

دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات المؤسسة

براهمي نصيرة^{1*}

¹ جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)

The role of knowledge management in developing enterprise competencies,

Brahmi Ncera¹,

1 Sidi Bel Abbes University (ALGERIA)

تاريخ الاستلام: 2022/05/23؛ تاريخ القبول: 2022/05/30؛ تاريخ النشر: 2022/06/01.

ملخص: تتولد المعرفة من واقع حي معاش تتشكل 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 و الممثل في الكفاءات، فالتفاعل بين تسيير المعارف وتسيير الكفاءات يتصف بالتعقيد. وقد ظهر اليوم مدخل جديد في تسيير الموارد البشرية يعتبر الكفاءة والمعرفة المصدر الأساسي في تكوين القيمة.

إن هذه المداخلة تهدف إلى إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة والكفاءات والعلاقة التي تربط بينهما، مع تحديد المناخ الملائم الذي يوفر الشروط الأساسية لتمكين إدارة الكفاءات والمعارف من إنتاج القيمة.
الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إدارة الكفاءات، الكفاءات، التنمية، خلق القيمة.

Abstract

Knowledge is generated from a living, lived reality and is formed and re-excreted itself into new systems, and knowledge management comes as a means for ensuring good knowledge management within organizations to achieve integration into the current economy, by feeding those organizations With new knowledge and its assimilation by focusing on human capital that creates value and is represented in competencies, the interaction between knowledge management and competency management is complex. Today, a new approach has emerged in the management of human resources, which considers efficiency and knowledge the main source in creating value.

This intervention aims to give an understanding of knowledge management and competencies and the relationship that binds them, while defining the climate that provides the basic conditions for enabling the management of competencies and knowledge to produce value.

Keywords: knowledge management, competency management, competencies, development, value creation

I- تمهيد:

إن تنافسية الدولة تقوم أساسا على نجاح مؤسساتها، و القدرة على التنافس حول الفرص المستقبلية هي التي تحدد مدى نجاح منظمات الأعمال وهذا يتحقق من خلال إيجاد طرق سريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية تتمثل في الكفاءات التي تحقق الريادة للمنظمة ونظرا لتزايد الاهتمام بها ظهرت نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي بالنسبة للمنظمة و الدولة ، و تهدف هذه النظرية إلى بناء منظمات متعلمة، يحتل فيها المورد البشري مكانة أساسية، حيث يمكن لهذه المنظمات تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية والحفاظ على مستوى مرتفع من التعليم و التكوين المستمر لصالحها، و لهذا الغرض كان لابد من إيجاد الممارسات التيسيرية الأفضل للموارد البشرية. حيث ظهر منذ التسعينات مفهوم جديد هو مفهوم إدارة المعارف والكفاءات (فاتن، 2002).

و قد تطرق العديد من الباحثين والمفكرين إلى هذا المفهوم في كتاباتهم كل من منظوره الخاص و بذلك نتجت عدة معالجات للموضوع، إلا أننا في هذا البحث سوف نحتّم فقط بمعالجته من وجهة نظر المهتمين بالموارد البشرية حيث ينظر هؤلاء إلى رأس المال البشري (المهارات و الخبرات و التعليم المتراكمة لدى العنصر البشري بأنه الأساس في إكساب المؤسسة الميزة التنافسية ويهتمون بإنتاج المعرفة و إيجاد الوسائل التي توفر بيئة داعمة ومشجعة للابتكار، وتجعل المنظمة أكثر فعالية وإنتاجية، وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل التالي:

- ما هو دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات الخاصة بالمؤسسة؟

- أهداف الدراسة:الهدف من هذه الدراسة هو التعريف بكل من إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات بالإضافة إلى تأثيرها على

الموارد البشرية في المؤسسات من جهة و الوقوف على أهم المشاكل و العراقيل التي تعقيد عملها.

منهج الدراسة:اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي من اجل إعطاء أكبر قدر من المعلومات حول إدارة المعرفة و

الكفاءات و تحليل أهم النقاط التي تتعلق بهما.

- و قد قسمنا دراستنا لمحورين رئيسيين هما:

✓ المحور الأول : اقتصاد المعرفة، أهميته وأهم متطلباتها

✓ المحور الثاني: دور المعرفة في تنمية الكفاءات

المحور الأول : اقتصاد المعرفة، أهميته وأهم متطلباتها

1. مفهوم الاقتصاد المعرفي و أهميته

الاقتصاد المعرفي هو ذلك الاقتصاد الذي يهتم بدراسة نظم الإنتاج وتصميم المعرفة وإجراء تطوير هذه النظم بهدف تحسين

رفاهية الأفراد والمنظمات والمجتمع، ويعتمد أسلوب البحث العلمي للوصول إلى نماذج نظرية تساهم في تطوير الأدوات العلمية

والقدرات التقنية وإمكانية تطبيقها على الواقع لتحقيق أهداف المشروع، إن طبيعة الاقتصاد الجديد هذا يدفع نحو التعامل المتواتر مع

المعرفة التكنولوجية والعلمية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال خلق تقنيات جديدة تولد مهارات وسلع وخدمات جديدة، ولذلك يهتم الاقتصاد المعرفي بما يلي (حسن، 2001/2002):

- صناعة المعرفة من خلال التعليم والتدريب والاستشارات والمؤتمرات والبحوث والتطوير.
- إنتاج المعرفة أي ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين المعرفة حيث أثبتت الدراسات تأثير المعرفة على النمو الاقتصادي إذ يساهم نمو المعارف الجديدة بنسبة 34% في النمو الاقتصادي، ويساهم الاستثمار في رأس المال الإنساني أي في التعليم بنسبة 16% من النمو الاقتصادي، وهذا معناه أن 50% من النمو الاقتصادي يعتمد على تطور المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية، وان المنهج الاقتصادي يرى في إدارة المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها فعليا إن رأس المال الفكري أصبح حقيقة في الاقتصاد الجديد وضمن أهم الأصول في الشركات وسلاح قوي بيد هذه الشركات ويعزز قيم العلامات التجارية وبراءات الاختراع، حيث أن الأصول المعرفية الكامنة في عقول البشر تلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد المعرفي اليوم، إذ أن الأصول المعرفية لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات متطورة جديدة والذي يعد مؤشرا " حقيقيا" لنجاح المنظمة، كما أشار احد الباحثين إلى أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد الوفرة والتحدي، هو في كيفية "إدارة الوفرة" حيث انتقل الاهتمام إلى خلق الوفرة من المعلومات والمعرفة تلك الموجودات التي تزداد قيمتها بالاستخدام، والمعرفة تعد سلعة لا تستهلك إذ أنها تتولد ذاتيا بالاستهلاك، مع نسخة لاحقة على النسخة الأصلية ومع التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية تكون الكلفة الحدية مساوية أو قريبة إلى الصفر. وهذا مكن السر في الاقتصاد المعرفي، وفي ظل الاقتصاد المعرفي فان المنتجات لا تعد مهمة كأهمية الكفاءات والإفراد والذين ينتجونها في المشروع، ولا يعتمد على المنتجات لأنها سرعان تستبدل بمنتجات جديدة مبتكرة، لذا ستكون المنافسة في الكفاءات والقابلية على حل المشكلات والمعرفة والإبداع.

2. أهمية الاقتصاد المعرفي

تأتي أهمية الاقتصاد المعرفي من ارتفاع نسبة مساهمة عناصره في القيمة المضافة للمشاريع ويمكن عرض أهمية اقتصاد المعرفة كما يلي (عبود، 2005):

1. القدرة على تحقيق النمو المتسارع في الاقتصاد من خلال الدور الكبير للصناعات المولدة للثروة وتكثيف استخدام المعرفة وتفعيل المعرفة المتولدة مقارنة بالصناعات التقليدية .
2. ارتفاع قيمة الأصول غير الملموسة إذ تزداد أهمية الأفكار، العلامات التجارية كمدخلات و أهمية الخدمات كمخرجات، إذ تظهر أسعار الأسهم في السوق المالي إن قيمتها تمثل عشرة أضعاف أو أكثر من قيمة أصولها الدفترية في السجلات المحاسبية، ويعود الفرق إلى رأس المال الفكري الذي يزيد قيمة الأصول غير الملموسة كالعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والخبرات العلمية المولدة للابتكارات.
3. تكوين أسواق مالية تتاجر في الأصول المعرفية كأصول غير الملموسة وخلق منتجات معرفية مشتقة تكونت من الإبداع الإنساني فحسب كالمشتقات المالية (عقود الآجلة والمستقبلية وعقود الخيارات).

4. إن إعادة استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة يقلل من الكلفة ويسرع من طرح المنتجات في الأسواق بشكل مبكر، وبحقن العوائد ثم يؤدي إلى الاختراق المبكر للسوق وهذا يحقق ميزة تنافسية لمدة أطول للمشروع.
 5. إن سعر كل شيء يميل إلى الانخفاض، فبدلاً من تزايد الأسعار فإن النمو الاقتصادي المعرفي يدفع باتجاه تخفيض الأسعار.
 6. إن قاعدة الثروة في اقتصاد المعرفة هي المعرفة والفكر الخلاق المبدع المبتكر.
 7. أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على حساب القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة والقيمة للمعلومات العينة.
 8. إن طبيعة العاملين الجدد (الأفراد ذوي الياقات الذهبية) بما يمتلكون من قدرات عالية تحقق دخل مالي كبير إلى المشاريع، وأن نسبة مساهمتهم كبيرة في الاقتصاد الجديد.
 9. الأساس في خلق القيمة المضافة في الاقتصاد المعرفي في الاعتماد على اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة، إذ يلعب التطور السريع للتكنولوجيا وانتشار المعرفة بشكل واسع دوراً أساسياً في دفع سوق العمل إلى الاعتماد على الكفاءات العاملة، وهذا سيؤدي إلى ارتفاع الطلب على اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والمتخصصة في ميدان المعرفة و انخفاض الأنشطة التي تعتمد على اليد العاملة الأقل كفاءة.
 10. المؤهلات المطلوبة تزداد بوتيرة مرتفعة ففي بعض الدول تركز بعض المشاريع على الكفاءات باعتبارها العامل الحاسم في المنافسة والقاعدة التي تساهم في إطالة البقاء في عالم الأعمال منها .
- ظهرت كفاءة-competence- اليد العاملة في مستواها التدريبي الذي ارتفع كثيراً عما كان عليه في السنوات السابقة ، فالحاصلين على الدبلومات العالية والمتخصصة ازداد كماً ونوعاً.

3. دور اقتصاد المعرفة في التأثير على قيمة المشروع

إن البيانات والمعلومات المجردة لا تكون ذات مغزى إلا بعد أن يتم تحليلها ووضعها في إطار مفاهيم منظمة أي تحويلها إلى معرفة ذات قيمة، وهذا يعني في حالة تحويلها إلى معرفة وإنتاجها بشكل مجدي اقتصادياً فإنها تساهم في إنتاج سلع وخدمات جديدة مبتكرة، وبذلك فإن المعلومات تصبح العنصر الرابع في العملية الإنتاجية أو تتجاوز العناصر الثلاثة الأخرى بالأهمية أحياناً، وهي (الملكية ورأس المال والعمل)، كما أن المعلومات بشكلها العام وحدها لا تكفي بل يجب الحصول على أجزائها ومعالجتها واسترجاعها، وقد سهل استخدام تقنيات المعلومات كالحاسوب والبرمجيات والانترنت هذه الإمكانيات، إضافة إلى الاهتمام بالعلم وتطوير الكادر وبأهمية قبول التحول إلى المجتمع المعلوماتي (صوّلح، 2009)، ومن ثم أهمية التحول إلى الاقتصاد المعرفي، فمنذ أن قام الاقتصادي Fritz (Machlup) خلال الخمسينات من القرن الماضي بدراسة إنتاج المعرفة، حدث الاضطراب في بيئة الأعمال نتيجة التحول في النظام الاقتصادي من الاعتماد على الإنتاج الكمي إلى ارتفاع الأهمية النسبية للاعتماد على المعلومات والمعرفة، إذ حلت مفردات ومعايير جديدة في تحقيق الإرباح والحصول على القيمة المضافة للمشاريع، وهذه المفردات ذات خصائص غير ملموسة مثل الذكاء والسرعة والمرونة والكفاءات والخبرة والمعرفة، وأصبحت تلعب دور أكبر في نجاح وتطور المشاريع من الموجودات الملموسة، وباتت الميزة التنافسية للمشاريع تكمن في الإبداع والقدرات والخبرات والمهارات والتحسين والابتكار والتطور المستمر.

إن عناصر الاقتصاد الجديد تتمثل في رأس المال الفكري (الموهبة البشرية)، وهذا يجعل نقطة الانطلاق واحدة للمشاريع المتشابهة نسبيا في أنشطتها إلا من القدرة على استخدام المعرفة الاستخدام الأمثل، والمشاريع التي تستفيد من اقتصاد المعرفة هي تلك التي تستبدل تنظيم الوحدات المركزية واللامركزية بوحدات معرفية مستقلة ومتصلة فيما بينها، والشكل المطلوب في التنظيم المستقبلي هو إيجاد وحدات معرفة حيث يكون تفكير المنظمة محفزا للعلاقات الديناميكية المتداخلة، أما السلوك فيعبر عنه في قبول المخاطر نتيجة التغيير والإبداع أكثر من السعي للمحافظة على الوضع الراهن، وعميق قيم التزام وولاء العاملين للمشروع في ضوء ترسيخ مفهوم مجتمع المعرفة (حسين، 2007).

إن التحدي الذي يواجه المشاريع ليس فقط في توليد المعرفة ذاتها بل في كيفية تفعيل المعرفة المتولدة لإضافة قيمة للمشروع وتحديد دور المشروع في الاقتصاد المعرفي، من خلال مساهمته في رفع مستوى معيشة الشعوب وزيادة إنتاجية الفرد وتحقيق النمو الاقتصادي، ويشير إلى أن طبيعة منتجات وخدمات المعرفة لأي مشروع تتصف بجملة صفات خاصة تميزها، وتزداد إنتاجية ورسوخ مع الاستخدام وتمنح الزبون فائدة أكبر، وساهم في زيادة التعلم لمستخدمها وتزيد من مهاراتها في حقل اختصاصه، وتتكيف مع الظروف ولها دورة حياة قصيرة نسبياً تمكن العميل من اتخاذ إجراء المعالجة والصيانة فوراً، فقد ساعدت جملة عوامل على تطور اقتصاد المعرفة من أهمها انتشار مظاهر العولمة المتمثلة في الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات والانفتاح الاقتصادي التي أدت إلى تحقيق منافسة شديدة بين المشاريع لمختلف القطاعات الاقتصادية، وزيادة ثقافة المستهلك وذوقه وتطور حاجاته وتعقيدها وخاصة في مجال التوريد، وفي الجانب الأخر نجد تطور وسائل الحصول على المعلومات بال نوعية والكمية والوقت المناسب، وتزايد القدرات التكنولوجية مما فصح المجال للأفراد المالكين للمعرفة بلعب دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المشروع، واعتبار هذه المعرفة مصدر مهما للقيمة المضافة التي يساهم بتكوينها صناعات المعرفة، كونهم ذو مؤهلات عالية مع الإشارة إلى إن إحدى الدراسات أثبتت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد في تخفيض التكاليف بنسبة 39%، تحسين الإنتاجية بنسبة 51%، المساهمة في تعزيز دقة القرار بنسبة 36%، وتحسين العلاقات مع الزبائن بنسبة 35%، وسيشهد المستقبل القريب تسجيل حسابات رأس المال الفكري في أسواق رأس المال في ضوء اهتمام الإدارات في وضع برامج راسخة لإدارة المعرفة عنوائها الابتكارات وتبني مبادئ اقتصاد المعرفة وإدارة المعرفة مهمة بتكوين رأس المال الفكري من خلال استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره ومنحه الهيكلية بالاتجاه الذي يجعله محسوساً لأن أساليب التسجيل والتبويب المحاسبية والميزانيات التقليدية تهتم بالأصول والخصوم الملموسة، وان هذه الأساليب والمعايير والميزانيات غير ملائمة لتحديد القيمة الحالية والمستقبلية للمعرفة على مستوى المشروع، آخذين بعين الاعتبار الفروقات بين الأصول المادية التي هي أصول تستهلك بالاستخدام وتخضع للمبادلات (Trade off)، بينما أصول المعرفة تعد أصولاً نهائية (Infinite Assets) يمكن أن تبقى طويلاً ويتم توليدها بلا حدود، طالما ان الكلفة الحدية اقرب إلى الصفر إذا حافظت على استغلال الطاقات المتاحة الاستغلال الأمثل.

4. متطلبات الاقتصاد المعرفي

الإيفاء بمتطلبات إسهام عناصر اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي وخلق القيمة المضافة لا بد من توفر المتطلبات الأساسية التالية (عامر بشير، 2011-2012):

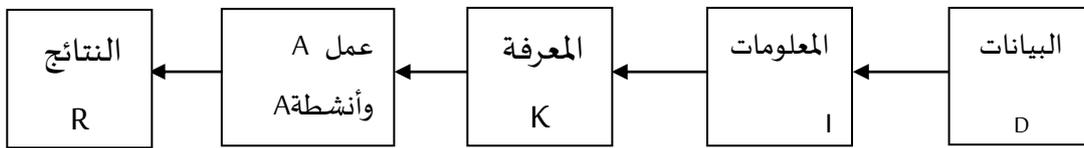
- ✓ إدارة الأصول المعرفية (معرفة السوق والمنتجات والتكنولوجيا والمنظمات بهدف تطوير أعمال المشروع لزيادة الأرباح وخلق قيمة مضافة) والعمليات المنبثقة عنها، والتي تتضمن تطوير المعرفة والحفاظ عليها واستخدامها والمشاركة فيها، أي توليدها والحصول عليها من حيث اختيارها وتنظيمها ونشرها وجعلها متاحة يمكن الاستفادة منها، وتحويل المعلومات والخبرات (المعرفة) التي تمتلكها المنظمة للمساهمة في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرار وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ إن الهدف الرئيس من إدارة المعرفة تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية.
- ✓ والمعرفة قد تكون ضمنية (Tacit Knowledge) وهي تلك التي تتعلق بالمهارات الفنية و الإدراكية والسلوكية وتوجد داخل عقل كل فرد ومن الصعوبة تحويلها ونقلها إلى الآخرين، وتستطيع المشاريع زيادة فاعلية هذه المعرفة وتعزيز درجة التنافس لدى المشروع إذا كانت هذه المعرفة ترتبط بطبيعة أعمال المشروع ويمكن تحويلها إلى سلع وخدمات.
- ✓ وقد تكون المعرفة ظاهرة (Explicit Knowledge) وهي المعلومات المطبقة أو تلك التي يمكن نقلها إلى الآخرين ويمكن الحصول عليها واستخدامها

وقد تضمنت إدارة المعرفة مدخلين هما:

- ✓ المدخل الأول: الذي استمد أسسه من الاثروبولوجيا ونظرية النظم وعلم الاقتصاد لإنتاج المعرفة الطبيعية.
 - ✓ المدخل الثاني: نتج عن استخدام الكمبيوتر في إدارة المعرفة وارتباط ذلك بالذكاء الصناعي والمساهمة في إيجاد حقل جديد يدعى هندسة المعرفة التي هي عبارة عن تطبيق النظم على إدارة واستخدام المعرفة.
- إن إدارة المعرفة هي إدارة المعلومات من خلال تحويل المعلومات المخزونة إلى منفعة، وتسمى بالمعرفة التي هي عبارة عن سائل خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية وبصيرة نافذة وتزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالي (Duffy, 2000):

- المعلومات = البيانات + المعنى
- المعرفة = المعلومات المخترنة + القدرة على استخدام المعلومات، ويمكن التعبير عنها بالنموذج التالي (DIKIAR)

الشكل رقم (01): نموذج تحديد المعرفة وإدارتها



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على المعلومات المتوفرة

ومن أهداف إدارة المعرفة القدرة على التوليد المعرفي وإنجاز العمليات المعرفية وتحقيق عمليات التعلم ونشر المعرفة، وتطويرها وتحديد طبيعة رأس المال الفكري وكيفية تطويره بهدف زيادة القيمة المضافة بكلفة منخفضة، وتحقيق الرفع في أسواق المال عن طريق رأس المال

الفكري، وزيادة حصة المشروع المولد للثروة في الاقتصاد القومي ومن أهم وظائف المعرفة تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة باتجاه ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية، وتوفير الاصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل.

المحتوى المعلوماتي: (Rastoqi, 2000)

يتطلب الاهتمام بالبنية التحتية الأساسية لمجتمع المعلومات، إذ تشكل صناعة المحتوى القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية، من أهم مخرجات الاقتصاد المعرفي من حيث المددود المادي والثقافي والعلمي والتنموي، ونقص بصناعة المحتوى التوسع في صناعتي النشر الورقي والالكتروني والإعلامي وتطبيقات البرمجيات، وتقوم صناعة المحتوى على ثلاث مقومات أساسية وهي:

1. المحتوى الذي يمثل مواد التصنيع المعلوماتي.

2. معالجة المعلومات التي تمثل أدوات الإنتاج.

3. شبكات الاتصال التي تمثل قنوات التجميع والتوزيع.

وعلى سبيل المثال ففي أمريكا تتكون صناعة المحتوى من صناعة المعلوماتية بنسبة 45% وتوزيع المعلومات 27% والمعالجة 27%، ان صناعة المحتوى هو المحرك الأساسي لاقتصاد المعرفة لمساهمتها بزيادة الإنتاجية والمكاسب في اقتصاد المعرفة وبالرغم من ارتفاع الكلف الثابتة للمنتج المعرفي عند إنتاج النسخة الأولى إلا أن الكلفة الحدية المستقبلية تكون صفر أو اقرب إلى الصفر.

المهارات المطلوبة:

ابتداء لا بد من الاهتمام المتزايد بإعداد الكوادر البشرية لترجمة الأفكار إلى حقائق فعلية تنفيذية تساهم في خلق الثروة، ويتطلب الأمر زيادة المعارف الفنية والنظرية بمهارات الاتصالات لكي يستطيعوا التعبير عن الأفكار المفيدة لديهم والتعبير عنها بوضوح، حتى لا يفقد المشروع هذه الأفكار بسبب الافتقار إلى مهارة الكتابة أو الاتصال، ومهارات الرياضيات لكي يفهم العناصر المكونة لميزانية المشروع وقائمة الدخل للمساهمة في تخفيض الكلف وتحسين النتائج المالية، ومهارات الإدارة الذاتية التي تتكون من خلال التعليم الذاتي وكيفية استخدام هذا التعلم في العمل ومهارات الأعمال فعلى الأشخاص أن يفهموا العمليات الأساسية للمشروع وقوائمه المالية، وكيفية تحليل المشاكل واتخاذ القرارات بصدها مع الشعور بالمسؤولية الكاملة، ومهارات العمل مع الفريق إذ يحتاج الأشخاص إلى تعلم كيف أن يعملوا كفريق واحد، ومهارات الوظائف المحددة لكي يكسب المهارات في الأعمال المحددة له ويبلغ الأهداف من الأعمال المنجزة من قبله.

5. مظاهر الاقتصاد المعرفي (الجنابي، 2013)

1 - ارتفاع الأهمية النسبية لمساهمة عمال المعرفة ذوي الياقات الذهبية (العمل الذهني) إلى إجمالي العمالة في المشاريع إذ يقدر نسبتهم 70% من العمالة المستخدمة في المشاريع، وان العنصر الذي يستند عليه النظام الرأسمالي الجديد هم عمال المعرفة الذين هم المالكون الاساسيون لهذا المورد أي المعرفة وهو العنصر الأكثر أهمية في هذا الزمن.

- 2 - إن راس المال المعرفي (الفكري أو الموهبة البشرية) الذي يعتبر سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة ومولد للقيمة المضافة، يمكن نقله إلى خارج الشركة عند عودة العاملين إلى دورهم كونه رأس مال غير ملموس، مما يعني ارتفاع شان الموهبة البشرية ودورها المستقل نسبيا في عالم الأعمال في الاقتصاد المعرفي.
- 3 - إن التكلفة الحدية للنسخ الإضافية المنتجة من المعرفة تكون منخفضة أو اقرب إلى الصفر، إن ذلك يغير ما جاء بالنظرية الاقتصادية التي تنادي بأهمية اقتصاديات الحجم الكبير والحجم الاقتصادي الأمثل ففي ظل اقتصاد المعرفة يمكن إنتاج أي حجم مهما كان كبير والى مالا نهاية.
- 4 - إن المعرفة لها قيمة اقتصادية هي قيمة التبادل عند الاستخدام، وبدون الاستخدام لا قيمة تبادلية لها خلافا للسلعة المادية التي تحمل قيمتها فيها.
- 5 - قانون تزايد العوائد في الاقتصاد المعرفي الجديد لان المبادئ والقواعد الجديدة لاقتصاد المعرفة يقوم على أساس تزايد العوائد بدلا من تناقصها مقارنة بقانون تناقص العوائد بالاقتصاد التقليدي.
- 6 - ان المنتجات المعرفية سهلة التقليد مما يجعل من السهل تحولها إلى نوع من الخارجيات أي سلع عامة.
- 7 - تتسم المنتجات المعرفية بالوفرة وليس لها صفة الندرة، عكس ما يطرحه علم الاقتصاد التقليدي الذي هو علم انطلق من مفهوم الندرة، فالندرة في الاقتصاد المعرفي هي في ندرة الانتباه والتركيز أي الندرة غير المادية إذ يمكن التغلب عليها من خلال الإكثار من المعرفة (براك، 2014).
- 8 - في الاقتصاد التقليدي كان النمو الخطي هو النمو السائد، أما الاقتصاد المعرفي (اقتصاد الأفكار و الرقميات) فان النمو الأساسي هو النمط الجديد وغير الاعتيادي السائد.
- 9 - إن ازدهار الاقتصاد المعرفي سوف يؤدي إلى خفض الأسعار وبالتالي تخفيض معدل التضخم، لان المعرفة وخاصة في ظل التكنولوجيا الرقمية والشبكية تجعل كل فرد يعرف كل شيء عن الأسعار، وهذا سيؤدي مع النمو الاقتصادي إلى خفض الأسعار.
- 10 - لا تستنفذ المعرفة بالاستعمال وان سعر المنتج المعرفي سيميل إلى الانخفاض بشكل مستمر، وهذا هو التفسير المنطقي لقيام الشركات المنتجة للمعرفة في بيع النسخة الأولى من البرمجيات بأسعار مرتفعة (الشكل القياسي للمعرفة) ومنح النسخ الإضافية مجانا.
- 11 - إن الإنتاجية في العصر الصناعي هي المقياس الأمثل لثروة الشركة، وفي عصر المعرفة المرتبطة باستخدام الشبكات و الرقميات فان المعرفة تكون احد المقاييس الأساسية لإنشاء الثروة، وفي توزيعها وتقسيمها إلى جانب إنتاجية العمل المعرفي الذي ينشأ الثروة من خلال التوصل إلى المعرفة الجيدة أو تحسين المعرفة الحالية.

المحور الثاني: دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات:

1. مفهوم الكفاءات (Zarifian, 2001):

الكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية لها عدة تعريفات لا يمكن حصرها كلها و لذلك فقد ركزنا على الأكثر انتشارا و استعمالا.

-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).

-أما " Ripert Boye " يرى أن الكفاءة هي : القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى، وتمثل في المقاربة بينهما تحكم فيها، قدرات فردية كامنة و تنظيما لعمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر ارتباطها بتنظيم العمل

-أما " Montemolin " يرى الكفاءة وقله لمفهومها الضيق هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة قابلة للملاحظة و القياس، 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 تضمن تميزا تنافسيا في السوق الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، و بالتالي فالمنشأة تتوافر على كفاءات يعني أن لها ميزة فنية تمثل إحدى نقاط القوة حسب نموذج Swoot والذي يدعم الميزة التنافسية

-إدارة الكفاءات يعرفها كلا من « D.Thierry » و « C.Sauret » بأنها (اليساري، 2007):

✚ تصميم (وضع)، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة بشكل مسبق (من حيث الكفاءات والحجم) تبعا لخطتها الإستراتيجية (أو على الأقل تبعا لأهدافها على المدى المتوسط)، مع تضمين العاملين في إطار مشروع تطوير وظيفي.

✚ كما يمكن القول أن إدارة الكفاءات هي عملية تفاعلية، تتضمن ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: يهتم بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري يتعده إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجيات التكيف مع المحيط، في المؤسسة.

المستوى الثاني: يتعلق بتجسيد الأهداف.

المستوى الثالث: يهتم بالكفاءات نفسها وشروط نقلها (انتشارها). إذن إدارة الكفاءات تشمل:

1. تحولا من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة،
2. مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعه خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل،
3. تضمين الأفراد العاملين في سيورة تعلم استجابة لتوقعاتهم ولاحتياجات المنظمة،
4. إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تحديد، نقل والحفاظ على الكفاءات.

وبالتالي يمكن التمييز بين المنظمات التي تعتمد إدارة المهام والوظائف وتلك التي تعتمد إدارة المعارف والكفاءات كما يلي:

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة المهام و إدارة المعارف

النموذج أ: إدارة المهام	النموذج ب: إدارة المعارف
-------------------------	--------------------------

1. العاملون (Opérateurs)	1. الفاعلون (Acteurs)
2. تنفيذ العمل الموصوف	2. تجاوز ما هو موصوف
3. تنفيذ العمليات	3. القيام بتصرفات و ردود أفعال
4. تبني سلوك معين	4. اختيار مسار (توجه) معين
5. الإدارة من خلال الرقابة	5. الإدارة من خلال القيادة
6. الغاية هي الوظيفة (Emploi)	6. الغاية هي قابلية التوظيف (Employabilité)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Horner p, *Gestion des compétences*, p.24

تسمح إدارة الكفاءات للمنظمة بتحديد كفاءات مواردها البشرية وتكييفها مع أهدافها وتوقعات العاملين. ومن ثم لا بد من توضيح أهداف العملية التسييرية، أي تحديد المجالات التي تتوقع المنظمة أن عملية إدارة الكفاءات سوف تحقق فيها قيمة إضافية معتبرة مقارنة بالممارسات الحالية، عند تنفيذ الإستراتيجية.

2. مكونات كفاءات الموارد البشرية: تتكون لكفاءات من العناصر التالية (Arturo, 2005)

✓ المعرفة Knowledge

عرفها الكيبسي المعرفة أنها : كل شيء ضمنياً و ظاهرياً يستحضرها الأفراد لأداء أعمالهم إبتقانا و منأجلاً لتخاذ قرارات تصائبية، أما Nonaka , Takeuchi فقسما المعرفة إلى ضمنية (كامنة في عقل الإنسان) وأخرى صريحة (المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن ترميزها، غير أن Pursok , Davenport " اشترط أن يكون ذلك التعريف مؤدياً إلى خلق القيمة و الثروة داخل المنظمة لكي تكون فعلاً معرفة حقيقية.

✓ الدوافع Motivation :

بقدر ما يكون للفرد مفهوما ذاتياً إيجابياً ترتفع درجة الدافعية عنده بصورة طردية نظر الارتباط بتلك الفئات و الاعتقادات الداخلية و التي تحرك السلوك فيما بعد حيث يرتبط عنصر الدوافع ارتباطاً وثيقاً بالمفهوم الذاتي .

✓ المهارت والسمات Skill and trait:

- هي القدرة على القيام بعمل معين، وهي المعرفة المطبقة من طرف الأفراد لأجل تحقيق هدفما.
- تعرف السمات بأنها الخصائص التي تميز الفرد داخلياً أو خارجياً، فالسمات الداخلية هي تلك التي تخص السمات المعرفية (الذكاء بأنواعه) أما السمات الانفعالية فهي التي تخص نمط شخصية الفرد، وهنا كسمات أخرى تتعلق بفسولوجية الفرد.

✓ القيمة Value :

في مجال الاقتصاد تعرف القيم أنها " قيمة التبادل أي السعر المقدر للسلعة وفي مجال علم النفس الاجتماعي تعرف بأنها " المعيار الاجتماعي الذي يقدمها لمجتمع 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 و هان لذلك الحكم والتي يتحدد منه المرغوب وغير المرغوب من السلوك فيه .وكمثال على ذلك تتحفظ بالقول أن أي فرد في منظمة يمتلك كفاءة دون امتلاكه لقيم.

✓ المفهوم الذاتي. Self concept :

عرفه " Shovelsen , Bolus " بأنه " تلك التصورات الذاتية التي شكلها 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 .

3. أهداف إدارة الكفاءات:

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق سبعة أهداف رئيسية (Bernard, 2009) :

- ✓ تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف،
- ✓ تحكّم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية،
- ✓ الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة " المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل،
- ✓ الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع ،
- ✓ إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل (Carrières)،
- ✓ تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات،
- ✓ اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فإدارة الكفاءات والمعارف تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل). فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب. وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

إن المنظمات الحديثة في سعيها لأن تكون منظمات متعلمة، لا بد أن تركز اهتمامها على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرا من المرونة في التفكير بما ينشر بينهم الدافع و الطموح لا ابتكار نماذج وطرق حديثة لإنجاز النتائج المرغوبة للمنظمة. وفي بيئة يسودها التعلم أيضا، يصبح من الضروري أن يتشارك الأفراد في وجهات النظر، المعارف، المعتقدات، والأهداف من أجل أن تتعلم المنظمة وينمو البعد الاجتماعي. وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المنظمة أكثر تنافسية.

4. إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة (Report, 2006) :

إن الحاجة إلى المرونة قد غيرت مكانة الموارد البشرية في المنظمات. فبعد أن كانت الوظيفة هي المعيار المعتمد في تحليل العمل، أصبحت اليوم غير ملائمة وحل محلها مفهوم الكفاءة الفردية.

في نفس الوقت، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تتغير أيضا من حيث طبيعتها فالمدير عليه أن يفكر أكثر في مسائل مثل " كيف نوظف، ندرب و نكون، نحفز الأفراد الحاملين لمعارف وكفاءات متنوعة؟ " أو " ما هو التصميم التنظيمي الذي يخدم الدافعية نحو الابتكار والتعلم؟ ". الإجابة على هذه الإشكاليات تمكن المنظمة من تحقيق القيمة والميزة التنافسية.

إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات:

تشير الكتابات إلى أن الشركات تسعى لتحقيق مشاركة أكثر فعالية من جانب العاملين فيها بغرض تحسين قدرتها التنافسية. وهذه المشاركة المرجوة تتطلب ظروف عمل أفضل تتطلب التنمية والتدريب، وخصوصا طريقة جديدة للتفكير في الأفراد داخل المنظمة. باختصار، المنظمات بحاجة إلى إعادة التفكير حول مواردها البشرية وإلى تنمية كفاءاتهم والملاحظ لبيئة الأعمال، يرى بوضوح أن إدارة الموارد البشرية قد تطورت مع تعقد البيئة وقد أصبحت هناك أربع نماذج أساسية في تسيير الموارد البشرية وهذه النماذج يجب النظر إليها على أنها مكملات لبعضها وهي انعكاس للانفعالات التي سادت كل مرحلة من المراحل التي مرت وتمر بها المؤسسة، انطلاقا من هذا فإن تسيير الموارد البشرية لا ينظر إليها نظرة تاريخية فقط بل نظرة وظيفية أيضا، وهذه النماذج يمكن أن تتواجد إلى جانب بعضها البعض في نفس المؤسسة.

✓ فالنموذج الأول يستند إلى مبادئ " التaylorية " فهو يقوم على التنبؤ والكفاءة والأفراد ما هم إلا عوامل إنتاج يجب تقليص تكاليفهم. مكانة الفرد في المؤسسة تعتمد على التقسيم الأفقي والرأسي للعمل، فهذه الرؤية الرقابة تلعب دورا أساسيا في تحقيق كفاءة المنظمة والأفراد إذن يمكن استبدالهم.

✓ النموذج الثاني يقوم على مبادئ حركة العلاقات الإنسانية في ظل هذا النموذج يعتبر | أفراد بالمؤسسة موردا يختلف عن باقي الموارد الأخرى، حيث أن الكفاءة لا يمكن التعامل معها بصورة منفصلة عن الموارد البشرية إذ لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار حاجات الأفراد فمن المهم جدا أن نحقق التوافق على مستوى المؤسسة بين الحاجات التقنية والحاجات النفسية للموارد البشرية.

والاعتراف بهذا المنطق أدى إلى تطور التسيير الإداري البسيط للأفراد وإثرائه بوظائف الاتصال والتنمية و التدريب والعلاقات الاجتماعية.

✓ النموذج الثالث يقودنا إلى تسيير أكثر حداثة لتسيير الموارد البشرية، الأفراد يشكلون موارد المؤسسة ويجب إعطاء المكانة المركزية لهذا المورد في المنظمة فإلى جانب الحاجة إلى العدالة والكفاءة تضاف الفعالية فالأجير يجب أن يدرك مساهمته في عمل المؤسسة وتطورها، وتسيير الموارد البشرية يجب أن يمكن من استخدام القوة الإبداعية لكل أجير وبالتالي فإن الأجراء يلعبون دورا مهما في نمو المؤسسة في إطار البيئة التي تتواجد بها، فبموجب قدرة الأجير على التجديد والرقابة الذاتية والمبادرة واتخاذ القرارات يتمكن من بناء وتطوير المنظمة، هدف الإدارة إذن يتمثل تحريك الموارد البشرية في المؤسسة. وبهذا نمرة إذن من منطق الرقابة إلى منطق المساهمة. النموذج الرابع يتضمن ضرورة فهم سلوك المتعاملين في المؤسسة حيث أن تسيير الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالكفاءة والعدالة والفعالية يجب أن نأخذ أيضا في الحسبان الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها

فالهدف يتمثل في تحقيق نوع من التوحيد بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ، التعاون أصبح إذن عنصر أساسي وهذا النموذج أكثر تكاملا من النماذج السابقة). الجنابي(2013 ،

ضرورة إتاحة الفرصة لهؤلاء حتى يستخدموا استعداداتهم الكامنة، من خلال التحفيز الدائم، إذن سوف نتقل إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد أو إدارة الكفاءات التي هي سيورة متكاملة ومستمرة لتدعيم الطاقات البشرية تقوم أساسا على:

- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد بدلا من استخدامهم كمورد،
- إدراك الإمكانيات المحتملة أو الكفاءات لدى الأفراد والتعرف عليها لمساعدتهم على استخدامها وتنميتها.
- التوجه بالنمو المستمر (الاستمرارية)
- العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم ومن ثم تحقيق مصالح المنظمة لأن ذلك ينمي لديهم حس المسؤولية والولاء.
- العمل على تحديث وتطوير السياسات والهياكل التنظيمية باستمرار استجابة لحركية البيئة وبشكل يمكن الأفراد من إبراز كفاءاتهم وقدراتهم الكامنة، للمساهمة بفعالية في المنظمة.

5. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- **التحدي الأول:** يتمثل في المشاكل المتعلقة برصد المعارف الضرورية الصريحة والضمنية والتي تعد ضرورية لعملية اتخاذ القرار ولسير العمليات الأساسية للمنظمة، ثم وصفها وتقدير قيمتها الاقتصادية.
 - **التحدي الثاني:** يتعلق بمشاكل الاحتفاظ بهذه المعارف، حيث لا بد من تحصيلها من حامليها، تحريكها، ترسيما (إعطائها شكلا محددًا) و الاحتفاظ بها.
 - **التحدي الثالث:** يتمثل في مشاكل تهمين المعارف، حيث يجب وضعها في خدمة تطور المنظمة من خلال جعلها في متناول الأفراد من خلال ضمان سهولة الوصول إليها إشراك الآخرين فيها استغلالها وتكوين معارف جديدة.
 - **التحدي الرابع:** يتمثل في المشاكل المتعلقة بتحيين المعارف (Actualisation) أي جعلها مواكبة للتطورات، فلا بد من تقييمها، " تجديدها"، وإثرائها من خلال التجربة، تخليق معارف جديدة، وجلب معارف خارجية.
 - **التحدي الخامس:** يتعلق بالتفاعل بين المشاكل السابقة. وهنا تتموقع إدارة الأنشطة والعمليات الموجهة لزيادة استخدام وتخليق المعارف في المنظمات.
- وهذا يغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى ملائمة إدارة المعرفة والكفاءات مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة: تحريك جميع الفاعلين في المنظمة، تحسيسهم، تدريبهم تشجيعهم وتحفيزهم، لاستخدام معارفهم ومشاركتها مع الآخرين. ثم تقييم النتائج لتصحيح ما هو غير ملائم.

II - الخلاصة:

يعد العاملون في المنظمة المورد الأساسي لاستراتيجيتها التنافسية. فكفاءة الموارد البشرية تحقق للمنظمة النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس. ومن ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة القيادة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة بحيث يجب أن تعرف المنظمة بأنها محفظة من الموارد والكفاءات التي يجب تجميعها. فمع الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية كلما أبقتهما ضمن خصوصياتها كلما كانت مصدرا للميزة التنافسية الدائمة، ورغم الطابع المفاهيمي لموضوع الكفاءات والتعلم في المنظمات بالتحديد، إلا أن هناك عددا متزايدا من المنظمات التي تهتم به وتجريه والدافع هو أثر التحكم في الكفاءات على تنافسيتها مستقبلا، فإدارة المعرفة والكفاءات كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء التنظيمي وتأمين الموارد البشرية، من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المنظمة.

إن مدخل إدارة المعارف والكفاءات يقترح النظر للأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة ، ويحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم وإدارتهم، حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمنظمة، إذ على هذه الأخيرة أن تكون قادرة باستمرار على الإصغاء إليهم ، الاتصال بهم وإرساء ثقافة جماعية تعاونية وإشباع حاجياتهم. وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما من خلال كونها مستشارا داخليا تصمم الطرق، تكون المشاركين، تنظم وتنشط الفرق القائمة...) وكونها متخصصة في المورد البشري أي تحفز الأفراد على المشاركة في سيرورة إدارة المعارف والكفاءات المهمة...) حتى تساعد الإدارات التنفيذية على نشر العملية. إذا نجحت إدارة الموارد البشرية في لعب هذا الدور فإنها سوف تساهم في تحقيق القيمة من خلال إدارة الكفاءات والمعارف. فعادة يكون هناك فرق بين النظرية والواقع

الإحالات والمراجع :

Arturo, C. A. (2005). , *Strategic Capabilities and Knowledge Transfer Within and between organizations*. UK, : , Edward Elgar Publishing.

Bernard, M. ,.É. (2009). , *Gestion des compétences: la grande illusion: pour un new deal "compétences*. Belgique: édition De Boeck.

Duffy, ,. B. (2000). , Knowledge management what every information professional should know. . *The information management journal* , 03-17.

Rastoqi, P. (2000). . Knowledge Management and intellectual capital the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*. 19 , pp 30-48.

Report, B. &. (2006). , *"7 Strategies for effective training: Special report*. USA.

Zarifian, p. (2001). , *le modèle de la competence*. paris: edition liaison.

أحمد أبو بكر فاتن. (2002). ، نظام الإدارة المفتوحة ، مصر الجديدة: إيتراك للنشر و التوزيع.

أكرم محسن ،فاض لعباس العامري الياسري. (2007). القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة: بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط (المجلد 69). المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية. للإدارة.

الجنابي ، أ.س. (2013). ،إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، (01.éd.)لوراق للنشر والتوزيع.

- الجنابي، أ.س. (2013). *إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية*، 124،
- حسن ر. (2002/2001). *مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية*، الإسكندرية:الدار الجامعية.
- سماح صولح. (2009). *إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية*، (الإصدار ط1). مجلة الواحات للدراسات و الأبحاث.
- عامر بشير. (2011-2012). *دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية*، جامعة الجزائر.
- عبود ن. (2005). *دارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*، éd. ط. (1)الوراق للنشر و التوزيع.
- فليح حسين. (2007). *اقتصاد المعرفة. الاردن: عالم الكتاب الحديث*.
- نعيمة براك. (2014). *تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، الواقع و المأمول. لأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية*.