

عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية

Knowledge management processes and their role in developing human resource competencies

عبد القادر بن برطال

الهاشمي بعاج

ماضي إلهام

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة الاغواط

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة الاغواط

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة الاغواط

benbertalaek@gmail.com h.baadj@lagh-univ.dz i.madi@lagh-univ.dz

الملخص:

لقد برز الاهتمام بإدارة المعرفة في الفترة الأخيرة على صعيد فكر، وممارسة الإداريين وما تمثله من ثروة حقيقية، ودور الفعال الذي تلعبه في الحفاظ على أفضل الكفاءات واستمرارها في المؤسسة، لذلك هدفت دراستنا الى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة من (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنمية كفاءات الموارد البشرية من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك دور لعمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية تجسدت في تطبيق المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، تنمية كفاءات الموارد البشرية.

The interest of knowledge management has recently emerged in terms of thought, management practice and the real wealth it represents, the effective role plays in maintaining the best competencies in the enterprises. Therefore, our study aims to identify the role of knowledge management processes (knowledge generation and acquisition, Knowledge storage, and the application of knowledge) in the development of human resources.

One of the most important results of the study is that there is a the role of knowledge management processes in the development of human resource competencies is reflected in the application of knowledge.

Keywords:

- knowledge management (knowledge generation and acquisition, knowledge sharing, knowledge storage, application of knowledge), - human resources development.

مقدمة:

تواجه سائر دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية الثالثة (ثورة المعلوماتية)، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة في تنمية كفاءات مواردها البشرية، والتي تنتج عن التقدم المتسارع في العلوم وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وسرعة انتشار شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها، وقد ترتب على هذه الثورة تضاعف المعرفة على نطاق العالم في كل سنتين، بالإضافة إلى أن المعرفة لا تنمو بسرعة فقط؛ ولكن الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة مذهلة.

كما تشير مختلف أوجه إدارة المعرفة إلى مجمل العمليات والفعاليات المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة، وامتلاك المعرفة الجارية، والمشاركة بالمعرفة مع الآخرين، وتطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها، وما تتطلبه تلك العمليات من نظم وآليات وتكنولوجيا وبنى تحتية لأجل إنجاحها بالشكل المطلوب والمخطط له. ولأن عمليات إدارة المعرفة هي الصميم الأساسي في كل منطلقات المؤسسات فإنها تولي أهمية كبيرة لها، وتعمل على إيجاد الطرق والنماذج الملائمة لأجل العمل على تطبيقها ونجاحتها داخل المؤسسة، فهي التي تحافظ على تسلسل الكفاءات وعدم انقطاعها من تخزين للمعارف ومشاركتها ومن ثمة تطبيقها وفقا للاستراتيجيات المخطط لها.

ومن جهة أخرى فإن الموارد البشرية تحظى بالكم الضروري من الاهتمام من قبل المفكرين والمنظرين والمنظمات المعاصرة، خصوصا وأنها تعتبر ضمان لاستمراريتها ونجاحها، لذلك صارت تسعى جاهدة للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة لدى مواردها البشرية، حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئتها، ومن هنا جاءت ضرورة تنمية الكفاءات والحفاظ عليها.

ولأن تنمية كفاءات الموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية لا بد منها، والتي تعمل المنظمة على تكوينها بأساليب وطرق مختلفة كونها تعتمد على التطوير الذاتي للموارد البشرية، مما تؤكد بذلك على حتمية تلبية حاجياتها، والانطلاق من شحنها بالمعارف الضرورية باستخدام طرق مباشرة كالترتيب والتعلم غير الرسمي، وطرق غير المباشرة بإدارة المسار المهني ونظام الأجور والمكافآت والمناخ التنظيمي... الخ

وقد ثبت أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم، لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في دور عمليات ادارة المعرفة في تنمية هذه الكفاءات بالإجابة على التساؤل الجوهري التالي:

هل يمكن لعمليات إدارة المعرفة التأثير على تنمية كفاءات الموارد البشرية؟
الاشكاليات الفرعية:

- ماذا تعني إدارة المعرفة ، وماهي عمليات ادارة المعرفة ؟
- ماهو مفهوم كفاءات الموارد البشرية؟
- ماهي آليات تنمية كفاءات الموارد البشرية؟
- وما دور عمليات ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة : وتتمثل في:

- تعرف إدارة المعرفة على انها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام للخلاق للمعرفة وإنشائها.
- تنمي كفاءات الموارد البشرية وفقا لعمليات توليد للمعارف وخلق للأساليب الفعالة في تجديد المعرفي.
- يؤدي توليد المعارف الى تجديدها ومن ثمة اضافتها وتركيبها للمعارف الأخرى مما ينمي مواهب الموارد البشرية ومن ثمة مشاركتها.

أولاً: مدخل للمعرفة.

تحظى المعرفة بالكثير من الاهتمام من قبل المفكرين كونها المكون الأساسي لدى العنصر البشري ولهذا ارتأينا في هذا العنصر أن نتطرق إلى مفهوم المعرفة لغة واصطلاحاً.

1. مفهوم المعرفة:

1.1 . مفهومها لغة :

الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس(1)، عرفها قاموس ويبستر على أنها: الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعليم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، اعتياد، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة(2). فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم ، فمثلاً قوله تعالى:﴿وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنْزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَىٰ أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ﴾ (3) أي علموا، وأشار (ابن النجار) إلى أن المعرفة من حيث أنها علم مستحدث أو انكشاف بعد لبس أخص من العلم، لأنه يشمل غير المستحدث وهو علم الله (تعالى)، ويشمل المستحدث وهو علم العباد، ومن حيث أنها يقين وظن فهي أعم من العلم، وأشار إلى أن المعرفة قد تطلق على مجرد التصور الذي لا حكم معه فتقابل العلم، أما إذا أطلقت المعرفة على التصور والمجرد عن التصديق كانت قسيماً له، أي مقابلة له(4).

1. 2 . مفهومها اصطلاحاً :

هنالك تداخل كبير وتباين واضح بين آراء الكتاب والباحثين حول إعطاء تعريف موحد وشامل للمعرفة، وبعد مراجعة أدبيات الموضوع يظهر إن هنالك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة وهي كالآتي:

2. مناهج تعريف المعرفة:

تتعدد مناهج تعريف المعرفة بناء على وجهات نظر يمكن ذكرها في الآتي:

1.2. **المنهج الاقتصادي:** الذي يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي.
2.2. **المنهج المعلوماتي:** الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف.

3.2. **المنهج الإداري:** ويرى في المعرفة موجودا تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.

4.2. **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.

5.2. **المنهج الاجتماعي:** وينصرف في تصويره للمعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها .

6.2. **المدخل الوظيفي :** ويرى أن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها.

7.2. **المنهج الشمولي :** يتضمن تصورا يضم كافة المناهج الواردة سابقا وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية يمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز.

8.2. **المنهج الثنائي:** ويشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذو سمة ضمنية غير ظاهرة، مضمونه المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة.

يمكننا من خلال ما تم طرحه أن نأخذ كمفهوم عام للمعرفة على أنها :عملية تحليل، تركيب وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف.

3- نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.

مرت إدارة المعرفة بعدة مراحل خلال ظهورها إلى واجهة المنظمات واعتمادها كمفهوم أساسي .

1.3. نشأة إدارة المعرفة :

إذا ما أردنا الحديث عن نشأة إدارة المعرفة والتطور التاريخي الذي مرت به، سنجد أنفسنا أمام مشكلة تحديد البداية والمعيار الذي نحكم به على ذلك، فمن الناحية النظرية هذه المشكلة قائمة ويرى البعض أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، وأنها متجذرة في تاريخنا الطويل، فالغرب يرون أن البدايات الأولى لإدارة المعرفة كانت في الحضارة الإغريقية في فلسفات (سقراط، أفلاطون، أرسطو)، إلا أن الاهتمام بها بشكل كبير لم يكن إلا في السنوات الأخيرة فقد تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن 20م، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، إلا أن المشكلة الرئيسية في إدارة المعرفة ليست على المستوى النظري ولكنها على مستوى التطبيق، لأن هذا الأخير لم يتزايد عليه الحديث إلا في السنوات القليلة الماضية.

كما أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (*Knowledge Management*)، هو **Don Marchant** في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل. ثم جاء المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1980، كإشارة للاهتمام الفعلي بالمعرفة حين أشار (**Edward Freignebaum**) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة". ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، ومع ولادتها استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي هندسة المعرفة. وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة. هذه الأخيرة أصبحت من المواضيع المهمة في الإنتاج الفكري في الإدارة منذ النصف الأخير من التسعينات. حيث أشار **Quintas** إلى أن هذه الفترة شهدت انتشار الكم الهائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق 30 مؤتمر تتعلق بالمعرفة بين عامي " 96-97 " وان 90% من المؤسسات لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة (5).

2.3. مفهوم إدارة المعرفة :

تعددت المفاهيم والتعاريف لإدارة المعرفة ولم يوجد لها تعريف موحد وشامل ومتفق عليه فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة وينظر إليها البعض على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف (6). ومما تطرق إليها بعض الباحثين:

يعرف ويج Wiig إدارة المعرفة "بأنها مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، لاجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات،

وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها "؛

وكذلك أعطى **الدكتور نجم عبود نجم** مجموعة من تعاريف متمثلة في: "إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة". وأيضاً أن إدارة المعرفة هي "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كاليانات او معلومات أو معارف منفردة"(7).

4- عمليات إدارة المعرفة.

ولأن اللب الأساسي من إدارة المعرفة هو تطبيق عملياتها المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليدها وتخزينها، تطبيقها...)، إن أهم مرتكزات إدارة المعرفة هي عملياتها هاته الأخيرة التي تجسد التسيير الناجح للمعرفة كما يجب في المؤسسات ولكي تصل إلى مبتغاها من إدارة المعرفة. إلا أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، ولذا ارتأينا إلى أكثر العمليات التي تم التطرق إليها والتي ترددت كثيراً في البحوث والكتب(8).

1.4. تشخيص المعرفة:

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى(9).

عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فقد أشار **Alvesson** إلى أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث العديدة وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة، فهي التي تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة(10).

2.4. اكتساب المعرفة

ويقصد بها الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون والعلماء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً،

فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه (11).

3.4. توليد المعرفة :

هي تلك العمليات التي تعني ب: جميع العمليات التي تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. الامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة (12) ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فكل الأفراد مسئولون عن عملية توليد المعرفة. ولذلك يجب على المؤسسة أن توفر البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. ويتم ذلك من خلال الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد والشفافية وتقليل الحواجز (13).

4.4. تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):

عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (14) .

فهي من العمليات التي تسمح للاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير استرجاعها، حيث تعد الذاكرة التنظيمية الأساسية لكل منظمة (15).

5.4. تشارك (توزيع) المعرفة: ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة ونشرها بشكل كاف فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وإذا كان توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية عملية سهلة، فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة (16).

فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو ابتكارها إذا لم يتم المشاركة فيها مع العاملين في داخل المؤسسة بصفة خاصة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، فمن دون المشاركة الحية والديناميكية بالمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى سحينة صندوقها الأسود الذي توضع فيه، هذا إذا بقيت

المعرفة المحبوسة في صندوقها معرفة حقيقية بقيمة مضافة ذلك لأن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق على الآخر الذي ينجم عنه تعطيل كل حركات النمو والتطور وبالتالي الابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع(17).

6.4. تطبيق المعرفة:

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وإن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وإن القوة فيه تكمن في استخدامه، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت(18).

كما أضاف آخرون استرجاع المعرفة وصيانتها:

7.4. استرجاع وصيانة المعرفة:

يقصد باسترجاع المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى البحث، والوصول بكل سهولة وبأقصى وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تطوير المهام والعمليات، وتعتمد عملية استرجاع المعرفة على فاعلية المنظمة في ترتيب وتنظيم وتبويب المعرفة، ووضعها في قواعد وتمثيلها في أشكال ورسوم وبيانات وجداول لتصبح متاحة لجميع المستفيدين؛ تنطوي عملية صيانة المعرفة على تنقيح المعرفة، وتصنيفها، وفهرستها، ورسم خرائط المعرفة عند تعلم معلومات جديدة تؤدي إلى حفظ المعلومات بشكل أطول وإلى تذكر أقوى المعلومات المهمة والمنظمة، كما أن استخدام خرائط المعرفة لأنماط النص يؤدي إلى مزيد من التعلم، ويصبح باستطاعة الأفراد توجيه تعلمهم بشكل أوثق ومعرفة أعمق إن كان استخدام خرائط المعرفة لأنماط النص يؤدي إلى مزيد من التعلم ، ويصبح باستطاعة الأفراد توجيه تعلمهم بشكل أوثق ومعرفة أكبر إذا كان هناك نقص في المعلومات أم لا(19).

5. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

خلال القيام بتطبيق إدارة المعرفة لابد من توفر متطلبات معينة ويمكن تمثيلها كالآتي:

1.5. **التعليم والتدريب المستمرين للعاملين** : بمختلف المستويات يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب إن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها(20).

2.5. **الهيكل التنظيمي** : إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .

3.5. **إنشاء فرق إدارة المعرفة وتطوير المدراء التنفيذيين**: على اعتبار أن المعرفة مورد أو مصدر له خصوصية تختلف عن باقي الموارد الأخرى فإن ذلك يستلزم نوعا خاصا من العمال للتعامل مع هذا المورد وهم عمال المعرفة، الذين لابد أن يتشكل منهم فرق إدارة المعرفة. ولكي تحقق إدارة المعرفة الأهداف المرجوة منها، لابد أن يكون المدراء في المستوى الأعلى من المؤسسة أو المدراء التنفيذيين على فهم ووعي تامين بإدارة المعرفة وبأهمية اعتمادها داخل المنظمة(21).

4.5. **الثقافة التنظيمية**: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة. حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

5.5. **القيادة التنظيمية**: لتطبيق إدارة المعرفة لابد من توفر نمط قيادي غير عادي يمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، ويعتبر دور القيادة جوهري في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة فهي تنشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة(22).

ثانيا - تنمية كفاءات الموارد البشرية

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بالكفاءات يعادل كفة نجاح المنظمات بل ويعتمد عليها كأساس لابد من لتحقيق أهدافها نظيرا للأهمية التي تطرحها والمكونات التي تحملها.

1- مفهوم كفاءات الموارد البشرية

مانسفيلد Mansfield (1999) يعرف الكفاءة بأنها "سمة الشخص الذي يؤدي إلى الأداء الفعال

أو متفوق"؛

ويصف **رانكين Rankin** (2002) الكفاءات بأنها "تعريفات للمهارات والسلوكيات التي تتوقع

المنظمات من موظفيها أن يمارسوا أعمالهم بها" (23).

عرف **ديفيد ماكلياند MaklilandDived** "الكفاءة كميزة شخصية أو دافع أو سلوك أو مهارة أو

معرفة التي ثبت أن تدفع الأداء الوظيفي للمتفوق" (24).

تعريف لوك بايبر louk bayer: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس

والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"؛

تعريف لويس دينوا louis dinwa: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا

مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال" (25).

وضمن التعريفات التي تعددت في مجال الكفاءة ظهرت إشكالية المقاربتين في تعريفها وفقا للسلوكيات وأخرى للأداء، والتي نجد من بين الذين اتجهوا نحو المقاربة السلوكية (26):

تعريف **ريشرد بويتيز Richard Boytzis** عرفها على أنها "تلك الخصائص الكامنة التي ترتبط سببا بالأداء المتوسط أو العالي في الوظيفة" يلاحظ انه قد اعتمد في تعريفه على ربط الكفاءة بالأداء الوظيفي كمحاولة لتفسيرها ضمن المقاربة السلوكية.

و تعريف **ميسيلاند McClland** : بأنها "مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد، والتي تؤهله للقيام بأداء عال في وظيفة معينة، أو دور محدد، أو موقف معين، حيث تتمثل في الخصائص: السطحية أو الواضحة وهي المعرفة والمهارة، الباطنية الموجودة في العقل الواعي (الصورة الذاتية، الأدوار الاجتماعية) وهي اقل وضوحا من السابقة، وأخيرا الباطنية اللاواعية (القيم، الدوافع، السمات)".

وتعريف **لوسيا ولبسينج Lucia & Lepsinge** على أنها "أهلية تطبيق أو استخدام المعرفة، المهارة، القدرة، السلوك، الخصائص الفردية لأداء مهام العمل بصورة ناجحة، أو تشغيلها في موقف أو دور معين، تلك الخصائص الفردية تكون في شكل : ذهني، فكري، إدراكي، معرفي، أو تكون اجتماعية، عاطفية، سلوكية، أو تكون فيزيائية، نفسية".

أما في المقاربة الثانية فتمثل في **مقاربة أدائية (الفرانكفونية)** التي تختلف عن المقاربة الأولى في حين تركيزه على الأداء في تعريف للكفاءات، من بين التعريفات التي اندرجت ضمنها هي:

تعريف جين-ماريا بيرت *Jean-marie Perett* : "تحريك وتوفيق المعارف الثلاثة: المعرفة، المهارة، السلوك، وتعبئتها في مواقف معينة".

تعريف *Guy Le Boterf* : "هو نقطة التقاء ثلاثة موارد: الموارد المتحركة الناشئة عن الاحتكاك الاجتماعي والسلوك، الموارد المعرفية (المعرفة) الناتجة عن نشاطات التدريب، الموارد المهارية (المهارة)".

2- مفهوم تنمية كفاءات المورد البشرية.

أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

يمكن أن ندرج بعض التعاريف الخاصة بعملية تنمية كفاءات الموارد البشرية وهي:

" هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم".

بالنسبة لدافيد ديسونزو (David decenzo)، ستيفان روبينس (Stephan Robbins)، وسوزان فيرهولست (SusanVerhuls)، تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات. وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب. وقد ثبت أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم (27).

وعليه يمكننا صياغة التعريف التالي : تنمية الكفاءات عبارة عن أنشطة تقوم بها المؤسسة بهدف تطوير نفسها ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها من أجل النمو والاستمرارية دون إغفال دور الفرد في الرفع من كفاءاته من خلال التعلم الذاتي ودور العوامل غير المباشرة مثل المناخ التنظيمي، إدارة المسار المهني ونظام المكافآت.

3- آليات تنمية كفاءات الموارد البشرية.

لابد للمؤسسات اعتماد طرق لأجل العمل على تنمية كفاءات أفرادها وفقا للمسار المراد الوصول إلى هدفه، ولذا يمكن تقسيمها إلى قسمين (28):

1.3. الطرق المباشرة:

1.1.3. التدريب: هو نهج منظم يؤثر على الأفراد من خلال المعرفة والمهارات و المواقف من أجل تحسين أداء الأفراد و فرق العمل وتنمية كفاءاتهم وكذا الرفع من الفعالية التنظيمية (29). ويعتبر التدريب نشاطا رسميا مخططا من طرف إدارة التدريب التي تتبع إدارة الموارد البشرية من حيث الاتصال، وتعتمد في ذلك على ثلاث مراحل في التدريب (30):

مرحلة التحليل: تتميز هذه المرحلة بتحديد فجوة الأداء بين الكفاءات الحالية والمطلوبة والتي غالبا ما تكون سلبية نتيجة التطورات المتسارعة للبيئة والتي تفرض على المنظمات تحديات أكبر، وفي العموم يتم الاعتماد في هذه المرحلة على عدة مناهج تتفق على تحديد الاحتياجات التدريبية من مختلف وجهات النظر الثلاث، وجهة نظر الأفراد بحد ذاتهم حول احتياجاتهم من التدريب في الأوجه التي يحسون بالنقص فيها (الكفاءات)، ووجهة نظر الإدارة العليا وذلك بناءا على الأهداف بمختلف مستوياتها، ووجهة نظر إدارة الموارد البشرية والتي ترجح وتحلل مدى احتياجها من التدريب بعد الاعتماد على وجهتي النظر السابقتين.

مرحلة التنفيذ: وفيها يتم تحويل تلك الاحتياجات إلى واقع تنفيذي يتمثل في البرامج والخطط التدريبية.

مرحلة التقييم: تعتبر طريقة تقييم البرامج التدريبية التي اقترحها (Kirk Patrick) والمشهورة باسمه، واحدة من بين الطرائق الأكثر شيوعا واستخداما، والتي تحتوي على أربعة مستويات للتقييم: ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج.

2.1.3. طرائق التدريب غير الرسمية (التعلم غير الرسمي): يمكن الإشارة أن أغلب عمليات التعلم في المنظمات بمختلف مستوياتها تتم بصورة غير رسمية -غير مخطط لها من طرف الإدارة- ومن المعلوم أن التعلم في المنظمات ينقسم إلى ثلاثة مستويات الأولى يخص التعلم الفردي يليه التعلم الجماعي أو تعلم الفرق، والثالث يخص التعلم التنظيمي، وتكون تنمية الكفاءات وفق طرائق منها التنمية الذاتية (self- Développement)، التعلم من خلال الملاحظة، التعلم من خلال الخطأ، التعلم من خلال المؤسسة.....، الخ؛

وقد توصلوا إلى أن التعلم الرسمي هو فقط احد التدابير المحتملة للاختصاص في تطوير العمل وتنمية كفاءة الفرد كبداية حقيقة لتحقيق المستوى المراد الوصول إليه من طرف المؤسسة.

2.3. الطرق غير المباشرة:

1.2.3. إدارة المسار المهني: " يعرف المسار المهني انه مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العلمية" (31)، إما بالنسبة إدارة المسار المهني فهي الإنجاز والتنفيذ والمراقبة المنظمة لمخطط المسار المهني للفرد، وتكون إما من طرف الفرد نفسه أو المنظمة أو كلاهما. وتساهم كل من إدارة وتخطيط وتطوير المسار المهني الذي تعتمد إدارة الموارد البشرية (ضمن أهم أنشطتها) إسهاما كبيرا في عدة نواحي من مسيرة المورد البشري المهنية، فهي من جهة تنمي بعدي القيم والدوافع وحتى السمات الخاصة به، إذ تنمي فيه دافعا قويا نحو الإنجاز والنمو من جهة، وصقلا إيجابيا لشخصيته وسماتها من جهة أخرى، وتؤدي لتسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قاعدة معلومات عن حياة الفرد الوظيفية.

2.2.3. المناخ التنظيمي: يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة، والقوانين والقواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري (32).

3.2.3. نظام المكافآت: أثبتت عديد الدراسات بأن هناك علاقة طردية بين عنصر الرضا عن العمل وبين أنظمة المكافآت التي تعتمد إدارة الموارد البشرية، ولذلك فإن من الضروري أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذا النظام حيث تراعي فيه إعطاء فرص للنمو وتطوير المسار المهني للفرد مع اعتماد نظام عادل للتعويضات يقوم على المكافأة مقابل الكفاءات، حتى يتحفز الفرد لتنمية كفاءاته. كما إن نظام التعويضات والحوافز عبارة عن جميع المكافآت التي يتقاضاها الموظف مقابل انجازهم لأعمال وخدمات داخل المؤسسة، وتنقسم إلى تعويضات مالية مباشرة وتشمل التسهيلات المقدمة في بداية العمل (33).

ثالثا: دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

في حقيقة الأمر لا يمكن حصر دور إدارة المعرفة في سبيل تنمية كفاءات الموارد البشرية في نقاط نظرا لكثرتها وعدم القدرة على الإحاطة بها كلها، ولكننا سنذكر بعضا منها فيما يلي :

يؤكد (بيتر داركر) بأن لإدارة المعرفة دور هام وكبير في هيكل منظمات المستقبل، حيث سماها المنظمة المبنية على المعرفة وهذه الأخيرة تتألف من موظفين أغلبهم من فئة عمال المعرفة، وأكد (داركر) على أن المعرفة سوف تكون متاحة لجميع الموظفين بعكس ما كانت عليه في القرن 20 وعليه فإن إدارة المعرفة

تؤثر إيجابا على تنمية الكفاءات خاصة في الجزء المتعلق بالمعرفة والمهارة. من خلال نشر المعرفة التنظيمية بين مختلف الأفراد، حيث ينعكس ذلك على أداء وكفاءة المورد البشري بالمنظمة.

- كما علمنا سابقا بأن عنصر الدافع يعتبر مكونا مهما في الكفاءات، وطبيعة الإنسان هي التعايش والعمل مع الآخرين عوض العمل الفردي، وإذ تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الأفراد فأنها تعزز من العمل الجماعي وتبادل المعارف التنظيمية بينهم، ومن شأن هذا أن يزيد من دافعية العمل لدى الأفراد، وإدارة المعرفة دور آخر يحرك دافعية الأفراد نحو العمل، حيث يتمثل ذلك في إحساس هؤلاء بأن المعلومات والمعارف يسهل الحصول عليها في أي وقت مهما كان نوعه، وتثبت بعض الدراسات أن عمل الفرد في محيط يسود فيه الغموض و يطغي عليه الصعوبة في الحصول على المعرفة التنظيمية، يؤدي إلى انخفاض دافعيته نحو العمل بصورة مرضية؛

- تعتبر عملية توليد المعرفة من بين أهم العمليات التي تضطلع بها إدارة المعرفة، وبما أن الابتكار والإبداع يعتبران سمتان من سمات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، فيمكننا القول بأن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في عمليتي الابتكار والإبداع، فقد ينظر البعض إلى أن الابتكار هو عبارة عن إفراز من إفرازات إدارة المعرفة الفعالة، ينظر آخرون على أنه أساس داعم في إدارة المعرفة، ويعتبر كلا الرأيان على صواب، لأن أي منظمة مبنية على المعرفة تركز فعلا على أنشطة البحث والتطوير في سبيل الحصول على ابتكارات وإبداعات، في حين نرى أن أي إدارة لا تستطيع المنافسة في الاقتصاد الجديد وهي تقتصر لأرضية فعالة لدعم الابتكارات والإبداعات من طرف موظفيها، إذن فالعملية تبادلية تساهم فيها إدارة المعرفة والابتكار على سواء(34).

إن نجاح المؤسسة يعني امتلاكها لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي تعني باختصار "تعلم على التعلم"، أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم، وبالتالي تستطيع مقارنة الكفاءات المتميزة أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة الذي يعتبر المصدر الأساسي في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

النتائج المستخلصة:

بعد اطلاعنا أنفا عن دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية والتعرف الى اليات تتميتها خلصنا الى ما يلي:

-تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال اليوم وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز هذه التحديات التي تحاول مؤسسات ومنظمات أعمال اليوم استخدامها في تنمية كفاءات مواردها البشرية.

- نجد المنظمات في الآونة الأخيرة تهتم بالكفاءات البشرية حيث تقوم من خلال إدارة المعرفة بتزويدها بمعارف جديدة وتحديث المعارف التي لديها بالإضافة إلى تحريك دافعياتها نحو الابتكار، وهذا عن طريق التعلم، التكوين والمكافآت، ولأن مدخلات تنمية كفاءات الموارد البشرية هي ما توردته عمليات إدارة المعرفة من توليد واكتساب وتشارك للمعرفة، وكذا تخزينها وتطبيقها وفقا للنظم والآليات المطلوبة لذلك كله.

- إن إدارة المعرفة إدارة سليمة داخل المؤسسات وتحويلها الى مصدر لتنمية كفاءاتها المهنية وحتى الثروة العملية لديها فيما يجعل منها مركزا أساسيا للتميز والتقدم.

- لابد من تشارك المعرفة وعلى المؤسسات اجراء بحوث تقديرية لإمكانياتها في تحصيل المعارف الممكنة من الافراد.

من التوصيات التي نؤكد على أهمية الاخذ بها بالنسبة للمؤسسات المعرفية التي تود استخدامها لتنمية كفاءات مواردها البشرية هي كالاتي:

- ينبغي على مؤسسات إنشاء وتفعيل مصلحة إدارة المعرفة بشكل مستقل، نظرا لدورها الكبير في تحسين أداء وتنمية مهارات وخبرات الموارد البشرية.
- من الضروري إجراء تعديلات وبحوث تقديرية لما تم تحقيقه بتطبيق المعارف وتحديد الهدف منها.
- لابد من تفعيل وحدات التدريب أكثر فأكثر، من خلال برامج تدريبية تقوم على المعرفة العلمية واستغلال الوسائل الحديثة مثل استخدام التدريب الالكتروني.
- تسليط الضوء على دور تشارك المعرفة وتخزينها في تنمية كفاءاتها البشرية وأهميتها في ذلك، بما يوافق احتياجات المؤسسات المعرفية.

قائمة المراجع

- (1) قاموس المحيط، المجلد الثاني، دار احياء التراث، ط2، 1996.
- (2) قاموس ميريام وببستر، ط2، دار نشر امريكية، الولايات المتحدة، 982.
- (3) سورة المائدة من الآية رقم 83.
- (4) عبد القادر بن برطال، "التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2016-2017، ص86. نقلا عن ابن النجار، الشيخ محمد بن عبد العزيز، شرح الكوكب المنير، تحقيق محمد الزحيلي ونزيه حماد، مجلد1، دار الفكر، دمشق، 1980.

- (5) بلعيد ذهبي وحميدي كلتوم، "إدارة المعرفة - مشكلات وتحديات تطبيقها -"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
- (6) هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، ط1، دار الأهلية، الأردن، 2005.
- (7) إبراهيم الخلف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، ط1، دار الوراق، الأردن، 2006.
- (8) ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2007.
- (9) العربي بن حورة أمال، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
- (10) قمبر عبد الرؤوف، رافي نذيره، "مساهمة إدارة المعرفة في تطوير ممارسات المتعلمة"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
- (11) براهيم رشام، "إدارة المعرفة، معوقاتها ونماذج تطبيقها"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
- (12) نور الدين كروش، عمرة مهديد، "موقع إدارة المعرفة في تشكيل القيم الرصينة وتنمية جدارة المؤسسات في ظل التحديات البيئية المعاصرة"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
- (13) دخلي عبد الرحمان، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في رفع كفاءة أداء المنظمات"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
- (14) العشاب إيمان، سعيدي فاطمة الزهراء، "إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
- (15) خنافيف محمد وعارجي خالد، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
- (16) طاهر حسن و حسين عيسى، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي"، سلسلة العلوم اقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36 العدد (6)، 2014.

- (17) حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة ،الجزائر، العدد30-2014.
- (18) العشاب إيمان وسعيد فاطمة الزهراء، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017 .
- (19) رافده عمر الحريري، "اتجاهات إدارية معاصرة"، ط1،، دار الفكر، الأردن، 2012 م.
- (20) اسمهان ماجد الطاهر، "إدارة المعرفة"، ط2، دار وائل، الأردن، 2015.
- (21) محمد كنوش، "إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017.
- (22) الغرام جهاد ووسي موسى آمال، "متطلبات تبني إدارة المعرفة في المؤسسات"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017 .
- (23) Michael Armstrong , (1989) **Human Resource Management Practice**, Kogan Page, British Library Cataloguing in Publication Data ;London and Philadelphia.
- (24) Tracey weiss, Sharynkolberg (2003), **coaching competencies and corporate leadership**, CRC Press LLC Boca Raton London New York Washington, D.C.
- (25) مصنوعة احمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني "، الملتقى الدولي السابع حول : الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير -تجارب الدول- ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، كلية العلوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، يومي 03-04 ديسمبر 2014.
- (26) حمدي أبو القاسم، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتين : الأداء والسلوك، بوابة الأبحاث، جوان 2017.
- (27) حمود يحيمر ، " أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات "، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ،مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ميلة ، 2017.
- (28) أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة دراسات (العدد الاقتصادي)، العدد 17 أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، جوان 2012.

(29) Herman Aguinis and Kurt Krieger (2009) **Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organization and Society**, Annu Rev Psychol.

- (30) هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، ط1، دار الراية، الأردن.
- (31) صلاح الدين الهيتي، "اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 2، سنة 2004.
- (32) محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.
- (33) عبد الستار العلي وآخرون، "مدخل الى إدارة المعرفة"، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006.
- (34) أبو القاسم حمدي، "دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني للمعرفة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة البليدة 2، ديسمبر 2014.