

دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

## The role of knowledge management in training human resources - Field study of some Algerian economic institution -

رضا جنان<sup>1</sup> ، روايح فريد<sup>2</sup>

1 مخبر تطبيق التكنولوجيات الحديثة على القانون - جامعة سطيف (الجزائر) ، ridhadjenane15@gmail.com

2 مخبر تطبيق التكنولوجيات الحديثة على القانون - جامعة سطيف (الجزائر) ، rouabehfarid19@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/23

تاريخ الاستلام: 2021/10/24

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تبيان دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما قمنا بدراسة ميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تم استعمال الاستمارة كأداة رئيسية للبحث والتي تم توزيعها على موظفي و عمال المؤسسات محل الدراسة وقد خلصت نتائج الدراسة إلى تبيان التأثير الكبير والواضح لإدارة المعرفة على تطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية. كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية.

### ABSTRACT:

The study aimed to show the role of knowledge management in training human resources, and this is based on the descriptive approach and the analytical approach, and we also conducted a field study on some Algerian economic institutions, where the form was used as a main tool for research which were distributed to the employees and workers of the institutions under study, the results of the study concluded to show the significant and clear impact of knowledge management on developing the intellectual and practical capabilities of human resources.

**Keywords:** knowledge management, human resources, human resources training.

### 1- مقدمة:

يعد تدريب الموارد البشرية مطلباً رئيسياً لإكساب المؤسسة الميزة التنافسية والاستمرارية، فالمنظمات المعاصرة باختلاف أنواعها تواجه موجة من التحولات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وعلى رأسها الثورة الرقمية والمعلوماتية والتي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة من الشبكة العالمية للاتصالات (الانترنت) وتحكم الموارد البشرية في تقنيات الإعلام الآلي والرقمنة ونتيجة لتلك التحولات أصبحت إدارة المعرفة للموارد البشرية العصب الحقيقي في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع.

إن أولويات إدارة المعرفة البحث عن السبل التي تجعل المؤسسة تتحكم في تدفق الموارد المعرفية وضمان وصولها إلى جميع المستخدمين، بالشكل المناسب الذي يضمن الاستفادة منها للمساهمة في تدريب الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة والحد من الإخفاقات وتسخير الطاقات لتحقيق الأزدهار والتقدم.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- المؤلف المرسل: رضا جنان

doi: 10.34118/ssj.v16i2.2539

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/2539>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

EISSN: 2602 - 6090

- ما دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟  
و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:  
- ما مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ؟  
- ما مستوى تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ؟  
- كيف تساهم إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ؟  
لقد تم تصور الفرضية الرئيسية التالية للبحث:  
لإدارة المعرفة دور في تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.  
و تنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:  
- مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة متوسط.  
- مستوى تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.  
- لإدارة المعرفة من خلال عملياتها دور في تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.  
الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تشخيص دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية، من خلال تحديد الأسس التي تربط هذه العلاقة والعوامل المساعدة في نجاحها من اجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول لأفضل النتائج.  
لقد تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغرض الإلمام بمختلف جوانب البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة، من خلال الاعتماد على مختلف المراجع والكتب في تكوين الإطار النظري للموضوع و كذا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، من خلال الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاو الاستمارة وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS، كما قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة أجزاء نستعرض في الجزء الأول ماهية إدارة المعرفة أما الجزء الثاني فخصصناه لماهية تدريب الموارد البشرية، بينما في الجزء الثالث سنبرز فيه دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية من الناحية النظرية ومن الناحية التطبيقية من خلال دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الدراسات السابقة:

دراسة (عياد مليكة، حاوشين ابتسام، 2020)، بعنوان: إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات- هدفت الدراسة إلى التعرف و إبراز دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة موبيليس تدعم عمليات تنمية و تطوير الموارد البشرية من خلال عمليات إدارة المعرفة.

دراسة (ماضي إلهام، بن برطال عبد القادر، بعاج الهاشمي، 2021)، بعنوان: عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، هدفت إلى التعرف على دور عمليات المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، توصلت إلى أن هنالك دور لعمليات المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية تجسدت في عملية تطبيق المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنه: لإدارة المعرفة من خلال عملياتها دور بارز في تنمية وتطوير القدرات الفكرية و العملية للموارد البشرية.

## 2- ماهية إدارة المعرفة:

### 2-1- مفهوم إدارة المعرفة :

تم تناول مفهوم إدارة المعرفة من عدة منظورات نذكر منها: ( حلموس، 2017، ص ص 67-68).

تعريف جامعة تكساس:

"إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات و اختيارها و تنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد عن مستوى فهم العاملين لها و تخزينها، بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل و يحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التي تمر بها".

تعريف (Hackett 2003):

"إدارة المعرفة هي مدخل نظامي متكامل لإدارة و تفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق ، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين".

تعريف (Marwick 2000):

"إدارة المعرفة هي مجموعة من الأعمال النظامية و المرتبة التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للحصول على اكبر قيمة من المعرفة المتاحة لها".

كما تم تعريف إدارة المعرفة على أنها:

"العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الأمثل والخلق للمعرفة وإنشائها". (بيتر، 2001، ص 69).

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والأدوات والتقنيات المتاحة لجمع ومشاركة واستغلال المعرفة بغية تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تطويرها".

### 2-2- أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة حيث أنها تعتبر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، كما أنها تعزز من قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة و تحسينه وتتيح إدارة المعرفة أيضا للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها و تطبيقها و تقييمها، كما تعتبر أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية من اجل خلق معرفة جديدة (الكبيسي، 2005، ص ص 42-43). وتعد الأداة الفاعلة للمنظمات في استثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة وممكنة بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها (سينغ، 2001، ص 77).

### 3-2- أهداف إدارة المعرفة:

إن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة يتطلب مجموعة متكاملة من الجهود والفعاليات التي تسعى إلى تحقيق عدة أهداف، سواء بالنسبة للمنظمات أو الأفراد ومن أهم هذه الأهداف نذكر ما يلي: (محمد المهيرات، 2012، ص 69).

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

- المساهمة في رفع أداء العاملين.

- زيادة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .

- إشاعة ثقافة المعرفة و إمكانية التعلم والتحفيز والتنافس من خلال الذكاء البشري.

- العمل على زيادة تحكم العاملين في تقنيات الإعلام الآلي و الانترنت و مختلف الوسائل الالكترونية المتاحة.

#### 4-2- أبعاد إدارة المعرفة:

يرى بعض الباحثين أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد هي: (دافنورت، 2001، ص 5-21).

#### 4-2-1- التركيز على الأفراد:

أي التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

#### 4-2-2- التركيز على إدارة وتكنولوجيا المعلومات:

ومعناه التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة وتكنولوجيا المعلومات والتركيز كذلك على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

#### 4-2-3- التركيز على رأس المال الفكري:

وهنا يتم التركيز على استخدام المعرفة، بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تضمن نجاحا طويل الأمد.

#### 4-2-4- التركيز على فعالية المنظمة:

حيث يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية للمنظمة.

#### 5-2- عمليات إدارة المعرفة :

يمكن حصر العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة كما يلي: (مكيد العلوان: 2020، ص 123).

#### 5-2-1- اكتساب المعرفة:

يتم اكتساب المعرفة إما من خلال التجربة و التحليل أو امتلاكها من خلال النقل والتوزيع والنشر وعن طريق الخبراء والأفراد والمنظمات.

#### 5-2-2- تنظيم المعرفة:

يتم تنظيم المعرفة بحسب نوعها و حداثتها ومصادرها و أهميتها وكذلك بحسب الطرق التكنولوجية المتبعة والأحدث.

#### 5-2-3- خزن واسترجاع المعرفة:

بعد الحصول على المعرفة و معالجتها يتم خزن المعرفة بطرق مختلفة منها أجهزة الحاسوب وباستخدام قواعد البيانات ومن خلال البريد الإلكتروني.....الخ.

#### 5-2-4- نشر وتوزيع المعرفة:

تعتبر عملية نشر وتوزيع المعرفة ذات أهمية كبيرة، حيث يتم نشرها من خلال المؤتمرات والبريد الإلكتروني والأفراد والمنظمات و جميع الوسائل الإلكترونية المتاحة كما يمكن نشرها شفويا.

#### 5-2-5- تطبيق المعرفة:

تعتبر عملية مفصلية وهي الغرض الأساسي لوجود إدارة المعرفة ، مما يعود على المنظمة بالنجاح والتطور.

#### 6-2- متطلبات إدارة المعرفة:

لبناء نظام إدارة المعرفة يجب توفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي سيأتي ذكرها كما يلي: (غضبان، 2001، ص

ص 100-101)

## 2-6-1- توفير البنية التحتية التقنية اللازمة (التكنولوجيا):

تتمثل تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية وإدارة البيانات و التكنولوجيا المرتبطة بحفظ و فرز وتوصيل المعلومات، حيث تسمح التكنولوجيا للمديرين وجميع العاملين في مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات.

## 2-6-2- الموارد البشرية:

تتطلب إدارة المعرفة توفر موارد بشرية مبدعة و قادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، خاصة مع تزايد الاعتماد على فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة أولاً ثم استخدامها بشكل دقيق ثانياً وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتغير في محتوى العمل يتطلب موارد بشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، فعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة وبينهم وبين قيادة المنظمة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع على الإبداع والابتكار.

## 2-6-3- الهيكل التنظيمي:

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، فتهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

\* التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والبعيدة عن الشكل الهرمي.

\* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تعتمد على تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة بأكملها ويشارك الجميع في خلقها.

\* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

## 2-6-4- العامل الثقافي:

يعتبر العامل الثقافي مهم لما له دور من في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة وتداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة، مما يخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين تساهم في دعم المعرفة.

## 2-6-5- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة، لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة، كما تقوم القيادة الإدارية بترويض القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة.

## 2-6-6- المتطلب التنظيمي واللوجستي لإدارة المعرفة:

وهذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها و يتعلق هذا المتطلب بتحديد الطرق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة بغية كسب قيمة اقتصادية مجدية، حيث يجب العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادرها و بطريقة

ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة ومن ثمة تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما استوجب الأمر لذلك.

#### 2-6-7- المتطلب الاجتماعي لإدارة المعرفة:

حيث يتم التركيز على تقاسم المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة وبناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال الابتكار والإبداع وعن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المنظمة.

#### 2-6-8- الالتزام الاستراتيجي المستدام:

ومعناه التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ويجب أن تكون هذه الجهود شاملة لجميع أركان المؤسسة، كما يتعين على المديرين تشجيع جميع أنواع السلوكيات المؤدية إلى المعرفة، لذا يستحسن أن تنشأ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة يتولاها شخص يسهل إدارة المعرفة أو مدير المعرفة، يقوم بتسهيل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف.

#### 2-7- استخدامات إدارة المعرفة:

يمكن استخدام إدارة المعرفة داخل المنظمات من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات، حيث تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمستخدمين من أجل تنفيذ المهام الموكلة لهم على أكمل وجه وتقييم الأفراد وإجراء مراجعات دورية خاصة بهم وتستخدم كذلك في دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة والتأكد من وجود المعرفة الصحيحة والمستويات الاحترافية اللازمة بغية تنفيذ مختلف المهام المرتبطة بالعمل في جميع المجالات بشكل صحيح، كما يتم استخدام إدارة المعرفة في تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل وطرق انجاز العمل وتطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها. (غضبان، 2001، ص 102)

#### 3- ماهية تدريب الموارد البشرية:

##### 1-3- مفهوم تدريب الموارد البشرية:

تعددت مفاهيم التدريب بتعدد وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم و سنتطرق لبعض المفاهيم كما يلي:  
التدريب هو: "عملية تعلم معارف و طرق وسلوكيات جديدة، تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم و الأخذ بها من الأمور الأساسية و المهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة".

كما عرف التدريب على انه: "الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف و مهارات و خبرات و اتجاهات المتدربين، يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات و خبرات واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من الاستغلال الجيد لإمكاناتهم و طاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و بإنتاجية عالية" (الطعاني، 2001، ص 15)

ويعرف على أنه: "مجمع النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الاجتماعية و الشخصية من جهة أخرى، دون نسيان الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية" (الشيخ الداوي، 2008، ص 11)

من خلال ما سبق يمكننا تعريف التدريب على أنه: "وسيلة لزيادة معارف و خبرات ومهارات المتدربين باستخدام جميع الوسائل المتاحة، بغية تحقيق أهداف المؤسسات التي ينتمون إليها والعمل على تطويرها".

### 2-3- أهمية تدريب الموارد البشرية:

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة حيث تضمن أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين، كما توفر الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا والرفع من الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق تزويده بكل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتكنولوجي مما يساهم في تطور أساليب العمل، كما يساهم في زيادة كفاءة العمال ومهاراتهم مما يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل ويؤدي التدريب إلى توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد و تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين (بوكفوس، 2006، ص ص 79-80).

### 3-3- أهداف تدريب الموارد البشرية:

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة على المنظمة والأفراد ويمكن تحديد أهم هذه الأهداف فيما يلي: (زايد، 2003، ص ص 285-286)

\* تنمية قدرات و مهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة .

\* توفير القدر اللازم من المعارف والمعلومات التي يحتاجها العامل و التي تهدف إلى تطوير معلوماته في الجوانب الآتية:

- طبيعة الوظائف التي يشغلها الفرد حاليا و علاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة.

- طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها و ثقافتها.

- البيئة الخارجية للمنظمة و تأثيرها على نشاطاتها.

- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المشروع وفي هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب

السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء و تقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.

### 4-3- مبادئ التدريب:

يخضع التدريب إلى عدة مبادئ عامة نتناولها كما يلي: (عساف، 2010، ص ص 53-54)

#### 1-4-3- الشرعية:

يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة.

#### 2-4-3- المنطلق:

يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

#### 3-4-3- الهدف:

يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة بدقة.

#### 4-4-3- الشمول:

يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات).

#### 5-4-3- الاستمرارية:

وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب و أساليب العمل و أدواته وفي الأفكار و المعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات.

#### 6-4-3- المرونة:

يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وخاصة في مجال الوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات الحاصلة على هذه الأصعدة، مع ضرورة تكوين المدربين على استيعاب هذه التطورات ووظيفتها في خدمة العمليات التدريبية.

#### 5-3- مراحل التدريب:

تتم عملية التدريب عبر مراحل متعددة نذكرها كما يلي:

#### 1-5-3- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

في إطار تخطيط المنظمة لاحتياجاتها التدريبية، بإمكاننا الإشارة إلى ثلاث مستويات تتم فيها عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وهي: (سعيد السالم، 2006، ص 136).

#### 1-1-5-3- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة:

بما أن إستراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف، وبإمكانها وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، دوران العمل، ... حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأساليب ومواقع التدريب.

#### 2-1-5-3- تحليل الاحتياجات على مستوى الوظائف:

إن تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في الوظيفة وكذلك في تحديد الحد الأدنى للمهارات والقدرات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وينبغي أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات وتحديد التدريب المطلوب.

#### 3-1-5-3- تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد:

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي. وقبل أن تبدأ عملية التدريب يتوجب وضع وتحديد الأهداف التدريبية ولا بد أن تكون الأهداف مكتوبة كأهداف سلوكية (تعلم مهارة مثلاً) ووضع المعايير الخاصة بقياس فاعلية التدريب.

#### 2-5-3- مرحلة التدريب:

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة متكاملة مع بعضها البعض وهي:

#### 1-2-5-3- تصميم البرنامج التدريبي:

تصميم البرنامج التدريبي عملية تتعلق بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء البرامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وكذا شروط المشاركة بالبرامج ومعايير تقييم وقياس فعالية البرامج.



### 3-2-5-2- إدارة البرنامج التدريبي:

إدارة البرنامج التدريبي تعني "مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي" والتي تتمثل عادة في: الحصول على الموافقة من الجهة المنظمة للبرنامج التدريبي وضمان سلامة الاتصال، تهيئة أماكن الإقامة للمتدربين، دفع مستحقات المدرب.. الخ.

### 3-2-5-3- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب:

ويقصد بها مختلف الطرق والأساليب المتعددة المستخدمة في العملية التدريبية.

### 3-5-3- مرحلة تقييم فعالية التدريب :

وتتمثل في الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم وكذلك لقياس المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وتتم عملية التقييم وفقا للمعايير التالية: (حسونة، 2008، ص 141)

### 3-5-3-1- ردود أفعال المشاركين في التدريب:

حيث يتم من خلالها استطلاع آراء المتدربين بواسطة نماذج الاستمارة.

### 3-5-3-2- التعلم:

يهدف هذا المعيار إلى قياس وتقييم التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد.

### 3-5-3-3- سلوك الفرد في العمل:

يستخدم هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق تعلمه أثناء التدريب، بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تمنعه من تطبيق ما تعلمه.

### 3-5-3-4- نواتج الأداء التنظيمي:

يوضح هذا المعيار قياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة.

### 3-6- طرق التدريب:

تتم عملية التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها: (صالح، 2000، ص 222).

### 3-6-1- التدريب في موقع العمل:

هذه الطريقة تكون في موقع العمل وهي أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة.

### 3-6-2- تدوير العمل:

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

### 3-6-3- التدريب في بيئة مماثلة للعمل:

تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

### 3-6-4- المحاضرات:

تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لإمكانية الاستفادة عدد كبير من الأفراد من التدريب في نفس الوقت والإلمام بمعلومات كثيرة في وقت قليل. (ألان، 2003، ص 215)

### 3-6-5- تمثيل الأدوار:

تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف حينها وكأنهم في الواقع.

### 3-6-6- تدريب الحساسية:

يركز على تدريب المختبر و على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة متدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.

### 4- دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية:

تساهم إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية من خلال عدة مستويات يمكن رصدها كما يلي:

#### 4-1- على مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية:

تلعب إدارة المعرفة دورا بارزا في هذه المرحلة، فمن خلال الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة والذي هو عبارة عن " نظام يعمل على التنسيق بين الأفراد واستخدام الموارد بغية تحقيق الأهداف كما أنه نظام مرن يمكن الأفراد من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم بها "، حيث يساهم بالخصوص على مستوى مشاركة المعرفة وتوزيعها في تفعيل هذه المرحلة واستيفاء خطواتها بصفة جيدة وذلك انطلاقا من إتاحة الهيكل التنظيمي المساند للمعرفة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي: (بن موسى، 2017، ص 197)

- يضمن الهيكل المساند للمعرفة نوعا من اللامركزية، هذه الأخيرة تساهم في عملية تقاسم و تشارك المعرفة في المنظمة مما يجعل تدفق و سير المعلومات يتم بصورة مرنة و واضحة وهذا يؤدي حتما إلى وجود نوع من الوفرة المعرفية في المعطيات المتعلقة بكم و نوع الاحتياجات التدريبية التي تشكل مكنم النقص في أداء الأفراد.

- إن مساهمة الهيكل التنظيمي في ظهور جهة مسؤولة عن النشاطات المعرفية من خلال الأدوار المتخصصة في إدارة المعرفة، يجعل المنظمة تتمتع بذاكرة تنظيمية قوية تتضمن مختلف المعارف التي تتكون في المنظمة أو ترد إليها الأمر الذي يتيح للإدارة المكلفة بالتدريب التعرف على الاتجاهات والمعارف التي يملكها كل فرد في المنظمة من خلال هذه الذاكرة.

- يتيح الهيكل المساند للمعرفة تدفق هذه الأخيرة من خلاله ضمن جميع المستويات التنظيمية، مما يجعله يساهم في التغلب على أهم مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية ألا وهي القصور في البيانات، المعلومات و المعارف التي يعتمد عليها التدريب، فهذا الهيكل المعرفي من شأنه أن يوفر كامل التسهيلات اللازمة التي تتيح وفرة المعلومة في الوقت المحدد للشخص الملائم و في المكان المناسب.

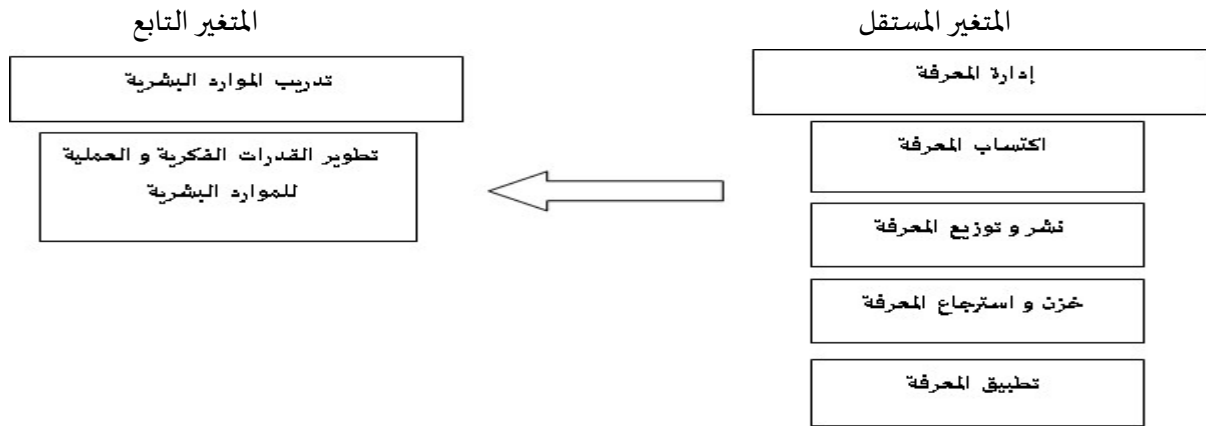
#### 4-2- على مستوى تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه:

إن اتسام الهيكل الداعم للمعرفة بعدم التعقيد و ميله إلى أن يكون منبسطا لا هرميا متعدد المستويات، يجعل من تصميم برنامج تدريبي قابل للتنفيذ و التحقيق وهذا ما يمكن تفسيره كالتالي:

- إن عملية تصميم البرنامج التدريبي عملية معقدة ومركبة نوعا ما نظرا لانطوائها على عدة مراحل تتطلب تنسيق واتصال كبيرين بين مختلف المصالح و الأقسام في المنظمة وهنا يظهر الدور المحوري للهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة، إذ أن هذا الأخير وكما أشرنا سابقا نظرا لاتسامه بالانبساط واللامركزية سيجعل من إتمام هذه المراحل عملية ناجحة و فعالة.
- تساهم مجتمعات الممارسة التي تظهر كنتاج للهيكل المعرفي في تقوية أوأصر العلاقات بين الجماعات العضوية داخل المنظمة و تسهيل اتصالها مع بعضها البعض مما يشكل حجر الزاوية في نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي.
- إن إدارة المعرفة تلعب دورا هاما في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للزبائن، وفي توفير المعلومات والخدمات المتميزة.
- كما أن إدارة المعرفة يمكن أن تؤثر على تدريب الموارد البشرية كما يلي:
- تساهم إدارة المعرفة في تسهيل عملية تعلم و تدريب الأفراد من بعضهم البعض ومن خلال المصادر الخارجية، حيث يسمح هذا التعليم والتدريب للمنظمات بأن تزدهر وتنمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير من استجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر.
- كذلك في الوقت التي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم والتدريب المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها. (سبكي، 2017، ص 12)
- كما أن مساهمة إدارة المعرفة في زج العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل مما يؤدي إلى زيادة معلوماتهم و معارفهم التي تساهم في إنتاج المعرفة وابتكار طرق تحسن من أداء العمل وهذا ما يساهم في عملية زيادة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.
- 3-4- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف:
- 3-4-1- تقديم عينة الدراسة وأسباب اختيارها:
- تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، لقد تم اختيار المؤسسات التي نعتقد بأنها تتبنى نشاطات وبرامج مختلفة لتدريب مواردها البشرية بالاعتماد على إدارة المعرفة وهذه المؤسسات هي كما يلي:
- (وحدة إنتاج الثلجات) IRIS\* مؤسسة إريس
- \* المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC (وحدة المدخرات سطيف)
- \* مؤسسة براند BRANDT (وحدة إنتاج الثلجات)
- ولقد قمنا باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا، كما تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المجيبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات.

#### 2-3-4- نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الدراسة النظرية تم صياغة النموذج كما هو موضح في الشكل أدناه:



شكل 1. نموذج الدراسة (من إعداد الباحثين)

#### 3-3-4- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتمثل الجزء الأول من الاستبيان في عمليات إدارة المعرفة.

#### 1-3-3-4- مستوى عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة:

جدول 1. مستوى عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة (من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الرقم	المحور	عمليات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
01	اكتساب المعرفة	استكشاف مختلف المعارف المتوفرة في شبكات الانترنت.	3.862	1.094	03	قوي
02		كسب المعرفة بالاعتماد على المصادر الخارجية.	3.361	0.651		متوسط
03		تبادل الأفكار والمعلومات من خلال الاجتماعات الدورية.	3.726	0.756		قوي
04		المشاركة في المؤتمرات الوطنية و الدولية و الندوات.	2.894	0.652		ضعيف
05		تسمح لكم مؤسساتكم بمزاولة أو استكمال دراستكم لتحسين قدراتكم الفكرية والعملية.	3.218	0.784		متوسط
06		تثمن مؤسساتكم وتشجع أصحاب الأفكار والمبادرات الناجحة للعاملين.	3.804	1.082		قوي
07	نشر وتوزيع المعرفة	الاعتماد على قاعدة معلوماتية متاحة للجميع .	2.865	1.001	03	ضعيف
08		نشر ثقافة التعاون والمشاركة المعرفية بين الجميع.	3.526	0.896		متوسط
09		عقد دورات تدريبية و تكوينية داخلية.	3.040	0.462		متوسط
10		إصدار منشورات و دوريات ومختلف أنواع المطبوعات.	3.501	0.952		متوسط
11		الاعتماد على عمال متخصصين وذوي خبرة لإيصال المعارف الجديدة.	2.742	0.764		ضعيف
12	خزن واسترجاع المعرفة	يتم تخزين المعارف بالاعتماد على الأرشيف الالكتروني.	3.187	0.872	03	متوسط
13		يتم تخزين المعارف بالاعتماد على الأرشيف الورقي.	3.982	0.678		قوي
14		يتم توثيق المعرفة بطرق سهلة حتى يسهل استرجاعها.	3.748	1.134		قوي
15		التحديث المستمر للمعارف المخزنة.	3.253	0.916		متوسط
16		الاعتماد على التدريب للحفاظ على المعارف و استرجاعها	3.445	0.855		متوسط

ضعيف	0.761	2.802	الاعتماد على فرق عمل متخصصة لتطبيق المعرفة.	تطبيق المعرفة	17
قوي	0.465	3.704	توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية لتجسيد المعرفة		18
متوسط	0.682	3.012	منح الحرية لخبراء المعرفة في اختيار طرق تجسيدها.		19
متوسط	1.018	3.124	تجلي المعرفة من خلال الأبحاث و الدراسات الجديدة.		20
متوسط	0.922	3.482	العمل على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.		21
متوسط	0.789	3.347	المجموع: عمليات إدارة المعرفة		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى عمليات إدارة المعرفة يقدر بـ 3.347 بانحراف معياري يقدر بـ 0.789 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

يتمثل الجزء الثاني من الاستبيان حول مستوى تدريب الموارد البشرية.

#### 2-3-3-4 مستوى تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة:

جدول 2. مستوى تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة (من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS

الرقم	تدريب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
01	تعتمد مؤسساتكم على أسلوب التدريب لتطوير قدراتكم الفكرية والعملية .	3.352	0.762	03	متوسط
02	تم العملية التدريبية بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات و التحولات التي تمس جميع جوانب العمل و أساليبه و أدواته.	3.304	0.923		متوسط
03	تم العملية التدريبية بواسطة الأساليب والطرق المختلفة المعتمدة في التدريب.	3.344	0.754		متوسط
04	يتم التدريب بالاعتماد على أشخاص متخصصين يتمتعون بالكفاءة العالية و الخبرة و المستوى المعرفي الكبير.	3.118	0.823		متوسط
05	يساهم التدريب في اكتساب تقنيات و مهارات جديدة.	3.712	0.725		قوي
06	الاستعانة بالمعارف المكتسبة و الأفكار الجديدة في إنجاز المهام.	3.692	0.807		قوي
07	التخلص من العمل الورقي واستبداله بالعمل الالكتروني.	3.039	0.955		متوسط
08	يتمكن العامل بتصحيح الخطأ بنفسه.	3.869	0.901		قوي
09	يساهم التدريب في إنجاز المهام بسرعة و ربح الوقت.	3.734	0.842		قوي
	المجموع: تدريب الموارد البشرية	3.464	0.812	متوسط	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى تدريب الموارد البشرية يقدر بـ 3.464 بانحراف معياري يقدر بـ 0.812 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

#### 3-3-3-4 العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و تدريب الموارد البشرية في المؤسسات:

سنقوم باختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و تدريب الموارد البشرية وذلك من خلال تحليل معامل الارتباط عند

مستوى الثقة المعتمد كما يلي:

جدول 3. العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات (من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS).

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	عمليات إدارة المعرفة	تدريب الموارد البشرية
دال	0.000	0.706	تطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و تدريب الموارد البشرية قوية وتقدر بـ 0.706 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.000.

وهذا يعني أنه كلما تبنت المؤسسات إدارة المعرفة، كلما كانت لها مقدرة عالية على تطوير القدرات الفكرية و العملية للموارد البشرية.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة بين عمليات إدارة المعرفة وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

5- الخاتمة:

بناء على ما تم تقديمه في هذه الدراسة، يتبين لنا أن لإدارة المعرفة دور كبير وتأثير واضح على زيادة القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية وتطويرها، عن طريق ضمان تدفق الموارد المعرفية والعمل على نشرها والمساهمة في استفادة جميع الموظفين منها من جهة وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى، من هذا المنطلق أصبح تدريب الموارد البشرية و تحفيز المستخدمين على الإبداع من أولويات إدارة المعرفة وعلى المؤسسات الجزائرية أن تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنمية مواردها البشرية من خلال إدارة المعرفة وذلك من خلال تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة ونشرها ومشاركتها مع الآخرين و الاعتراف بخبراء المعرفة وصناعها وتقدير معرفتهم وخبرتهم وتقديم الدعم اللازم لهم وتحفيزهم كونهم من أهم الفاعلين في تدريب و تطوير الموارد البشرية، كما يجب عليها تشجيع الابتكار الفردي والجماعي والاستغلال الأمثل للمعارف التراكمية واستخدامها في تطوير القدرات الفكرية والعملية للأفراد والعمل على مزج المعرفة مع التكنولوجيا مما يساهم في تعزيز الإمكانيات الفكرية والعملية للموارد البشرية وعلى المؤسسات الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة التي تعمل على توفير معارف جديدة ومفيدة في الوقت المناسب للشخص المناسب واستغلال الطاقات والمعارف الكامنة لدى الأفراد "المعرفة الضمنية" من خلال تنمية روح الإبداع وإتاحة الفرصة للأفراد على تقديم الآراء والاقتراحات وكذا ضرورة تبني النمط القيادي الملائم الذي يحفز التشارك وتبادل المعارف والآراء بين الأفراد و خلق جو من الثقة والتعاون المتبادل بين الأفراد من أجل دمج معارفهم ومهاراتهم وتوليد معارف جديدة تفيد في اتخاذ قرارات صائبة، إضافة إلى تبني أسلوب فرق العمل كأسلوب مثالي لأداء الأعمال ما يعمل بدوره على تنمية المعارف المتأصلة بالكفاءات وزيادة اهتمام المنظمة بخزن المعارف والمعلومات والتجارب عن طريق قاعدة بيانات إلكترونية تختصر الوقت والتكلفة وتسهل استرجاع المعلومة وإتاحتها للموظفين وتبادلها بينهم.

- قائمة المراجع:

- بن موسى محمد، (2017)، دور إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- بوكفوس هشام، (2006)، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريف فرجيو، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.
- حسونة فيصل، (2008)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

- حلموس الأمين، (2017) ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة عينة مجموعة من البنوك في ولاية الأغواط ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- زايد محمد عادل ،(2003) ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- سبكي وفاء، شرعي الحسين ،(16 نوفمبر 2017)، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، ص 12.
- سعيد السالم مؤيد، حرحوش صالح عادل،(2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، جدارا للكتاب العالمي.
- الشيخ الداوي،(2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث العدد06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 11.
- صلاح عبد الباقي ،(2000)، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية الإسكندرية.
- الطعاني حسن احمد،(2007)، التدريب الإداري المعاصر، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عساف عبد المعطي،(2010) ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- غضبان ليلي ، (2018)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01.
- الكبيسي صلاح الدين،(2005) ، إدارة المعرفة، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد المهيترات بسام ،(2012)، إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار جليس الزمان.
- مكيد العلوان محمد محمود، (2020)، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن: دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء، مجلة معارف، العدد الثاني، ص 123.
- Alain Meignant, (2003), Manager la formation, 6ème édition, Ed liaison, paris,.
- Grover , V.and Davenport,T., (2001),General perspectives on Knowledge Management, journal of management information system,vol. 18,n°01.
- Holsapple ,C.and M. Singh, (2001)The knowledge value chain model:Activities for competitiveness, Schema press, Arlinton, Texas.
- Peter Fechér,(2004),combining knowledge and change management at consultancies, electronic journal of knowledge management, volume 2,issue1.