

دور التدريب المبني على المعرفة في نمو أداء العاملين
(دراسة حالة شركة تويوتا)

**The role of knowledge-based training in the growth of worker
Performance (Toyota Case Study)**

كمال أحمد سرير

جامعة البليدة 2، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2020/10/02 تاريخ القبول: 2020/11/27 تاريخ النشر: 2020/12/31

ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور التدريب المبني على المعرفة في نمو أداء العاملين في المنظمات، وهذا من خلال التطرق إلى أهميته في المنظمة، وللوصول إلى النتائج المرجوة قمنا بدراسة حالة شركة تويوتا داخل اليابان، والتي من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى نتائج إيجابية، حيث أنه هناك علاقة طردية بين فلسفة شركة تويوتا المتضمنة التدريب المبني على المعرفة ونمو أداء العاملين، وكذلك بين هذه الفلسفة ورضا العاملين.

الكلمات المفتاح: معرفة؛ تدريب مبني على المعرفة؛ نمو أداء العاملين؛ تويوتا.

Abstract: This paper aims to highlight the role of knowledge-based training in the growth of the performance of employees in organizations, and this by addressing its importance in the organization, and to reach the desired results we studied the case of Toyota within Japan, which through this study we reached positive results, where There is a direct correlation between Toyota's philosophy of knowledge-based training and employee performance growth, as well as between this philosophy and employee satisfaction.

Keywords: Knowledge; knowledge-based training; growth of worker performance; Toyota.

Résumé : Ce document vise à mettre en évidence le rôle de la formation fondée sur le savoir dans la croissance de la performance des employés dans les organisations, et ce en abordant son importance dans l'organisation, et d'atteindre les résultats souhaités, nous avons étudié le cas de Toyota au Japon, Grâce à cette étude, nous avons obtenu des résultats positifs, où il existe une corrélation directe entre la philosophie de Toyota de la formation fondée sur le savoir et la croissance du rendement des employés, ainsi qu'entre cette philosophie et la satisfaction des employés.

Mots-clés : Connaissances ; Formation fondée sur le savoir ; Croissance du rendement des travailleurs ; Toyota

1. تمهيد:

تعتمد المنظمات على سياسة التدريب من أجل تحسين أداء العاملين، يوجد أنواع عديدة للتدريب فهناك تدريب خارج المنظمة وتدريب داخل المنظمة، فالأول يعمل على تزويد العاملين بالمعارف العامة ويكون هذا في مراكز متخصصة في التدريب، أما التدريب داخل المنظمة يقوم على تزويد العاملين بالمعارف المتخصصة بمجال العمل لكل فرد من المنظمة، أي تقوم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين من خلال الانتقال من فجوة الأداء إلى فجوة المعرفة، ويسمى هذا النوع من التدريب بالتدريب المبني على المعرفة الذي يقوم على تنمية أفكار

العاملين لتصبح معرفة من أجل الاعتماد عليها في الابتكار والإبداع، وكذلك العمل على استخلاص المعرفة الضمنية للأفراد وتوزيعها على العاملين في المنظمة من أجل الاستفادة منها أثناء تأدية مهامهم.

1.1 - مشكلة البحث:

أصبحت المنظمات في الوقت الحالي تعاني من قصور أداء العاملين بها رغم وضع عدة سياسات لتحفيز كالمكافآت، والتدريب خارج المنظمة، انطلاقاً من هذا الإشكالية بحثنا يمكن صياغتها على النحو التالي:

هل يعتبر التدريب المبني على المعرفة كمطلب أساسي لنمو أداء العاملين في المنظمة؟

ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث نستعين بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية التدريب المبني على المعرفة في سد الفجوة المعرفية للعاملين؟
- ما مدى تأثير التدريب المبني على المعرفة على قدرات أداء العاملين؟
- ما طبيعة العلاقة بين التدريب المبني على المعرفة ونمو الأداء ورضا العاملين في شركة تويوتا؟

2.1-الفرضيات:

- التدريب المبني على المعرفة له أهمية كبيرة في سد الفجوة المعرفية للعاملين.
 - التدريب المبني على المعرفة له تأثير إيجابي في زيادة القدرات المعرفية للعاملين.
 - التدريب المبني على المعرفة له علاقة طردية في نمو أداء العاملين ورضا العاملين في شركة تويوتا.
- 3.1-منهجية الدراسة:** اعتمدنا في ورقتنا البحثية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره منهج ملائم لدراستنا.

4.1-أهمية البحث:

للبحث أهمية علمية من خلال إعطاء إضافة بحثية بخصوص نمو أداء العاملين عن طريق التدريب بالمعرفة، فالجانب النظري أعطينا مفهوم عن هذا النوع من التدريب، أما الجانب التطبيقي أسقطنا دراستنا على شركة تويوتا حيث توصلنا إلى دور الإيجابي للتدريب المبني على المعرفة في نمو أداء العاملين في شركة تويوتا.

5.1-أهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم حول التدريب المبني على المعرفة في المنظمة؛
 - إبراز دور التدريب المبني على المعرفة في نمو أداء العاملين؛
 - التعرف على تجربة شركة تويوتا بخصوص نمو أداء العاملين عن طريق التدريب المبني على المعرفة؛
 - إبراز أهمية تبني التدريب المبني على المعرفة داخل المنظمة كبديل عن التدريب التقليدي خارج المنظمة.
- وللوصول إلى النتائج المرجوة قسمنا بحثنا إلى محورين وهما:
- مدخل مفاهيمي حول التدريب المبني على المعرفة.
 - دراسة حالة شركة تويوتا.

2. مدخل مفاهيمي حول التدريب المعرفي

1.2 - التدريب:

هو عملية تعليمية متخصصة وموجهة بهدف إكساب المتدرب خبرة محددة فإذا كان التعليم هو " إكساب قواعد المتعلم المعرفة العامة"، فالتدريب هو " إكساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال محدد متخصص، بهدف رفع الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية "؛ إنالرقبي

الإنسان يزداد كلما ازداد الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة للعمليات، كذلك من حيث مداخلها ومخرجاتها، وأي

تعليمي يطور نجاحه على عدد وأكثرت التدريب الموجه. (عوض الله محمد علي محمد، 2017، ص 15)

يمثل التدريب محورا أساسيا في تنمية الموارد البشرية وتأتي أهميته في أنه يعتبر وسيلة من وسائل زيادة الإنتاجية في القطاعات المختلفة والتي تشكل فيها القدرات البشرية ذات الكفاءة والأداء المرتكز الأساسي لزيادة الإنتاجية فيها، وخصوصا في هذا العصر وما يتميز به من قدرات تكنولوجية أدت إلى بروز الحاجة إلى توفير الكوادر المدربة المؤهلة. (أحمد مهدي عبد القادر، وأحمد إبراهيم أبو سن، نوفمبر/ 2012، ص 149)

وهناك عدة منافع محتملة للتوجه نحو التدريب لبناء الكفاءات الفردية، إذ تقدم نماذج الكفاءات حلولاً تدريبية فردية لإشباع حاجات المتعلم وبما أن هذا المنهج يركز على الأهداف التعليمية ومخرجات الأداء المتوقع، فإنه يسمح للمتعلمين بميكنة أنشطتهم وعملياتهم بطريقة ذات معنى بالنسبة لهم، ويمكن للمتعلمين من خلال هذا المنهج أن يتعرفوا إلى وأن يستخدموا مصادر تعليمية مختلفة، وعادة ما يكون تصميم التدريب على أساس الكفاءات مرغوبا جدا وخصوصا عندما يكون الأداء المستهدف ذو أهمية استراتيجية بالنسبة للمنظمة. (خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ، 2013، ص 222-223)

على الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التدريب، أي اعتبار التدريب والتطوير مفهوماً واحداً يشير إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية. (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 187)

2.2- المعرفة:

تعرف على أنها مزيج مشكل من الخبرة، القيم، المعلومات وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً نظرياً لتقييم وتأسيس خبرات ومعلومات جديدة، وتساعد المعرفة المنظمة على تحسين جودة الخدمات، خلق منتجات جديدة، تنوع أنماط تسليم الخدمات، زيادة الفعالية الداخلية وتحسين العلاقة مع الزبائن؛

إن أغلب المدراء في المنظمات اليوم لا يعرفون بوضوح نوعية المعرفة الموجودة لدى الموظفين في المنظمة، وهذا ما يذكرنا بقول رجل الأعمال Hewlett-Packard عام 1980: "إذا عرفنا ماذا نعرف، يمكننا فتح العالم"، لذلك يجب أن نفهم أنواع المعرفة، وفيما يأتي نقدم أهم هذه الأنواع:

- يمكن تقسيم المعرفة إلى: المعرفة الأولية، وهي التي يتم التعرف إليها عن طريق الاستدلال المادي، وتتم عن طريق الحواس، المعرفة العقلية، وهي التي تصور الأشياء بصورة عقلية يعرفها أصحاب العقول النيرة، والمعرفة العلمية، وهي المعرفة التي تركز على العقل والتجربة وتأخذ المسار العلمي. (جوهرة أقطي، 2018، ص 48)

- المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة: المعرفة الضمنية هي الموجودة في عقول الأفراد، الذاتية، غير الرسمية، التي يعبر عنها بالطرائق الحدسية والنوعية، وغير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المنظمات، وهذه المعرفة تعطي للمنظمة خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء المعرفة، ووصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء المنظمة التي لم توثق رسمياً، ويمكن تقاسمها أو مشاركتها من خلال الأحاديث وسرد القصص، وينظر إليها "دافت" Daft بأنها تعتمد على الخبرة الشخصية، الحكم الشخصي والحدس، وتتضمن معرفة كيف (Know-How) والخبرات والحلول الإبداعية وإن أغلب المعرفة المهمة هي ضمنية. (أكرم سالم الجنائي، 2013، ص 52)

أما المعرفة الصريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب والمناقشات العامة وتبويبها ووضعها في إطار المؤسسة. (ياسر الصاوي، 2007، ص28)

3.2 - التدريب المبني على المعرفة:

إن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين أن التدريب المبني على المعرفة هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا في داخل المؤسسة وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشياء وقيمه وأسراره، لذا فالتدريب المبني على المعرفة لا يمكن إلا أن يكون سياقيا أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية؛

كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الموظف، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي يمكن تمييزه في هذه المؤسسة عن أخرى خلافا للتدريب المبني على المعرفة الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المؤسسة (أكرم سالم الجنابي، 2013، ص137)

فالتدريب المبني على المعرفة هو عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه القرارات، وهذا التعريف كما هو واضح يجعل من التدريب المبني على المعرفة بمثابة عملية اكتساب المعلومات من أجل اتخاذ القرار، كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة، وهذا التعريف قد يكون أكثر ارتباطا بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء، فكل مستوى من الأداء لا بد من أن يرتبط بمستوى من الأداء المستند إلى المعرفة المتناسبة أو المهارة المتساوقة معه (نجم عبود نجم، 2008، ص242-243)

4.2 - تعريف الأداء:

اهتم الباحثون في علم الإدارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، إضافة إلى أنه يعد اهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الأهداف المحدد في ضوء الإمكانيات المتوفرة، ما دفع المنظمات إلى السعي وراء تحسين الأداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الأعمال الديناميكية، وبما أن أداء العاملين يعد من المفاهيم الإدارية المرتبطة في العنصر البشري، لذا اختلفت آراء الباحثين فمنهم من عرف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد، أي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، في حين عرف البعض الآخر أداء العاملين على أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوع مسبقا والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا. (احمد نوار نصيف جاسم، 2017، ص33-34)

5.2 - المدخل المعرفي لتطوير أداء العاملين:

إن المدخل الجديد لدراسة الموارد البشرية وهو المدخل المعرفي للتطوير البشري، في التحول من تناول فجوة الأداء إلى فجوة المعرفة، وهذا يقود بدوره عمل إدارة الموارد البشرية من منطق الكفاءة والفاعلية إلى منطق التميز.

كما أن المعرفة بمتطلبات أداء العمل تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤدي (مصطفى يوسف، 2016، ص28)

يمكن القول إن سد فجوة المعرفة تتم وفقا لعمليات تبادلية بهدف تطوير المعارف في المؤسسة وهذا ما أشار إليه Nonaka & Tkuchi كما يلي: (سمية بن عامر بوران، 2016، ص33)

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين مثل التي تتطلبها المهن الحرفية حيث يمارس العمل وتصحيح الأخطاء، وذلك لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات؛
- وأيضاً يمكن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى عند مزج قطع أو أجزاء من المعرفة الصريحة للخروج بحكم المهارة والخبرة إلى تكوين معرفة جديدة من خلال الاجتماعات والمحادثات الهاتفية لإعادة تشكيل المعلومات المتوفرة لدينا لتحديث وتطوير المعرفة؛
- كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهذا عندما يبدأ الأفراد بنشر المعرفة الضمنية وإخراجها واستخدامها في التوسع والمشاركة بها مع الآخرين من خلال التصريح بها وإظهار وتجسيدها؛
- أما العكس فهو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية تتم من خلال تدوين وتخزين المعرفة الصريحة بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها مرة أخرى، وذلك بهضم المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة.

6.2 - أنواع التدريب المبني على المعرفة في المنظمات اليابانية

1.6.2 - التدريب المعرفي أثناء العمل:

إذ يقدم التدريب المعرفي في أثناء العمل بشكل فردي وجماعي وفي كل مكان وزمان داخل المنظمة. حيث أن تكنولوجيا الإنتاج الياباني وإدارة الجودة الكلية تركز على المرونة والأنشطة المتداخلة، والتي تتطلب الاهتمام والاستمرار بالتدريب أثناء الوظيفة، وقد رأى أحد الباحثين (AOKI 1988)، إن الهدف الأساسي من الوصف الوظيفي الشامل "المتسع"، ومرونة الوظيفة، دوران الوظيفة في المصانع اليابانية هو تمكين العاملين من تعلم مهارات متنوعة وتسهيل المعرفة بين العاملين وهذا يعتبر المفتاح الرئيسي لإنتاج الجودة وجودة المنتج، وفي المقابل نجد أن العمالة الأمريكية تكتسب قدر قليل من المهارات أثناء العمل مقارنة بالعمالة اليابانية، هذا بالإضافة إلى تنوع السياسات الإدارية في اليابان مثل التوظيف الدائم أو طويل الأجل والتدريب أثناء الوظيفة والمهارات المتعددة للعاملين، والتعلم من خلال فعل الأشياء والمهام، وتنوع المهارات. (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص 490)

2.6.2 - التدريب المعرفي المؤسسي:

التدريب المعرفي المؤسسي يقوم على منهج دراسي واسع لمدة معينة داخل المنظمة وكل مؤسسة أو منظمة لها برنامجان (الأول) متخصص وهو برنامج مفتوح لكل العاملين وحسب احتياجاتهم ويشمل التدريب المعرفي على الحاسبات الإلكترونية والتدريب على السلامة الصناعية وغيرها، والبرنامج (الثاني) متدرج يقدم إلى الموظفين والعاملين لأغراض الترفيه ويعد اهتمام الإدارة اليابانية بمبدأ عدم التخصص المهني وهو من أهم الأهداف التي تركز عليها برامج التدريب في اليابان، لذا نلاحظ أن معظم الشركات اليابانية تقوم بتدريب عمالها الجدد عن طريق عمليات نقل كثيرة من قسم إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى لأن هذه العملية تتيح الفرصة لكي يتدرب المستخدمون الجدد على مختلف أوجه نشاطات الشركة أو المنظمة المعينة التي توفر هذه الطريقة أيضاً للشركة أو المنظمة مع ملاحظة المهارات للعاملين الجدد وتقدير انساب للعاملين لتعيينهم في الأجل البعيد. (مها صلاح عسكر الشمري، 2017، ص 82).

3.6.2 - وجود برامج تدريب نظامية:

في كل المصانع اليابانية في ولاية tennessee الأمريكية توجد برامج تدريب نظامية للعاملين قبل استلام الوظيفة لمدة 48 ساعة تدريبية، وذلك لتعليم المرشحين المهارات الأساسية قبل التشغيل في المصنع، وعندما يتم تشغيل الأفراد في المصنع، يقوم العامل بقضاء أول أسبوعين في التدريب في المصنع وذلك في المكان الذي يرغب فيه العامل الجديد وتسمى هذه الفترة بفترة التدريب الاستيعابي assimilation training، ثم يقضي العامل نصف وقت التدريب في الفصول الدراسية مع العاملين الجدد لكي يتعرفوا على تعليمات وتوجيهات المنظمة عن العمل، كما أن هناك قضايا أخرى يجب أن يتعلمها الموظف مثل الأمان الوظيفي والجودة وذلك في إطار سياسات إدارة الموارد البشرية، كما يقضي جزء من الوقت في ورشات العمل، كما يكون هناك تدريب أثناء الوظيفة لمدة أسابيع عديدة، ثم يقوم العامل الجديد بالعمل مع موظف أعلى مهارة منه حتى يمكنه القيام بالعمل بمفرده، كما يقوم بقضاء وقت مع جماعة العمل في إحدى الورشات الإنتاجية ليتعلم كيف يكون العمل معاك فريق عمل، وتتم هذه البرامج خلال الأسابيع القليلة الأولى من التحاق العامل بالمصنع، وقد يصل إجمالي التدريب حدود 80 ساعة، وهناك برامج أخرى للتدريب بخلاف التدريب قبل الوظيفة والسابق الإشارة إليه " 75-80 ساعة"، مثل برامج التدريب أثناء العمل، التدريب على اكتساب الثقافة اليابانية والتعرف عليها من خلال أساتذة متخصصون في ذلك. (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص 497-498)

3. دراسة حالة شركة تويوتا:

1.3 - تعريف شركة تويوتا:

شركة تويوتا للسيارات هي شركة يابانية متعددة الجنسيات لصناعة السيارات تأسست سنة 1937 يقع مقرها الرئيسي في تويوتا، آيتشي، اليابان، في عام 2017 كان هيكل شركة تويوتا يتكون من 364.445 موظفاً حول العالم، واعتباراً من سبتمبر 2018 كانت سادس أكبر شركة في العالم من حيث الإيرادات، اعتباراً من عام 2017 تعد تويوتا أكبر مصنع للسيارات، كما أن تويوتا هي أول شركة مصنعة للسيارات في العالم تنتج أكثر من 10 ملايين سيارة سنوياً، وذلك منذ عام 2012، عندما أعلنت أيضاً عن الإنتاج الكلي لسياراتها بلغ 200 مليون سيارة، تعتبر تويوتا أكبر شركة مدرجة في اليابان من حيث القيمة السوقية والربح وهذا منذ شهر جويلية 2014، حيث بلغت قيمتها أكثر من ضعفي مجموعة سوفت بنك والذي حل في المرتبة الثانية. (ويكيديا الموسوعة الحرة ، 2019.09.29، الفقرة الأولى)

فالولاء عند العامل الياباني مرتبط بفلسفة الوظيفة الدائمة وقد ثبت إحصائياً إن إنتاجية الشركات اليابانية العالية مرتبطة فعلاً بهذه الوظيفة الدائمة التي انطلقت وتحدت من هذا الولاء والانتماء، فالجميع يشكل أسرة واحدة. (عزاوي حمزة، والعقي الأزهر، 2018، ص 91)

2.3- فلسفة شركة تويوتا في تطوير العاملين:

كما أن فلسفة تطوير الأفراد في شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات تعتمد على المبادئ التالية:

- قرارات إدارية أساسية بالاعتماد على فلسفة طويلة الأجل وعلى حساب أهداف مالية قصيرة الأجل ، إن أهم استثمار طويل الأجل قامت به تويوتا هو تطويراً لأفراد؛
- إن العمليات الموحدة هي الأساس لإجراء تحسينات مستمرة، حيث يكون العمل كفريق مع التعليم الوظيفي والتدريب المستمر؛
- تأهيل القادة بشكل كامل ونقل معرفتهم إلى الآخرين، إن التدريس هو فن أرقى المهارات التي يحوز عليها القادة؛
- تطوير الكوادر المتميزة وفرق العمل التي تعتمد على كوادر تدريبية كفؤة؛
- احترام الموردين وذلك بأسلوب التحدي الشريف وإبداء الإسناد لتطويرهم، لأن الموردين بحاجة أن يمتلكوا أيضاً نفس مستويات الموهبة والمهارة الموجودة في فريق تويوتا؛

- تصبح منظمة تعليمية من خلال التطوير المستمر وكان هذا في قمة الهرم التنظيمي لتويوتا؛ في أروقة تويوتا، يعتبر التدريس الجزء المركزي لأي وظيفة ليس هناك أي منفعة مادية مباشرة جراء تطوير الكوادر أو خط رسمي لتقييم الأداء، ولكن دليل هذا الجهد ينعكس في كافة أوجه الأداء لرئيس المجموعة، فان لم يتولى رئيس المجموعة تشجيع بيئة تدريسية فان أداء المجموعة يتعثر حتما، لقد عملت تويوتا لخلق وعي يركز على أن التدريس هو أعلى القيم المعنوية وانه مفتاح لنجاح طويل الأمد. (emadblake، 2009، الفقرة الأولى)

ونشرت شركة تويوتا بين عمالها شعارات تؤكد على أهمية التألف ومبادئ التعايش وذلك عن طريق عدة أساليب نذكر منها:

- تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين وتدريبهم لتحسين مهاراتهم؛
- نشر الشعور الجماعي بأن نجاح الشركة هو نجاح لكل عامل بالشركة؛
- توزيع نسبة من أرباح الشركة على العاملين مع زيادة هذه النسبة بزيادة الأرباح؛
- تكريم العاملين الذين استمروا في الشركة لفترات طويلة. (عزاوي حمزة، والعقي الأزهر، 2018، ص 91)

3.3 - تمكين العاملين:

في الشركات اليابانية مثل شركة تويوتا يتم تدريب العاملين على تجزئة المهام أو الوظائف إلى أجزاءها الصغيرة، ويتم تدريبهم حول كيفية فهم وتحليل هذه الأجزاء وتحفيزهم على التفكير بأفكار إبداعية حول تحسين العمليات الإنتاجية للأجزاء، أو للمنتج بصفة كلية. (كرمية توفيق، 2008، ص 98)

وتتلقي شركة تويوتا حوالي 1500000 اقتراح إبداعي وابتكاري سنويا، ويتم تطبيق 38% منها ويكرم العاملين ماديا ومعنويا. (رزيقة يحياوي، 2013، ص 37)

كما تسند تويوتا مسؤولية تحديد مشاكل الإنتاج وحلها إلى العمال لديها، حيث تشجعهم على حل أسباب المشكلة انطلاقا من إيمانها بأنهم الأفضل والأكثر قدرة على القيام بذلك، كما تجري الشركة استبيانا لا يتضمن الإفصاح عن هوية المشاركين كل عامين، وقد أثبت آخر استبيان وصول رضا الموظفين على كافة المستويات إلى أعلى مستوياتها بما يعادل 70%. (البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية للإمارات العربية المتحدة، ب.ت، ص 111)

4.3 - تبادل الوظائف بين العاملين:

تبادل الوظائف هو أسلوب سهل ولكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي، وبالتالي فهو يرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين، ويعني هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت؛ تعمل العديد من الشركات بهذا الأسلوب مثل شركة تويوتا حيث تقوم هذه الشركة بنقل موظفيها من وظيفة إلى أخرى لمدة ساعات قليلة أو أيام، ويعطي هذا الأسلوب إضافة إلى تجديد حماس الموظف، التدريب المتبادل بين الموظفين، كما يساعدهم على اكتساب وتعلم معارف وظيفية جديدة، وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تساوي الوظائف التي يتم تبادلها من حيث درجة التعقيد والصعوبة. (بعجي سعاد، 2007، ص 80)

5.3 - غرس ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين:

أحد الأسلحة التنافسية الأكثر أهمية يتمثل في تطبيق تويوتا للمنهج الإداري الذي يطلق عليه Kaizen، والتي تعني البحث للتحسين المستمر في كل أوجه تصميم وبناء السيارة، لا يستثنى أي جزء من السيارة أو من عملية الإنتاج من الخضوع للتحسين المحتمل، على سبيل المثال، تدرس إدارة المصنع، المهندسون، والعمالون كل جزء للبحث عن طرق تخفيض تكاليف إنتاجه، أو تحسين فترة بقاءه أو سهولة تجميعه؛ Kaizen مبادرة من Taiichi Ohno، مهندس تويوتا الأسطورة في الخمسينيات 1950، يقول بأن Kaizen تعتمد على غرس القدرة لدى كل عامل لتحديد طرق جديدة وأفضل لأداء الأشياء، في الماضي عندما درب السيد Ohno العاملين

الجدد على ممارسة Kaizen، أجبر كل متدرب على أن يلاحظ وظيفة أو مهمة معينة إلى أن يستطيع الفرد تحديد الطرق اللازمة لتحسينها، من بين أهداف التدريب أن بعض المتدربين كانوا يستطيعون الوقوف هناك ليوم كامل، قبل أن يعطوا السيد Ohno إجابة مرضية، على مدى العقود التالية قد تغلغت Kaizen بعمق في كل أوجه عمليات التشغيل في تويوتا، على الرغم من أن Kaizen تركز على تحسين المنتجات والعمليات، فإن جوهر Kaizen يتمثل في زرع القوة والصلاحيات داخل العاملين لكي يفكروا لأنفسهم وبأنفسهم، يمنح العاملون غالباً مكافآت خاصة لعزل ومعالجة الأخطاء والمشكلات على خطوط الإنتاج. (عبد الحكيم الخزامي، 2008، ص 249)

6.3 - أثر التدريب المبني على المعرفة على أداء العاملين

1.6.3 - الرضى الوظيفي:

قامت شركة تويوتا بوضع دراسة استقصائية على العاملين في شركة تويوتا لتبينين فيها نسبة رضا الموظفين على وظائفهم، وهذا كمؤشر لمدى تأثير فلسفتها تجاه العاملين وكذلك أسلوبها التدريبي المبني على المعرفة وهذا وفق الجدول التالي:

جدول رقم (01): نتائج مسح رضى الموظفين في شركة تويوتا (داخل اليابان)

المناصب	2012	2013	2014	2015	2016	2018
الموظفين الإداريين والتقنيين	73.9%	-	77.2%	-	78.0%	75.8%
الكفاءات	-	69.2%	-	71.9%	-	-

المصدر: شركة تويوتا للسيارات، (سبتمبر 2019)، كتاب بيانات الاستدامة 2019، ص31، موجود على الخط:

https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19_jp.pdf#page=31

انطلاقاً من الجدول السابق يتضح لنا أن نسبة رضى الموظفين والتقنيين على شركة تويوتا هي نسب جيدة، وهي في تزايد مستمر من سنة 2012 إلى غاية 2018 وهذا راجع إلى نجاح فلسفة شركة تويوتا تجاه مواردها البشرية، كنظام الأجور والحوافز، وكذلك أسلوبها التدريبي المبني على المعرفة الذي يقوم على تدريس العاملين داخل الشركة وتبادل المعارف والخبرات بين العاملين مما أدى على العمل بروح الفريق مما زاد تمسك العاملين بالشركة وفق النسب المسجلة، وكذلك تم تسجيل نسب حسنة بالنسبة للكفاءات وهي في تزايد مستمر من سنة 2013 إلى غاية 2015.

2.6.3 - نمو الأداء:

قامت شركة تويوتا بوضع دراسة استقصائية على العاملين في شركة تويوتا لتبينين فيها النسبة المثوية للموظفين الذين تمكنوا من تحقيق النمو في أدائهم ونوضح ذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (02): نسبة الموظفين الذين تمكنوا من تحقيق النمو في الأداء في شركة تويوتا (داخل اليابان)

المناصب	2013	2014	2015	2016	2018
الموظفين الإداريين والتقنيين	76.5%	77.2%	78.4%	77.6%	75.2%

-	-	71.9 %	-	75.8 %	الكفاءات
---	---	--------	---	--------	----------

المصدر: شركة تويوتا للسيارات، (سبتمبر 2019)، كتاب بيانات الاستدامة 2019، ص31، موجود على

الخط: https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19_jp.pdf#page=31

انطلاقاً من الجدول السابق يتضح أن نسبة الموظفين والعاملين التقنيين الذين تمكنوا من تحقيق النمو في الأداء هي نسب جيدة منذ سنة 2013 إلى غاية سنة 2018 وهي متقاربة مقارنة مع النسب المثوية المتعلقة بالرضى الوظيفي وفق الجدول السابق، وهذا مما يدل على أنه يوجد ارتباط وطيد بين النمو في الأداء والرضى الوظيفي، وهذا راجع إلى أن فلسفة شركة تويوتا تجاه العاملين والموظفين لها تأثير إيجابي على العمال وخاصة فلسفة التدريب المبني على المعرفة، وكذلك بالنسبة للكفاءات فالنسب المثوية للكفاءات خلال سنتي 2013 و2015 الذين حققوا نمو في إدايتهم هي نسب جيدة وهي متقاربة مقارنة مع الموظفين والتقنيين، وهذا يدل على أن هناك علاقة وطيدة بينهم من خلال العمل الجماعي ونقل المعرفة بينهم، أي هناك علاقة طردية بينهم في الأداء، وهذا يرجع بالإيجاب على الشركة.

4. الخاتمة:

يعتبر التدريب المبني على المعرفة كخيار استراتيجي للمنظمة من أجل نمو أداء العاملين، فالموارد البشرية رأس المال المنظمة لأنها تملك المعرفة فهي تحقق التميز، لذلك فإن تدريبها يعزز القدرات التنافسية، فهي قدرات بشرية يصعب على المنافسين تقليدها، حيث يهدف التدريب المبني على المعرفة إلى تحسين القدرات البشرية من معارف ومهارات وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم، وهذا النوع من التدريب يكون داخل المنظمة ولا يتطلب ميزانية عكس التدريب التقليدي الذي يكون خارج المنظمة والذي يكلف ميزانية المنظمة ونتائجه غير مضمونة من خلال أداء العاملين،

فالمنظمات اليابانية عملت على تدريب وتطوير مواردها البشرية بغرض تحقيق أداء متميز وهي غاية ورسالة المنظمة اليابانية لاحتلال الريادة في مجال التنافس خاصة شركة تويوتا، فهم يعملون في جو عائلي بروح الفريق وهذا بالاعتماد على برنامج تدريبي فعال داخل المنظمة.

1.4 - النتائج:

- يهدف التدريب المبني على المعرفة إلى تحقيق التميز في أداء العاملين من خلال الانتقال من فجوة الأداء إلى فجوة المعرفة.
- التدريب المبني على المعرفة يكون سياقي أي داخل المنظمة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف مقارنة مع التدريب الغير سياقي والذي يتم خارج المنظمة
- التدريب المبني على المعرفة يعمل على تزويد عقول العاملين بمعارف متخصصة في مجال نشاطهم من خلال التعلم داخل المنظمة أو استخلاص المعرفة الضمنية ونشرها بين الأفراد، وهذا ما يؤدي إلى نمو الأداء المعرفي للعاملين وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.
- يوجد علاقة طردية بين فلسفة شركة تويوتا والتي تتضمن التدريب المبني على المعرفة ونمو أداء العاملين مما أدى بها إلى تحقيق الريادة في مجال صناعة السيارات باليابان.

2.4-التوصيات:

- يجب الاعتماد على التدريب المبني المعرفة في المؤسسات الجزائرية لأهميته في تحسين الأداء المعرفي للعاملين من جهة ولا يتطلب تخصيص اعتمادات في الميزانية من جهة أخرى، والتخلي عن التدريب (التكوين) خارج المؤسسة الذي يعمل على تزويد العاملين بمعارف عامة ويتطلب تخصيص اعتمادات في الميزانية.
- معظم العاملين في المؤسسات الجزائرية بعد إحالتهم على التقاعد لا يتم استخلاص معارفهم الضمنية المتخصصة، لذا يجب الاعتماد على التدريب المبني على المعرفة من أجل الاستفادة من معارفهم ونشرها بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- على المؤسسات الجزائرية الاستفادة من فلسفة شركة تويوتا وخاصة في مجال تدريب العاملين من أجل تحقيق نمو في أداء العاملين.
- يجب غرس ثقافة روح العمل الجماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسات الجزائرية لأهميتها في نقل المعرفة بينهم من سد الفجوة المعرفية وبالتالي تحسين الأداء.

5. الإحالات وقائمة المراجع:

1.5 الكتب

- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، (2013)، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 01، عمان، زمزم ناشرون وموزعون.
- سهيلة محمد عباس، (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 01، عمان، دار وائل للنشر.
- جوهرة أقطي، (2018)، القيادة الاستراتيجية للمعرفة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع وناشر وناشر وناشر.
- أكرم سالم الجنابي، (2013)، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ياسر الصاوي، (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط 01، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 02، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- مصطفى يوسف، (2016)، إدارة الأداء، ط 01، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سمية بن عامر بوران، (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط 01، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- مهاصلاح عسكر الشمري، (2017)، تحليل المتغير التكنولوجي للمساعدة في تطوير الموارد البشرية، ط 01، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- سيد محمد جاد الرب، (2005)، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مصر، مطبعة العشري.
- روبرت. أ. بتس، ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، (2008)، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

2.5 المقالات

- أحمد مهدي عبد القادر، وأحمد إبراهيم أبو سن، (نوفمبر، 2012)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعات شركة جيااد الصناعية، مجلة العلوم والتقانة، الصادرة عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 12 العدد 02، السودان، 141-166
- احمد نوار نصيف جاسم، (2017)، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريم للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 40، العراق، 27-47.
- عزاوي حمزة، العقبي الأزهر، (2018)، تحفيز الاستقرار الوظيفي - أساليب، نماذج ناجحة -، مجلة أفاق علمية، الصادرة عن جامعة تلمسان، المجلد 10، العدد 02، تلمسان، 79-97.

3.5 الرسائل

- عوض الله محمد علي محمد، (2017)، **دور التدريب في أداء العاملين**، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، السودان.
- كرمية توفيق، (2008)، **تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر.
- رزيقة يحياوي، (2013)، **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة ملينة الحصنة بالمسيلة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير فرع إدارة المنظمات، الجزائر.
- بعجي سعاد، (2007)، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفاط مسيلة CLP منطقة سطيف**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، المسيلة.

4.5 المواقع الإلكترونية

- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، (29 سبتمبر 2019)، شركة تويوتا للسيارات، الفقرة الأولى، مقتبس من الموقع الإلكتروني:
<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%A7>
- emadblake، (2009)، ترجمة فقرات من كتاب جيفري كي لاكر ومساعدته ديفيد بي ميري، (2007)، موهبة تويوتا (تطوير موظفيك على طريقة تويوتا)، الفقرة الأولى، مقتبس من الموقع الإلكتروني:
<https://sudaneseonline.com/cgi-bin/sdb/2bb.cgi?seq=print&board=463&msg=1261383392&rn=1>
- البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية للإمارات العربية المتحدة، (ب.ت)، دليل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل، ص 111، مقتبس من الموقع الإلكتروني:
<http://www.alkhaleej.ae/file/Get/caf3e6b4-e66e-4afb-8897-dfd1d7a62438>

6. ترجمة المراجع العربية إلى اللغة الإنجليزية:

1. Awadallah Mohammed Ali Mohammed, (2017), **Role of training in the performance of workers**, unpublished master's thesis, Imam Mahdi University, Faculty of Economics and Management Sciences, Business Administration, Sudan, p. 15.
2. Ahmed Mahdi Abdul Qadir and Ahmed Ibrahim Abu Sin (November, 2012), the impact of human resources management practices on productivity in the Sudanese industrial sector by applying to the groups of Jayad Industrial Company, **Journal of Science and Technology**, issued by the Sudan University for Science and Technology, Volume 12, Issue 02, Sudan, 141-166, p. 149.
3. Khudhair Kazem Hammoud, Rowan Munir Al-Sheikh, (2013), **Human Talent management**, first edition, Amman, ZamZam Publishers and Distributors, p. 222-223.
4. Suhaila Mohammed Abbas, (2003), **Human Resources Department Strategic Portal**, T01, Amman, Wael Publishing House, p. 187.
5. Jawhara Akti, (2018), **Strategic Knowledge Command**, Amman: Osama Publishing and Distribution House and Nobility Publishers and Distributors, p. 48.
6. Akram Salem Al Janabi, (2013), **Knowledge Management in The Building of Essential Efficiency**, Amman: Al-Warraq Publishing and Distribution Corporation, p. 52.
7. Yasser Al Sawi, (2007), **Knowledge and Information Technology Department**, first edition, Cairo: Al-Sahab Publishing and Distribution House, p. 28.
8. Akram Salem al-Janabi, reference mentioned above, p. 137.
9. Najm Abboud Najm, (2008), **Knowledge Management Concepts, Strategies and Processes**, second edition, Amman: Al-Warraq Publishing and Distribution Corporation, p. 242-243.
10. Ahmed Noir Nassif Jassim, (2017), incentives and their role in improving the performance of workers exploratory study at the Middle East Investment Bank in Baghdad province, **Tikrit Journal of Management and Economics**, issued by the Faculty of Management and Economics, Tikrit University, Volume 4, Issue 40, Iraq, 27-47, p. 33-34.

11. Akram Salem al-Janabi, reference mentioned above, p. 162.
12. Mustafa Yusuf, (2016), **Performance Management**, first edition, Amman: Dar al-Hamid Publishing and Distribution, p. 28.
13. Somaya Bin Amer Buran, (2016), **Knowledge Management as an entry point for competitive advantage in contemporary organizations**, first edition, Amman: Academic Book Center, p. 33.
14. Maha Salah Askar al-Shammari, (2017), **analysis of the variables supporting the strategic input in the training and development of human resources**, first edition, Amman, Amjad Publishing and Distribution House, p. 82.
15. Sayyid Mohamed Gad Al-Rub, (2005), **Human Resources Department Advanced Topics and Research**, Egypt, Al-Ashri Press, p. 490.
16. Maha Salah Askar al-Shammari, reference already mentioned in p. 82.
17. Sayyid Muhammad Gad al-Rabb, reference already mentioned, p. 497-498.
18. Wikipedia, (September 29, 2019), Toyota Motor Company, first paragraph, quoted from the website: <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%A7> (2019/10/04)
19. Azzawi Hamza, Al-Azhar, (2018), Career Stability Motivation - Methods, Successful Models, **Journal of Scientific Horizons, Published by The University of Tamannrst**, Volume 10, Issue 02, Tamnarst, 79-97, p. 91.
20. Emadblake, (2009), translation of paragraphs from Jeffrey K. Laker's book and his assistant David B. Meyer,(2007), Toyota Talent (Development of Your Employees in the Toyota Way), first paragraph, adapted from the website: <https://sudaneseonline.com/cgi-bin/sdb/2bb.cgi?seq=print&board=463&msg=1261383392&rn=1> (11/05/2019)
21. Azzawi Hamza, Al-Azhar, al-Azhar reference, p. 91.
22. Karmia Tawfiq, (2008), **enabling workers to study the case of the cement company in Sur al-Ghazal**, unpublished Magister's letter, University of Algiers, Faculty of Economics and Management Sciences, Business Administration, Algeria, p. 98.
23. Razika Yahyaoui, (2013), **creativity as an entry point for gaining a sustainable competitive advantage in business organizations**, study the case of the Malbana Al-Hoba foundation in Mislal, an unpublished Magister's letter, The University of Mislal, Faculty of Economics and Management Sciences, Specialization of Management Sciences, Organization Management Branch, Algeria, p. 37.
24. National Happiness and Positive Program of the United Arab Emirates, N.D., Guide to Happiness and Quality of Life in the Working Environment, p. 111, quoted from the website: <http://www.alkhaleej.ae/file/Get/caf3e6b4-e66e-4afb-8897-dfd1d7a62438> (04/03/2019)
25. Baji Suad, (2007), **evaluation of the effectiveness of the system of evaluating the performance of workers of the economic institution study the case of the institution for the distribution and marketing of multi-petroleum materials Naftal Mesila CLP area Setif**, unpublished Magister Letter, University of Mohammed Boudiaf Mislal, Faculty of Economics, Management Sciences and Sciences Commercial, commercial science, liquefaction, p. 80.
26. Robert A. Butts, David. Lee, translated by Abdul Hakam Al-Khazmi, (2008), **Strategic Management Building Competitive Advantage**, Cairo, Al-Fajr Publishing and Distribution House, p. 249