تعتمد على المعرفة أو ما يطلق عليها فريق المعرفة، حيث تعمل المنظمات على بناء فرق المعرفة من أجل تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، وهذا من خلال دمج القدرات والإمكانات والمعارف الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتنمية الكفاءات البشرية ولتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، كفاءة فريق المعرفة هذه لا يمكن أن تقتصر على مجموع كفاءات الأفراد الذين يشكلونه إنها ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعل القائم بين كفاءات الأفراد فهي انصهار للخبرات، وتعتبر تجارب حقيقية للتدريب الجماعي.

تعد الكفاءات البشرية مركز الإنتاج المعرفة بالتركيز على الموارد الداخلية للمنظمة، فهي أداة لتحديد إستراتيجية المنظمة في ظل بيئة تنافسية تتسم بالدور المتنامي للمعرفة، وتزايد الاستخدام العالي للكفاءات، وارتفاع نصيب رأس المال غير المادي، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي وأساليبه المتنوعة في نقل ونشر المعلومات، فالمعرفة والكفاءات تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المنظمة الداخلية، بحيث أن قدرة إنتاجهما وتجنيدهما تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة.

5. قائمة المراجع:

1. Dubois Nancy, & Wilkerson Tricia, (2008, 10), Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique. canada, centre collaboration national des méthodes et outils, canada, Consulté le 11 21, 2020, sur <http://www.sepho.org.uk/Download/Public/9443/South%20East%20Public%20Health%20KM%Strategy.pdf>
2. Gottschalk Petter, Strategic Knowledge Management Technology, (USA: Idea Group Publishing, 2005).
3. Guerrero Sylvic, Les outils des RH, (paris: Edition DUNOD, 2004).
4. Guy Le boterf, L'ingénierie des compétences, (paris: Edition d'organisation, 2000).
5. Horvath Daen, (2009, 02 24), Knowledge Workers, Consulté le 2 19, 2021, sur <http://searchcrm.techtarget.com>
6. Mercier-Laurent Ennica, & Cruz Gregory, Innovation et management de connaissances, (paris: édition d'organisation, 2001).
7. N.A.AbdelhakimMohammed, & M.AbdeldayemMarwan, The Role of Chief Knowledge Officer in Higher Education Quality, Vol 35, No4, European Journal of Scientific Research, 35(4), 2009, 498-511.
8. Tisseye Rene charles, knowledge Management, (Paris: Hermes Science, 1999).
9. Yvesbuck Jean, Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique, (paris: édition d'organisation, 2003).
10. FustecAlan, & Fradin Jacques, l'entreprise neuronal, (paris: édition d'organisation, 2001).
11. Serrat Olivier, (2008, 10 1), Managing Knowledge Workers, washington, Asian Development Bank, U.S.A, Consulté le 11 21, 2020, sur <http://www.adb.org/Knowledgesolutions>.
12. SveibyKarl-Erik, Manage Knowledge Workers, The New Organisational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, (U.S.A: Berrett-Koehler publishers, 1997).
13. حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، (مصر: دار وفاء، 2007).
14. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، (الأردن: مؤسسة الوراق، 2007).
15. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، (الأردن: دار المسيرة، 2006).
16. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
17. حبيب باير، فريد بلغوم، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
18. فاطمة الزهراء بوكرم، الكفاءة: مفاهيم ونظريات، (الجزائر: دار هومة، 2008).
19. نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10، العدد 2، 2005، 105-123.
20. يمينه دوخي، الإستثمار في الراس المال الفكري، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
21. ياسين غالب ياسين، إدارة المعرفة، (الأردن: دار المناهج، 2007).
22. محمد قويدري، يحضية سملاي، (2005)، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 2005، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
23. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، (الأردن: دار صفاء، 2010).
24. أنيس كشاط، توفيق برياش، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 2، 2017، 328-297.
25. إسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، (الأردن: دار وائل للنشر، 2012).
26. عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفاهيمها، عملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009، معهد الإدارة العامة، السعودية.
27. فاطمة الزهراء مهدي، أمال قبيلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية، 2012، جامعة محمد خيضر، الجزائر.