جامعة محمَّد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: DG/12/13

أطروحة مُكمِّلة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

العنوان:

أثر إدارة المعرفة التنظيميَّة في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمَّة

دراسة حالة عيِّنة من الجامعات الجزائريَّة

إعداد الطالب:

بن موسى محمَّد

تاريخ المناقشة: 29 أفريل 2017

أمام لجنة المناقشة المُكوَّنة من السادة:

دبِّـــي عـــــلي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلـــــة	رئيســـــاً
معـــزوز مختـــار	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلـــــة	مشرفاً ومقرِّراً
بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيـف 01	ممتحنـــــاً
حجازي اسماعيـل	أستاذ محاضـر (أ)	جامعة بسكـــرة	ممتحنـــــاً
جبـار بوكثيـــر	أستاذ محاضـر (أ)	جامعة أم البواقـي	ممتحنـــــاً
فرحـات عبـاس	أستاذ محاضـر (أ)	جامعة المسيلـــــة	ممتحنـــــاً

السنة الجامعية: 2017/2016

شُكرٌ وَتَقْـدِيرٌ

الحَمْدُ لله رَبِّ العالمِين علَى آلائِه وهُو أهْلُ الحمْدِ والنِّعَمِ؛
ذي المُلكِ والمَلكُوتِ الوَاحِدِ الصَّمَدِ البَرِّ المُهَيمِنِ مُبدِي
الخَلْق مِنْ عَدَمِ؛
مَن علَّم النَّاسَ مَا لا يعْلَمُونَ وَبالبَيانِ أنْطَقَهُمْ والخَطِّ والقَلَمِ؛
جَزيلُ شكْري وَوَافرُ تقْدِيري للأسْتَاذ المُشْرف المُوقَّر المُحترَم،
البرُوفِيسُور: مُختَار مَعْزُوز سَائلاً المَوْلى عزَّ وجلَّ أنْ يَجْزيهُ الجزاءَ
الأوْفَى ويُوصِلَهُ المَراتِبَ العُلَى؛ وفَائقُ تقْدِيري وخَالصُ امْتِنَاني
لِكلِّ **أعضَاء لجْنةِ المُنَاقَشةِ** الكِرَام عَلَى قَبُول إسْهَامِهم فِي قِراءَةِ
هَذا العَمَل المُتواضِع بُغْية تقْييمِه وتقْويمِه؛
وأَصِلُ عِرْفاني إلَى كُلّ مِنْ **أَساتِذتي** وَ **زُملائي** مِمَّن سَاهمُوا
بالجُهْدِ الكَبير أو النزُر اليَسِير فِي تقْدِيم المُساعَدة ومَدِّ العَوْنِ.

"والحمدُ لله الذِّي بِنِعمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ".

مُحَمَّد بَنْ مُوسَى

الإِهْـدَاءُ

إِلَى من:

" تَخَافُ الرَّدَى نَفْسُه عليَّ ... وإِنَّها
لَتَعلَمُ أنَّ المَوتَ حَتْمٌ مؤَجَّلُ "

وإلى من:

" إِذا ليلةٌ نابَتْنِيَ بالشَّكْوِ ... لم تَبتْ
لشَكْواي إِلاَّ ساهِرةً تَتَمَلْمَلُ "

مُحَمَّد بَنْ مُوسَى

أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة
دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية

من إعداد:
محمد بن موسى

تحت إشراف:
الأستاذ الدكتور مختار معزوز

مستخلص:

حـــاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة إشكالية ما إذا كان هناك إمكانية لوجود أثر للتوجه المعرفي -من خلال ترسيخ مقومات إدارة المعرفة التنظيمية وتنشيط عملياتها- على مستوى فعالية تـــدريب المـــورد البشـــري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، وفي سبيل تحقيق ذلك قمنا بدراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية بلغ عددها (28)، عن طريق استطلاع أراء عينة الأفراد المبحوثين المتمثلين في إطارات الموارد البشرية في الجامعة الجزائريـــة والتي تزاول مهامها في "مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح" و"مصلحة التكويـــن وتحســـين المستوى وتجديد المعلومات" من خلال الاستبيان، حيث بلغ عددهم (126) فردا من أصل (140) اســـتهدفتهم عينة الدراسة.

تـــم التوصل إلى أن كلا من (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيميـــة، فعاليـــة تدريب المورد البشري "الموظفين") تتوافر بدرجة متوسطة في الجامعات الجزائرية، كما تم التوصل إلى وجود أثـــر دال إحصائيا لكل من (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة وبصفة مجتمعـــة، عمليـــات إدارة المعرفـــة التنظيمية بصفة مستقلة وبصفة مجتمعة، إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها مجتمعين) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، وكذا لمسنا تجانس آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية باستثناء وجود تباين في أرائهم تجاه عمليات إدارة المعرفة التنظيميـــة باختلاف الجامعة التي ينتمون إليها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة التنظيمية، مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعاليـــة تـــدريب المورد البشري "الموظفين"، الجامعات الجزائرية.

Impact of Organizational Knowledge Management on Effectiveness of Human Resource Training in The Organization Case Study on Sample of Algerian Universities

Submitted by:
Mohammed BENMOUSSA

Under Supervision of:
Pr. Mokhtar MAAZOUZ

Abstract:

We have tried through this study to address the problematic of whether there was a possibility of existence of impact of the orientation towards knowledge through fixing prerequisites of organizational knowledge management and the revitalization of its operations on the level of effectiveness of human resource «ATS staff[(*)]» training in the Algerian universities, in order to achieve this, we studied a sample of Algerian universities its number reached (28) by using a survey of opinions of individuals sample who are human resources workers in the Algerian universities and are working in department of «the administrative, technical staff and service agents» and department of «training and improvement» through the questionnaire, which numbered (126) individuals out of (140) were targeted by study sample.

We found that each of (prerequisites of organizational knowledge management, operations of organizational knowledge management, effectiveness of human resource «ATS staff» training) are available with moderate degree in the Algerian universities, in addition to we found existence of statistically significant impact for each of «prerequisites of organizational knowledge management independently and collectivelly, organizational knowledge management operations independently and collectivelly, organizational knowledge management through its prerequisites and operations collectivelly» on the level of effectiveness of human resource «ATS staff» training in the Algerian universities, as well as we touch homogeneity in opinions of individuals sample due to functional factors except existence of difference in opinions towards operations of organizational knowledge management according to the university to which they belong.

Keywords: Organizational Knowledge Management, Prerequisites and Operations of Organizational Knowledge Management, Effectiveness of Human Resource «ATS staff» Training , Algerian Universities.

(*) **A**dministrative, **T**echnical staff and **S**ervice agents

Impact de Gestion de la Connaissance Organisationnelle sur L'Efficacité de la Formation de Ressource Humaine dans l'Organisation Étude de Cas sur un Echantillon des Universités Algériennes

Préparé par:
Mohammed BENMOUSSA

Sous la direction du:
Pr. Mokhtar MAAZOUZ

Résumé:

A travers de cette étude, nous avons essayé de traiter la problématique s'il existe un effet de l'orientation vers la connaissance par le biais de consolidation des pré-requis de gestion de la connaissance organisationnelle et revitaliser ses opérations- sur le niveau de la formation efficace de la ressource humaine «personnels ATS(*)» dans les universités Algériennes, pour y parvenir nous avons lancé une étude de cas comportant d'un échantillon de (28) universités, en utilisant un sondage d'opinions des échantillons d'individus qui sont des cadres dans les ressources humaines travaillent dans «le service des personnels administratifs, techniques, et de service» ainsi que « le service de la formation et du perfectionnement ». A travers d'un questionnaire comprenant (126) individus sur (140) ont été ciblés par l'échantillon d'étude.

Nous avons constaté que chacun des (pré-requis de gestion de la connaissance organisationnelle, opérations de gestion de la connaissance organisationnelle, la formation efficace de la ressource humaine «personnels ATS») sont disponibles modérément dans les universités Algériennes, ainsi, nous avons constaté l'existence d'un effet statistiquement significatif pour chacune de (pré-requis de gestion de la connaissance organisationnelle indépendamment et collectivement, opérations de gestion de la connaissance organisationnelle indépendamment et collectivement, gestion de la connaissance organisationnelle grâce à ses pré-requis et opérations collectivement) sur le niveau de la formation efficace de la ressource humaine «personnels ATS» dans les universités Algériennes. ainsi que nous touchons l'homogénéité dans les opinions des participants à l'étude en raison des facteurs fonctionnels, sauf l'existence de différences dans les opinions à l'égard des opérations de gestion de la connaissance organisationnelle en fonction de l'université à laquelle ils appartiennent.

Mots-clés: Gestion de la Connaissance Organisationnelle, Pré-requis de Gestion de la Connaissance Organisationnelle, Opérations de Gestion de la Connaissance Organisationnelle, Formation Efficace de la Ressource Humaine «Personnels ATS», Universités Algériennes.

(*) Personnels **A**dministratifs, **T**echniques et de **S**ervice

مقدمة عامة

تمهيد

الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة ومتغيراتها

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

حدود الدراسة

صعوبات الدراسة

مبررات اختيار الموضوع

أهداف الدراسة

منهج الدراسة

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

هيكل الدراسة

تمهيد

كان، لا يزال وسيظل موضوع إدارة الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية في سياق النشاط المنظمي، وذلك بالنظر إلى أنه منوط بأهم مرتكزات النجاح والتميز لمنظمات الأعمال (المورد البشري)، خصوصا في عالم محتدم المنافسة سريع التغير، إذ يعتبر هذا الأخير رأس مال يتعين إدارته، الاستثمار فيه والعناية به. من هذا المنطلق، إدارة الموارد البشرية لم تعد إدارة تقليدية تعنى بالجوانب التشغيلية قصيرة الأمد، بل امتد دورها ليشكل منظورا استراتيجيا متكاملا يشارك في صياغة ووضع الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

تزاول إدارة الموارد البشرية مهمتين أساسيتين، الأولى إدارية والثانية تخصصية، بالنسبة للمهمة الإدارية فهي ذات صبغة تشاركية –من حيث الممارسة– مع مختلف الإدارات في المنظمة وتتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، أما المهمة التخصصية فتنطوي بداية على تخطيط الموارد البشرية، مرورا بتوصيف الوظائف، وضع نظم الاختيار والتعيين، تصميم نظم الأجور والحوافز، إعداد خطط التدريب، بناء نظم تقويم الأداء، وضع نظم الترقية والنقل، وانتهاء بوضع نظم صيانة ورعاية العاملين.

إن تنامي اتجاهات العولمة الاقتصادية إلى جانب تسارع معدلات التطور التكنولوجي أضفى بعدا جديدا لمفهوم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال يتضمن أولوية الاهتمام بتنمية المورد البشري بصفة مستمرة بغية تحسين نوعية أدائه ورفع كفائته الإنتاجية إلى جانب إطلاق العنان لقدراته الإبداعية الخلاقة. ضمن هذا السياق، أصبحت تنمية الموارد البشرية الوسيلة الحاسمة والآلية الفاصلة التي تكفل استيعاب الابتكارات العلمية الآنية والتغيرات التكنولوجية المستجدة.

يعتبر "**التدريب**" من المهام الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، فهو نشاط إداري وفني تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الناجح حيث ينطوي على شقين (نظري وعملي)، يتعلق الشق النظري بإكساب الأفراد المتدربين المهارات، المعارف والمفاهيم النظرية، أما الشق العملي فيرتبط بالممارسة الميدانية بما يحقق أهداف المنظمة من جهة، ويشبع حاجات وتطلعات العاملين من جهة أخرى.

إن التدريب كعملية منظمة يتم وفق سلسلة منطقية من المراحل، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، يليها تصميم البرامج التدريبية الملائمة ووضعها حيز التطبيق من خلال الإجراءات التنفيذية المختلفة، وأخيرا تأتي مرحلة تقويم وتقييم العملية التدريبية وتتعلق بالحيثيات الخاصة بقياس فعالية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

في أواخر القرن العشرين تبلورت فكرة التركيز على المورد المعرفي المتمثل في الموجودات المعرفية غير الملموسة، وهذا مرده عدم اقتصار الموارد الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة على رؤوس الأموال والموارد المادية كالأراضي، المباني والمعدات حيث أدت التطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم المعاصر إلى تنامي الاهتمام بالمعرفة والتركيز على إدارتها بالكفاءة اللازمة بالنظر إلى كونها أصبحت تمثل النصيب الأكبر من أصول المنظمات.

إن تتبع سياق تطور الفكر الإداري يجعلنا ندرك أن دراسة إدارة المعرفة تكون وفق مداخل متعددة يختلف

كل واحد منها عن الآخر جذريا، ويمكن تمييز أهمها في:

مدخل تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Approach)، ويركز هذا المدخل على أن إدارة المعرفة هي استخدام تكنولوجيا المعلومات من نظم وأدوات لدعم عمليات المعرفة، وإعادة استخدامها.

المدخل الاجتماعي أو مدخل التطبيق (Social or Practice Approach)، ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة هي عملية تعلم في إطار اجتماعي، وينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، ومن ثم يفترض أن هناك ارتباطا بين المعرفة والعمليات الاجتماعية داخل المنظمة، ويؤكد على أن بناء المعرفة ليس محدودا في المدخلات ولكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك في المنظمة –ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضا من خلال عملية تبادل اجتماعي– لِيَليَ ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة في المنظمة.

مدخل العملية أو المدخل الإداري (Process/Managerial Approach)، يركز هذا المدخل في دراسة إدارة المعرفة التنظيمية على كونها حزمة من أنشطة: استقطاب، امتلاك، تكوين، ابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة المنظمة من خلال الأفراد وفرق العمل وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية المختلفة.

المدخل الاقتصادي (Economic Approach)، ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورد محدود من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه والحفاظ عليه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول كيفية المعرفة (Know - How)، ومن ثم فإن هذا المدخل جعل من إدارة المعرفة مرادفا لإدارة رأس المال الفكري، وهذا ما أكده (Drucker, 1999) حيث أشار إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة والذي أصبح بالإمكان فيه تحويل المعرفة إلى رأس مال في شكل أصول غير ملموسة والتي لا يمكن أن يظهر أغلبها في الميزانية، ويمكن أن تشتمل على سبيل المثال (مهارات العاملين، المعلومات، حقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول).

إن "**إدارة المعرفة التنظيمية**" اكتسابا، تخزينا، نشرا وتطبيقا، يجعلها تتموضع في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربع يمكن اعتبارها كمحددات تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالسلب أو الإيجاب على عمليات إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة وتدعم إدارة المعرفة وفي هذه الحالة يمكن أن تسمى مقومات لأنها ستكون بمثابة سند تعتمد عليه إدارة المعرفة في سبيل تفعيلها وإنجاح دورها، من هذا المنطلق يشكل **مدخل العملية** أو **المدخل الإداري** المدخل الأكثر ملائمة واتساقا مع هذه الدراسة، حيث أن إطار عمل إدارة المعرفة من خلال عملياتها (التكوين والاكتساب، التخزين، النشر، التطبيق) يتطلب توافر بيئة تنظيمية متكاملة تدعم هذه العمليات وتشجع ممارستها.

من خلال تتبع أدبيات موضوع إدارة المعرفة التنظيمية في هذه الدراسة تم التوصل إلى تواجد شبه اتفاق على كون على أن نشاط وفعالية الدورة المعرفية في المنظمة (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) يستدعي توافر مجموعة من المقومات هي (القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي).

تتطلب إدارة المعرفة التنظيمية نمطا غير عادي من "القيادة الإدارية" يتمكن من قيادة المرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، الأمر الذي يقتضي من القادة الأذكياء أن يعرفوا جيدا الطرق التي تستخدم بها المعرفة ويركزوا عليها، ويبنوا النظم والآليات التي تساعد على التعبير عنها، مشاركتها وتطبيقها. يبقى تجسير الفجوة بين المعرفة والعمل تحديا إداريا مهما في العصر المعرفي، فالمعرفة هي ملك للعاملين لكن المسؤولية تقع -أولا وأخيرا- على عاتق القيادة الإدارية في المنظمة بغرض تكوين مناخ يشجع الإبداع والمشاركة في المعرفة.

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود "ثقافة تنظيمية" تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة، من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين، نشر وتطبيق المعرفة بصفة أفضل. إن العديد من الأنشطة فشلت في إدارة المعرفة لأنها بنيت على تطبيق أنظمة قد لا تتوائم مع طبيعة محتوى الأعمال بالمنظمة، فلابد لإدارة المعرفة من أن تتأسس على فهم العاملين، حاجاتهم وميولاتهم، إضافة إلى الطرق التي يمكن من خلالها تشجيعهم على توجيه مواقفهم وقيمهم نحو فلسفة المعرفة، فالأفراد في العمل يسعون للحصول على الفائدة من خلال تفاعلهم مع الآخرين بطرق ايجابية ونافعة.

اعتبرت "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" -بكل أبعادها وقدراتها- العنصر المتدخل الحاسم في إدارة المعرفة، على المستويين (الفردي والمنظمي)، كما عدت من الآليات الفعالة في تخزين المعرفة، تناقلها وتشاركها، حيث تتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مسار إدارة المعرفة وتشغل في سياق ذلك العديد من الأدوار المحورية منها (بناء مستودعات فعالة للمعرفة من أجل ضمان معارف مخزنة بصفة أكثر وضوح وإتاحية، تسهيل البحث عن المعرفة واكتشافها، تدعيم التواصل الافتراضي وتنشيط العملية الإبداعية).

يعد "الهيكل التنظيمي" من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل داخل المنظمة نظرا لما يحتويه من متغيرات قد تقيد الحرية بالعمل وتعيق إطلاق الإبداعات الكامنة لدى أفراد التنظيم، ومن أجل إدارة المعرفة لابد من بناء هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وإعادة استخدامها، كما يجب أن يتحدد ضمن الهيكل التنظيمي الإجراءات، التسهيلات، الوسائل المساعدة، إلى جانب العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة كفؤة وفعالة، من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية

الإشكالية الرئيسة

بالنظر إلى أهمية العملية التدريبية في المنظمة فلا بد من آلية تضمن لهذه العملية الفعالية وتحقق النجاح لها، وهكذا تستهدف عملية تقويم العملية التدريبية الوقوف على مدى فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه وغاياته المرجوة، حيث أن هذا التقويم يضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة على إلمام بالانحرافات، المشاكل والصعوبات، وكل ما من شأنه إعاقة تحقيق أهداف البرنامج التدريبي لضمان تلافيها وتجاوزها لاحقا.

إن جوهر البحوث والدراسات التي ناقشت موضوع تدريب المورد البشري تعلقت بدراسة بمدى تحقيق الفعالية في برامج التدريب مقارنة بالموارد المالية الضخمة والوقت الكبير الذيْن يتم استغلالهما في إعداد وتنفيذ

برامج التدريب، من هذا المنطلق تصبح كل وسيلة تهدف إلى تحقيق الفعالية في عملية التدريب جديرة بالاهتمام وذات أولوية بالدراسة بغرض تفعيل الدور الذي يؤديه النشاط التدريبي في المنظمة.

يواجه نشاط التدريب مجموعة من المشاكل، وتكون هذه المشاكل إما سابقة للنشاط التدريبي أو تتخلله أو تظهر بعد تنفيذه. من أبرز **المشاكل الحائلة** دون تحقيق **فعالية العملية التدريبية** نذكر:

- سيطرة **قيادة إدارية** لا تؤيد مبدأ الارتقاء الوظيفي والنمو المعرفي، خوفا من المنافسة على المناصب والوظائف العليا؛
- **هيكل تنظيمي** جامد لا يواكب تطورات البيئة المحيطة، ولا يتلائم مع مستجداتها؛
- وجود **بيئة ثقافية** لا تدعم روح التعلم، تشارك المعرفة، النمو والتطور الوظيفيين؛
- سيادة نوع من التخلف أو التأخر **التكنولوجي**.

هذه المشاكل -ووفق محصلة جماعية- تجعل سيرورة العملية التدريبية تتم بنمط بطيء، تقليدي وغير فعال، كما أن كل المؤشرات التي تحيط بهذه المشاكل تجعل من الأهمية بمكان التفكير في حلول تتيح التغلب عليها، أو على الأقل التقليل من آثارها وتبعاتها السلبية.

إن إدارة المعرفة التنظيمية تتمحور حول أربعة عمليات أساسية تتضمن مجموعة مراحل وعمليات جزئية، وتشكيلة من الآليات التي تساهم في تفعيل دورها بالوجه الذي يحقق الاستغلال الأمثل للمعرفة التنظيمية، وهذه العمليات أو المراحل تتمثل عادة في (تكوين واكتساب المعرفة "وتتضمن قنص، شراء، ابتكار، اكتشاف، امتصاص، أو استحواذ المعرفة"، تخزين المعرفة "وتتضمن تنظيم المعرفة ومن ثم تخزينها في قواعد البيانات من أجل التحليل والتطبيق لاحقا"، نشر المعرفة "من خلال تأمين مرور المعرفة وتداولها بين الأفراد والجماعات في المنظمة، إذ من خلالها يتم التركيز على وصول المعرفة للجهة الباحثة عنها في الوقت الملائم"، تطبيق المعرفة "وتعكس جعل المعرفة متاحة للتطبيق والإفادة منها بشكل مثالي من خلال استعمالها من أجل اتخاذ القرارات، حل المشكلات والتنسيق بين الأفراد والمجموعات في المنظمة".

تصور الدراسة يقوم على أن **مشكل إدارة المعرفة التنظيمية** هو مشكل **مزدوج**، فهو **مشكل مقومات** كما هو **مشكل عمليات**، بمعنى أن الارتقاء بالنسق المعرفي داخل المنظمة من خلال تنشيط إدارة المعرفة (اكتسابا وتكوينا، تخزينا، توزيعا، تطبيقا) لا يمكن بأي حال من الأحوال الوصول إليه طالما هناك عوائق قائمة في البيئة التنظيمية من أهمها (عدم وجود وعي قيادي بأهمية الفعل أو النشاط المعرفي، غياب ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، وجود هيكل تنظيمي تقليدي لا يلائم التدفق المعرفي، سيادة تخلف تكنولوجي ومعلوماتي)، وعليه، **نجاح مشروع إدارة المعرفة التنظيمية** من خلال تنشيط الحلقة المعرفية ابتداء من **تكوين المعرفة واكتسابها** مرورا **بتخزينها ونشرها** وانتهاء **بتطبيقها** يتطلب توافر **مقومات: قيادية، هيكلية، ثقافية وتكنولوجية.**

من خلال ربط منطقي بين أبرز المشاكل -المذكورة أعلاه- التي تعيق العملية التدريبية وتحد من فعاليتها وبين مقومات إدارة المعرفة التنظيمية وعملياتها، يتضح **احتمال** وجود علاقة بين تبني مقومات نجاح إدارة المعرفة التنظيمية وتحقيق الفعالية في العملية التدريبية، وبناءً عليه، وأخذا بعين الاعتبار خصوصية ميدان الدراسة

والمتمثل في الجامعات الجزائرية يمكن صياغة إشكالية دراستنا لتظهر في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

تثير هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة من شأنها أن تساهم في تقديم إجابة للإشكالية المطروحة أعلاه، وتتمثل هذه الأسئلة في ما يلي:

1/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مستقلة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؟

2/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؟

3/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مستقلة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؟

4/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؟

5/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لإدارة إدارة المعرفة التنظيمية** من خلال **مقوماتها وعملياتها** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؟

6/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى للمتغيرات الوظيفية (المنصب الوظيفي، المصلحة، الجامعة)؟

فرضيات الدراسة

على ضوء العرض السابق لإشكالية الدراسة، وأسئلتها الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

1/(H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مستقلة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية، وينبثق عنها الفرضيات الآتية:

1-1/(H01-1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **للقيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛

1-2/(H01-2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛

1-3/(H01-3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتكنولوجيا المعلومات**

والاتصال على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛

4-1/(H01-4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **للهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية.

2/(H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية.

3/(H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مستقلة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية.

3-1/(H03-1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتكوين المعرفة واكتسابها** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛

3-2/(H03-2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتخزين المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛

3-3/(H03-3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لنشر المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛

3-4/(H03-4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتطبيق المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية.

4/(H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية.

5/(H05) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لإدارة إدارة المعرفة التنظيمية** من خلال **مقوماتها وعملياتها** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية.

6/(H06) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى للمتغيرات الوظيفية (المنصب الوظيفي، المصلحة، الجامعة). وينبثق عنها الفرضيات الآتية:

6-1/(H06-1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المنصب الوظيفي)؛

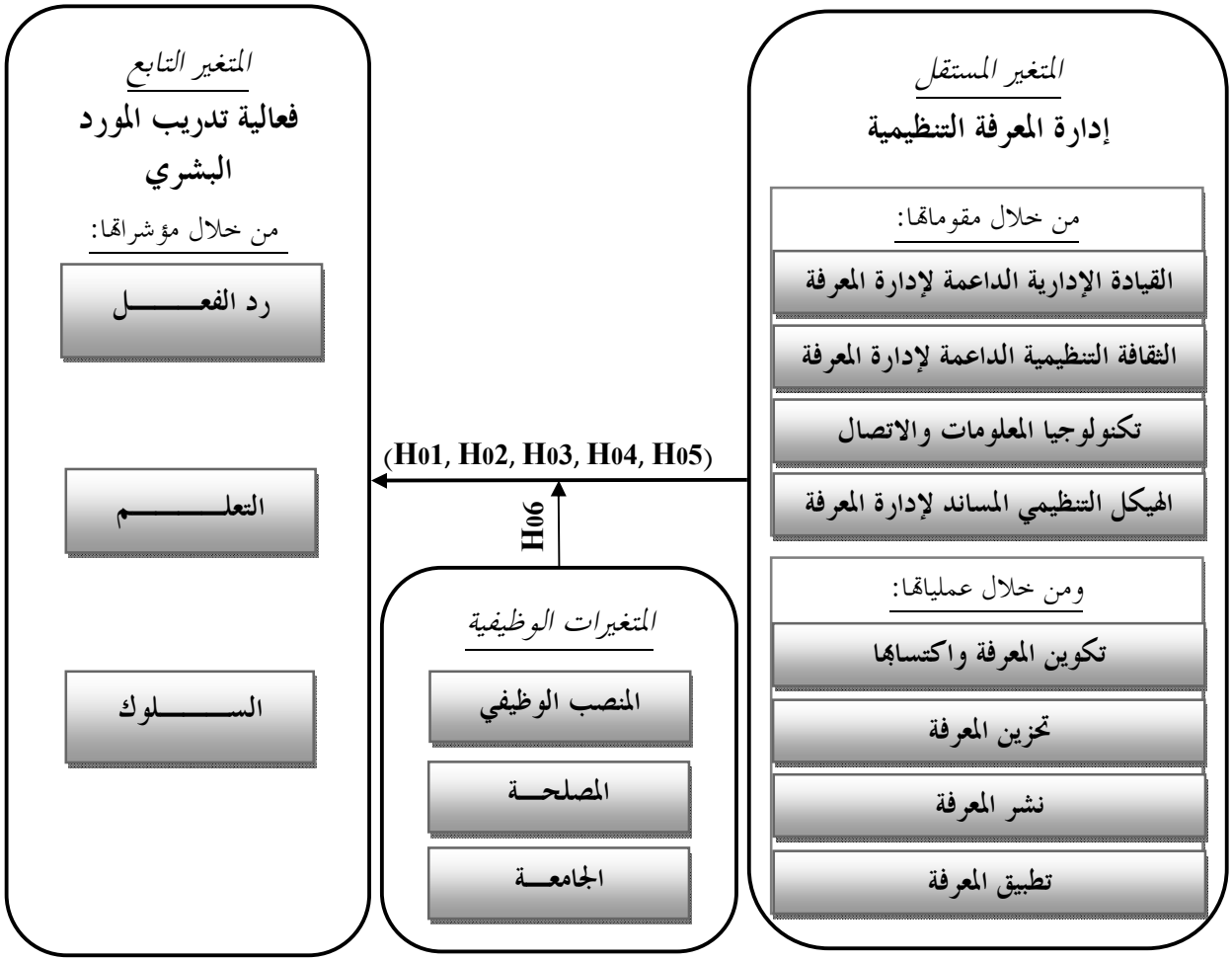
6-2/(H06-2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المصلحة)؛

3-6/(H06-3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينـــة الأفـــراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (الجامعة).

نموذج الدراسة ومتغيراتها

يمكن توضيح النموذج الفرضي للدراسة كما يلي:

النمـــوذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

يمكن تقديم تعريفات إجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها كما يلي:

1/ متغير (إدارة المعرفة التنظيمية):

تعرف بأنها حزمة من أنشطة: اكتساب وتكوين، تخزين، نشر، وتطبيق المعرفة واســـتخدامها لتحســـين أنشطة المنظمة، من خلال الاعتماد على مجموعة من المقومات القيادية، الثقافية، التكنولوجية والهيكلية، وتتضمن **البعدين** الآتيين:

أ/ مقومات إدارة المعرفة التنظيمية:

تعبر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية عن بيئة تنظيمية متكاملة تتضمن أربع مكونات (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي)، تتفاعل في ما بينها وتؤثر إيجابا على عمليات إدارة المعرفة، حيث تكون مساندة وتدعم إدارة المعرفة وتمثل دعامة ترتكز عليها هذه الأخيرة في سبيل تفعيلها وإنجاح دورها.

سيتم قياس هذا البعد من خلال المؤشرات الآتية:

- **القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة**، هي قيادة إدارية واعية تهدف إلى تعزيز بيئة تنظيمية تعمل على تقليص الفجوات المعرفية من خلال (تشكيل فرق عمل إدارة المعرفة، التركيز على المعرفة وابتكارها، وضع سياسة معرفية واضحة)؛

- **الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة**، هي الثقافة التي تتضمن قيم عالية تشجع إنشاء، تشارك وتطبيق المعرفة لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، إذ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبادئ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون مشجعة لروح الفريق في العمل،كما يجب العمل على التخلص من العوامل التي تؤثر سلبا في تبني المنظمة لإدارة المعرفة قبل أي محاولة لإدخال مفهومها في المنظمة؛

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال**، منظومة متكاملة من المكونات المادية والبرمجية والمتمثلة بصفة أساسية في أجهزة الحاسوب، قواعد البيانات وشبكات الاتصال الالكترونية تعمل على تعزيز وتحسين فرص التعلم المنظم، عن طريق تحديد، تعريف، اقتناص، ترميز وتعميم المعرفة بنوعيها الضمني والمعلن، وذلك من خلال الشبكات، قواعد البيانات، الإنترنت، البرمجيات المساندة، بالإضافة إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي ونظم إدارة المكاتب والوثائق؛

- **الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة**، نظام رسمي لعلاقات السلطة والعمل يسيطر على كيفية تنسيق فعاليات الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، يتصف بالمرونة ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة إلى جانب التحكم بها، إدارتها، تخزينها وإعادة استخدامها، كما يجب أن يتحدد ضمن هذا الهيكل الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة، إلى جانب العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصور فعالة وكفؤة من أجل اكتساب قيمة اقتصادية مجدية.

ب/عمليات إدارة المعرفة التنظيمية:

تتمثل عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مجموعة من المراحل المنهجية المترابطة والتي تضمن الاستفادة من المعرفة وتحقيق أمثل استخدام لها، وسيتم قياس هذا البعد من خلال المؤشرات الآتية:

- **تكوين المعرفة التنظيمية واكتسابها**، تنطوي عملية تكوين واكتساب المعرفة على تلك العمليات التي تعني قنص (Capturing) أو شراء (Buying) أو ابتكار (Creating) أو اكتشاف (Discovering) أو امتصاص (Absorbing) أو "اكتساب/استحواذ" (Acquiring) المعرفة، فجميع هذه العمليات تشير إلى الحصول على

المعرفة ولكن بأساليب ومصادر مختلفة، حيث يتم توليد المعرفة الضمنية انطلاقا من (القصص، الخبرات والتجارب، المفاهيم والتصورات،...الخ)، ويتم استخراج المعرفة الصريحة من (البيانات الخام، قواعد معطيات المنظمة والتقارير،...الخ)، وترتبط قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة بمدى جاهزية أفرادها للتعلم من التجارب والخبرات، ومدى قدرتهم على تطبيق هذه المعرفة؛

- **تخزين المعرفة التنظيمية**، يمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاطها واسترجاعها، حيث يتم بناء هذا الجسر من خلال عمليات متكاملة، وهي اختيار ما يفيد من تجارب الماضي ثم حفظة بطريقة منظمة وبالشكل المناسب وأخيرا استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة من أجل التحليل والتطبيق لاحقا؛

- **نشر المعرفة التنظيمية**، يعني مرور المعرفة وتداولها بين الأفراد والجماعات في المنظمة ويشمل كلا من تقاسم المعرفة، نشرها، نقلها وتشاركها، فهو بالأساس يجسد عملية تداول المعرفة التنظيمية ونقلها من فرد إلى آخر داخل المنظمة عبر مستويات المنظمة إما بشكل مقصود (عبر قنوات الاتصال الفردية أو الرسمية، مثل التقارير، المراسلات، الندوات، الاجتماعات وجلسات التدريب)، أو بشكل غير مقصود (من خلال التنظيمات غير الرسمية، اللقاءات الجانبية والمنتديات المفتوحة)؛

- **تطبيق المعرفة التنظيمية**، إن تطبيق المعرفة يعتبر من أهم الوسائل المساعدة على انجاز الأعمال والأنشطة المنظمية، حيث يتم توظيفها ضمن أنشطة المنظمة من خلال استعمالها من أجل اتخاذ قرارات، حل مشكلات أو أزمات، إلى جانب تحقيق التنسيق بين الأفراد والجماعات.

2/ متغير (فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"): يعتبر بمثابة نتيجة لإجراء عملية تقويم وتقييم العملية التدريبية التي تستهدف الموظفين، حيث ينطوي على النجاح في تحقيق البرامج التدريبية للأهداف والنتائج المتوقعة منها من خلال بعض معايير أو مؤشرات التقييم.

يتضمن هذا المتغير (في هذه الدراسة) **الأبعاد** الآتية:

- **رد الفعل**، يستهدف قياس ردود أفعال انطباعات وأفكار المتدربين في ما يتعلق بكيفية تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع، وكذا سبر أرائهم في ما يتعلق بالجوانب المختلفة للعملية التدريبية؛
- **التعلم**، يستهدف قياس مستوى التغيرات التي مست معارف، اتجاهات ومهارات المتدربين نظريا؛
- **السلوك**، يستهدف قياس مستوى التغيرات التي حدثت في سلوك المتدرب وطريقة أدائه لمهام وظيفته في الواقع العملي.

حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة ضمن حدود أربع: موضوعية، مكانية، بشرية وزمنية.

- **الحدود الموضوعية**؛ تمثلت أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية -كمتغير مستقل- في كل من (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية)، حيث تم اختيار هذه المقومات والعمليات بعد البحث والتمحيص في العديد من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

كما اقتصرت على مؤشرات فعالية المورد البشري -كمتغير تابع- ممثلة في (رد الفعل، التعلم، السلوك)، وهي مستمدة من نموذج كيركباتريك أقدم وأكثر المداخل استخداما وشيوعا في عملية تقييم فعالية التـــدريب إلى جانب أن أغلب المداخل الأخرى منبثقة عنه، هذا مع استثناء مؤشر (نتائج الأداء التنظيمي) كونه لا يتوقف فقط على فعالية التدريب بل على عوامل أخرى متعددة، مما يحول دون إمكانية قياس هذا الأثر - باعتبـــار مصـــدره التدريب- من خلال أداة قياس الدراسة (استمارة الاستبيان)؛

- **الحدود المكانية**؛ اقتصرت الدراسة على الجامعات الجزائرية باعتبارها حقلا لإنتاج المعرفة، تخزينها، نشرها وتطبيقها، إلى جانب اهتمامها بعملية تدريب الموظفين وتكريسها في سبيل ذلك لدورات وآليات تدريبية متنوعة ساعية من خلالها لتحسين وتطوير أدائهم؛

- **الحدود البشرية**؛ تمثلت في الأفراد الذين تم استقصاؤهم، وهم إطارات الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، والتي تزاول مهامها في "مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح" و"مصلحة التكويـــن وتحسين المستوى وتجديد المعلومات". تم اختيار هذه الفئة بالنظر إلى أنها هي الوحيدة التي تستطيع الاستجابة لمحوري أداة الدراسة في الوقت ذاته، وذلك بسبب أن (تقييم فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") هي مهمة منوطة بهذه الفئة فقط، وبالتالي هي من تستطيع الحكم على مدى فعاليتها نظرا لكونها هي من تتولى هذه التقييم أو تشرف عليه، كما تتابع سيرورته، وتعمل على قياس فعاليته بصفة منتظمة ودورية.

- **الحدود الزمنية**؛ يمكن حصر المجال الزمني للدراسة ككل من بداية الثلاثي الأخير لســـنة (2013) إلى غايـــة الثلاثي الأخير لسنة (2016)، أما الدراسة التطبيقية فامتدت ما بين أكتوبر (2015) إلى غاية نـــوفمبر (2016)، حيث شملت هذه الفترة بناء وتطوير أداة قياس الدراسة (الاستبيان) وتحكيمها، ومن ثم توزيعهـــا، اســـترجاعها، تحليلها وتفسير البيانات المجمعة من خلالها.

صعوبات الدراسة

يمكن إيجاز صعوبات الدراسة في نقطة واحدة تتمثل في الانتشار والامتداد الجغرافيْن لميـــدان الدراســـة، حيث استهدفت الدراسة كل الجامعات الجزائرية، وفي سبيل تعميم الدراسة عليها اختيرت عينة ممثلة لها من خلال انتقاء الأفراد المشاركين في الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية من ضمن (28) جامعة "من أصل (50) جامعة على المستوي الوطني"، موزعة جغرافيا -استنادا إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- على ثلاثة نواحي (الوسط، الشرق، الغرب).

مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار هذا الموضوع كان نتيجة لعدة أسباب، نذكرها في ما يلي:

1/ محاولة استدراك بعض الجوانب التي تم إغفالها أو لم يتوفر الوقت أو الجهد الكافيين لمعالجتها في الدراسات السابقة، في ما يخص دراسة أثر إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى تنمية الموارد البشرية سيما ما تعلق بتفعيل أحد أهم جوانبها والمتمثل في التدريب؛

2/ الحاجة إلى الاستفادة العملية من أحد المفاهيم الإدارية العلمية المهمة على غرار المعرفة التنظيمية وإدارتها بالوجه الذي يكفل أقصى استفادة منها، حيث تظهر الجامعات كفضاء خصب لاستغلال بالمعرفة من خلال تعزيز مقوماتها وتكريس عملياتها؛

3/ محاولة التعمق في العلاقة الميدانية بين تبني النُهج المعرفية -المستندة إلى تكريس الفعل المعرفي وتعزيز مقوماته- والارتقاء بنسق تدريب المورد البشري (المتمثل في الموظفين) في الجامعات الجزائرية —من خلال رفع فعاليته-.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

1/ تقديم إطار نظري متكامل لكل من إدارة المعرفة التنظيمية وتدريب المورد البشري؛

2/ وصف وتشخيص مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛

3/ وصف وتشخيص عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛

4/ الوقوف على واقع فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؛

5/ السعي إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية عملية تدريب المورد البشري في الجامعات الجزائرية.

منهج الدراسة

ضمن إطار القيام بتحليل ومعالجة الإشكالية الرئيسة للدراسة والإلمام بمختلف حيثياتها في الجانب النظري من خلال التطرق إلى المفاهيم والأسس النظرية لمتغيري الدراسة (إدارة المعرفة التنظيمية، تدريب المورد البشري)، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي "والذي يعتبر من البحوث شائعة الاستخدام بين الباحثين، فهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي للظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ومن ثم يعمل على وصفها بدقة".[1]

وفي سبيل جمع البيانات الميدانية والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين وتحليلها واختبار الفرضيات تم استعمال منهج دراسة الحالة -والذي يعد منهجا فرعيا من المنهج الوصفي التحليلي- من خلال استمارة الاستبيان. "فمن خلال هذا المنهج يتم جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا، مؤسسة، نظاما اجتماعيا، مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة المدروسة أو جميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة على غيرها من الوحدات المشابهة لها".[2]

---

[1] علي معمر عبد المؤمن، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات)**، المجموعة العربية للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 2008، ص287.

[2] نفس المرجع السابق، ص315.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

لغرض تكوين إطار نظري تعتمد عليه الدراسة من أجل توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها تم القيام بمسح لعدد معتبر من الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، حيث سيتم الاستعانة بها والاستفادة منها في هيكلة الإطار النظري للدراسة ومنه الوصول إلى بناء الإطار الأمبيريقي لها، وسنذكر فيما يلي أهم الدراسات التي أتيح لنا الإطلاع عليها:

أولا: الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة التنظيمية)

1/ دراسة (التلباني وآخرون، 2015)،[1] بحث منشور بعنوان: **متطلبات تطبيق إدارة المعرفـــة في الجامعـــات الفلسطينية بقطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. تم توزيع (286) استبيان، وتم استرداد (241) منها، بنسبة استرداد (84.26 في المائة).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى تلاه بعد ذلك القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية. قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار عقد سلسلة من ورش العمل والمؤتمرات لنشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة، تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية لخزن المعرفة وتبادلها، التركيز على البنية التحتية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فعالة في الجامعات الفلسطينية.

2/دراسة (Mass-Machuca, 2014)،[2] بحث منشور بعنوان:

(The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations).

(الدور القيادي: تحدي إدارة المعرفة والتعلم في المنظمات كثيفة المعرفة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في عملية تطبيق إدارة المعرفة والتعلم خصوصا في المؤسسات التي تعتمد على تقديم المعرفة بشكل خاص (المؤسسات التعليمية، مؤسسات البحث العلمي، ومؤسسات الخدمات الاستشارية)، وقد تم توزيع استبيان الدراسة على (110) مدير مشاريع لإدارة المعرفة

---

[1] نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، المجلة الأردنية فـــي إدارة الأعمـــال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد11، العدد2، 2015.

[2] Mas-Machuca, M.. **The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations**, Journal of Educational Leadership and Management, Volume 2, Issue 1,2014.

يعملون في (23) شركة تعمل في مجال الاستشارات في منطقة كتالونيا في اسبانيا حيث تم استرجاع (100) استبيان صالح للتحليل.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة. كما أظهرت النتائج أن للقيادة دور مهم في خلق ثقافة مبنية على القيم، الثقة، الشفافية والصدق، والتي من شـــأنها تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة وبالتالي إعطاء الفرصة للعاملين للتعلم، التطوير والابتكار.

3/ دراسة (Gelard & all, 2014)،[1] بعنوان:

(Relationship between transformational leadership and knowledge management).

(العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في شركة ايفان ســـابت (Ivan Sabet Co) في إيران، وقد اشتملت عينة الدراسة على (47) من الخبراء العاملين في هذه الشركة.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية عالية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في الشركة، كما أظهرت الدراسة أن القيادة لها دور في تسهيل عملية تطبيق المعرفة بمختلف مراحلها من خلال تسهيل مشاركة العاملين في العملية، وتمكينهم من الاستفادة منها.

4/ دراسة (داسي، 2014)،[2] **أطروحة دكتوراه غير منشورة** بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفـــة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) على مستوى (3) مؤسسات صناعية من خلال استهداف عينـــة من (137) إطارا، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفـــع، وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة وأقلها بعد إنشاء المعرفة؛
- درجة الوعي بممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصـــادية الجزائريـــة المبحوثة كانت مرتفعة، وكان أعلاها بعد بناء الذاكرة التنظيمية وأقلها بعد التوجه بالأفراد؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (الرؤية المشتركة، القـــيم التنظيميـــة، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الذاكرة التنظيمية) في مستوى إدارة المعرفة من خلال أبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).

---

[1] Gelard & all, **Relationship between transformational leadership and knowledge management**, International Journal of Information Science and Management, Volume 12, Issue2, 2014.

[2] وهيبة داسي، **أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كليـــة العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2014.

5/ دراسة (عبابنة وحتاملة، 2013)،[1] بحث منشور بعنوان: **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفـــة في المستشفيات الحكومية في الأردن.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، الإبداعية، المهمة، الداعمة) في دعم إدارة المعرفة (تكوين واكتساب المعرفة، تخزينها، نقلها وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد بالأردن. وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبيان على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (253) وبنسبة (85.3 في المائة). وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي؛
- درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيـــق المعرفة وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة؛
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين كل من إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين كل من إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

أوصت الدراسة بتبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في إيجاد، تخزين، نشر وتطبيق المعرفة من أجل تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وضرورة تأسيس نظم معلوماتية فعالة وتوفير وسائل تكنولوجية حديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة وعقد الدورات، الندوات التدريبية وورش العمل.

6/ دراسة (عاشور، 2012)،[2] رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: **مقومات تنفيذ إســـتراتيجية المعرفـــة في منظمات التعليم العالي.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة بكلية العلـــوم الاقتصـــادية والعموم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر3، أو بمعنى آخر التعرف على مدى ملائمة كل من: الأفراد، القيادة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنفيذ إستراتيجية المعرفة بالكلية. من أجـــل تحقيق أهداف الدراسة، وفي محاولة لتقديم إجابة عن إشكالية الدراسة تم تصميم استبيان ووزع على عينـــة مـــن (150) أستاذا.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

---

[1] رائد اسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات**، المجلة الأردنية فـــي إدارة الأعمـــال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد9، العدد4، 2013.

[2] وسيلة عاشور، **مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلـــوم التجاريـــة وعلـــوم التسيير –جامعة الجزائر3)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

– اعتماد عملية تنفيذ إستراتيجية المعرفة في المنظمة، عبر توفير المستلزمات الضرورية والداعمة لممارسات إدارة المعرفة من عناصر بشرية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي وبنية تكنولوجية؛

– الكلية تتوفر على قيادات تدعم عملية تنفيذ إستراتيجية المعرفة؛

– ثقافة المعرفة غير متوفرة بالكلية مما قد يقف عائقا أمام تنفيذ إستراتيجية المعرفة، كما أن الهيكل التنظيمي للكلية غير ملائم لتنفيذ استراتيجيه المعرفة؛

– تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة بالكلية تعاني نقصا فادحا كما أنها لا تدعم عملية تنفيذ إستراتيجية المعرفة.

7/ دراسة (الشريف، 2012)،[1] بحث منشور بعنوان: **تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية الخدمية، ومعرفة العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وبعض الخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين. أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في المنظمات الإدارية الخدمية بمحافظة جدة بالسعودية وكان عددهم (286) موظفا من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان.

كشفت الدراسة أن التطبيق لعمليات إدارة المعرفة في تلك المنظمات ليس على أفضل مستوى، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات المستقلة كالعمر، المؤهل التعليمي، مدة الخدمة وعدد الدورات التدريبية.

8/ دراسة (أبو فارة وعليان، 2010)،[2] بحث منشور بعنوان: **العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات.

أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تنفيذ المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها. إلى جانب وجود

---

[1] راشد بن مسلط الشريف، **تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة38، العدد144، 2012.

[2] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، **العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد18، 2010.

علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

9/ دراسة (صبح، 2009)،[1] أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان: **نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمصر.**

استهدفت هذه الدراسة تحديد مدى تأثير مقومات إدارة المعرفة ومراحلها في التطوير التنظيمي في عينة من البنوك التجارية في مصر بلغ عددها (14) بنكا، وذلك من خلال تحديد مدى إمكانية بناء نموذج علمي سببي متكامل للتطوير التنظيمي باستخدام أسلوب تحليل المسار، وتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مقومات ومراحل إدارة المعرفة) وبين (التطوير التنظيمي) باعتباره المتغير التابع لهذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود تأثير معنوي لمقومات إدارة المعرفة في مرحلة الحصول على المعرفة وابتكارها بالبنوك التجارية في مصر؛
- وجود تأثير معنوي لمقومات إدارة المعرفة في مرحلة تخزين واسترجاع المعرفة بالبنوك التجارية في مصر؛
- وجود تأثير معنوي لمقومات إدارة المعرفة في مرحلة نقل المعرفة بالبنوك التجارية في مصر؛
- وجود تأثير معنوي لمقومات إدارة المعرفة في مرحلة تطبيق (استخدام) المعرفة بالبنوك التجارية في مصر؛
- وجود تأثير معنوي لمقومات ومراحل إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي للبنوك التجارية بمصر.

10/ دراسة (عبد الوهاب، 2005)،[2] بحث منشور بعنوان: **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة مدينة القاهرة).**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها متمثلة في: الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيادة وتكنولوجيا المعلومات. كما حاولت إسقاط هذه المفاهيم النظرية ميدانيا من خلال دراسة تطبيقية تعرضت لإدارة المعرفة في المدن العربية، وركزت على مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية كنموذج، وذلك بتشخيص الوضع الحالي لإدارة المعرفة ومدى توافر متطلبات التطبيق فيها.

توصلت الدراسة إلى أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في:

- أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا هرميا؛
- أن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين؛

---

[1] نوال محمود النادي صبح، **نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمصر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2009.

[2] سمير محمد عبد الوهاب، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، ندوة (مدن المعرفة)**، ندوة مدن المعرفة، أمانة منطقة المدينة المنورة، المدينة المنورة، السعودية، نوفمبر 2005.

– أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، بحيث تنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجـــالس والإدارات الحكومية؛

– يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

كشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية خاصة مدينة القاهرة، فالهياكل التنظيمية في هذه المدن هياكل هرمية، ونمط القيادة يتسم بالمركزية وعدم إتاحة المعلومات للجميع، الأمر الذي لا يتفق مع مبادئ إدارة المعرفة،كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية والإمكانيات المادية.

ثانيا: الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع (فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين")

1/ دراسة (Neeraj S. Borate & all, 2014)،[1] **بحث منشور** بعنوان:

(A case study approach for evaluation of Employee Training effectiveness and Development program).

(مقاربة حالة عملية لتقيم فعالية تدريب العاملين وبرنامج التنمية)

أجريت هذه الدراسة من أجل تقييم فعالية برنامج تدريبي بقسم الجودة في شركة متعددة الجنسيات. من خلال الدراسة الميدانية حاول الباحثون استكشاف فعالية برنامج تدريبي لمنظمة باستخدام نموذج كيركباتريـــك، منهج الدراسة اعتمد على جمع المعطيات من خلال الاستبيان بالاعتماد أساسا على نموذج كيركباتريك. حيـــث يستخدم هذا الأخير لتقييم فعالية البرنامج التدريبي.

تضمن الاستبيان مؤشرات الموقف (رد الفعل)، التعلم، السلوك والنتائج، وشملت هذه الدراســـة (330) موظف يعملون في قسم الجودة. توصلت الدراسة إلى أن الموظفين يرون أن برنامج التدريب يتميز بفعالية كبيرة، كما خلصت إلى كون متوسط الفروض أعلى بكثير من المتوسط النظري مما يعكس فعالية البرنامج التدريبي.

2/ دراسة (Shahrooz Farjad, 2012)،[2] **بحث منشور** بعنوان:

The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study: Islamshahr university).

(تقييم فعالية الدورات التدريبية في الجامعة باستخدام نموذج "Kirkpatrick" دراسة تطبيقية في جامعة إســـلام شهر بإيران)

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تقييم فعالية الدورات التدريبية بجامعة إسلام شهر (Islamshahr) بإيران، تضمن مجتمع الدراسة الإداريين، المدراء والأساتذة. تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة الدراسة (40 إداري، 30 أستاذ و 11 مدير)، من بين أهم نتائج الدراسة:

[1]Neeraj S. Borate & all, **A case study approach for evaluation of Employee Training effectiveness and Development program**, Proceedings of the Second International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB14 Conference) Chennai, India, 11-13 July 2014.

[2]Shahrooz Farjad, **The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study: Islamshahr university)**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 46, 2012.

– إن تقييم فعالية الدورات التدريبية أقل من المستوى النموذجي؛

– المعطيات المجمعة حول التقييم الفعال تشير إلى أن رد الفعل، التعلم السلوك ونتـــائج الأداء بحاجـــة إلى تحسين أكثر؛

– فعالية تقييم التدريب تحتاج إلى التحسين والتطوير من خلال (تفعيل الأمثليـــة في تصـــميم الـــبرامج التدريبية، إعادة تعريف وتحديد أدوار التدريب، التزويد بميزانية كافية، مزيـــد مـــن الالتـــزام التنظيمـــي والإصغاء للأفراد، التركيز على حاجات التنظيم والعمل، آليات التحفيز، استعمال التقيـــيم التلخيصـــي والمستمر).

3/ دراسة (A. Indira, 2008)،[1] بحث منشور بعنوان:

(Evaluation of Training Programs For Rural Development)

(تقييم البرامج التدريبية للتنمية الريفية)

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر البرامج التدريبية في مؤسسة التدريب على المستوى الوطني في الهند باستخدام نموذج (Kirkpatrick)، المؤسسة المدروسة تجري البحوث، توفر التدريب، تقدم الاستشارة والمبادرات في قطـــاع التنمية الريفية في الهند.

الدراسة استخدمت استبيان مفصل من اجل إجراء مسح على مستوى كامل مجتمع المشـــاركين الـــذين حضروا التدريب ويبلغ عددهم (3000) متدرب كل سنة في الفترة المختارة من الدراسة والمتمثلة في (3) سنوات للقطاعات المختلفة للتنمية الريفية، فكان إجمالي المشمولين بالدراسة (9000).

توصلت الدراسة إلى ضرورة فهم وتقييم التدريب كعملية مستمرة تحتاج إلى مراجعة دورية وتحليل، كما أكدت على الحاجة إلى تطوير عملية منهجية للتقييم داخل المؤسسة. أظهر الاستطلاع بأن مسؤولي التنمية المحلية يدربون أنفسهم عندما يشاركون في عملية تقييم التدريب من أجل المساعدة في عملية التعلم الـــذاتي وإحـــداث التغييرات المستدامة.

ثالثا: الدراسات التي تعرضت للعلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية المورد البشري

1/ دراسة (الكريمين وآخرون، 2014)،[2] بحث منشور بعنوان: **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفـــة وتنميـــة الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) وتنمية الموارد البشرية (رأس المال البشري، التدريب وتنمية المهارات، نظام الحـــوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقييم الأداء والمتابعة) في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية. تكون

---

[1] Mas-Machuca, M.. **The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations**, Journal of Educational Leadership and Management, Volume 2, Issue 1,2014.

[2] رائد أحمد إبراهيم الكريمين، **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليـــات التربيـــة بالجامعـــات الأردنيـــة الرسمية**، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، المركز العربي للدراسات والبحوث بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية (جامعة المجمعة)، السعودية، العدد4، 2014.

مجتمع الدراسة من (409) أستاذ أكاديمي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وقد بلغ عددهم (200) أستاذ أكاديمي. لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) للكشف عن درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة ومدى تنمية الموارد البشرية، ومن ثم العلاقة الارتباطية بينهما في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الأساتذة الأكاديميين.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدى تنمية الموارد البشرية في كليات التربية جاء متوسطا على جميع المجالات، كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة متوسطة في جميع المجالات، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومتطلبات إدارة المعرفة في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية.

2/ دراسة (الصالح، 2012)،[1] بحث منشور بعنوان: **المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك العاملين في الشركة متعددة الجنسيات في الأردن لاستخدام المعرفة الضمنية وخصائصها، وأثر ذلك على تنمية المورد البشري في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لتنمية وتطوير الموارد البشرية باستخدام مدخل المعرفة الضمنية. وقد تمثلت إشكالية الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي (هل للمعرفة الضمنية دور وأثر في تنمية المورد البشري في ظل مفهوم الإدارة المعولمة في الشركات متعددة الجنسيات). تمثل مجتمع الدراسة بالشركات متعددة الجنسيات في مدينة عمان وقد كانت عينة الدراسة عشوائية شملت (15) شركة، حيث تم توزيع (150) استبيان فيها، استرد منها (120).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- المعرفة الضمنية من حيث الاستخدام والتطبيق والخصائص لها تأثير ودور في تنمية المورد البشري في ظل الإدارة المعولمة؛
- العلاقة بين متغيرات الدراسة علاقة قوية وايجابية؛
- لا توجد فروقات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) بين أفراد عينة الدراسة في مدى استخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وتنمية المورد البشري ومفهوم الإدارة المعولمة.

3/ دراسة (المجالي، 2012)،[2] أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان: **أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.**

---

[1] أسماء رشاد نايف الصالح، **المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات**، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان، لبنان، 15-16 و17ديسمبر2012.

[2] خالد إبراهيم أحمد المجالي، **أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك في الأردن. تمثل مجتمع الدراسة في كافة البنوك (الوطنية والأجنبية) في الأردن وعددها (25) بنكا، وتمثلت وحدة المعاينة في مدراء الموارد البشري ومساعديهم، ومدراء تكنولوجيا المعلومات ومساعديهم، ومدراء الفروع الرئيسة ومساعديهم، حيث تم تطبيق أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) على عينة حجمها (150) فردا.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ارتفاع مستوى عوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك في الأردن؛
- وجود أثر معنوي لعوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك في الأردن؛
- وجود أثر معنوي لعوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات -كبعد رئيس- على كل بعد فرعي لوظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك في الأردن.

4/ دراسة (فراج، 2008)،[1] رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: **أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس").**

حاولت هذه الدراسة معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات إدارة المعرفة على المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) ببشار، الجزائر، وتوصلت إلى أن:

تبني إدارة المعرفة وإدراجها ضمن أجندة المؤسسة محل الدراسة ضروري ومهم جدا ويعطي نتائج جيدة، إذ أن اعتماد المؤسسة على معارف، خبرات وكفاءات عالية، إلى جانب نظم تكنولوجية حديثة، بالإضافة إلى التسيير الفعال في إدارة هذه الموارد والحفاظ عليها يساعد على تحقيق ميزة تنافسية.

يوضح الجدول الموالي ملخص الدراسات السابقة التي الاعتماد عليها:

جدول رقم (أ-1): ملخص الدراسات السابقة

الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية)			
(الباحث/ الباحثون)	متغيرات الدراسة		نتائج الدراسة
(التلباني وآخرون، 2015)	متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل: - الثقافة التنظيمية؛ -الهيكل التنظيمي؛ - القيادة؛ - تكنولوجيا المعلومات.	تطبيق إدارة المعرفة كمتغير تابع.	وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

[1] الطيب فراج، **أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس")**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008.

(Mass-Machuca, 2014)	القيادة الإدارية كمتغير مستقل	تطبيق إدارة المعرفة كمتغير تابع.	وجود علاقة ايجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة.
(Gelard & all, 2014)	القيادة التحويلية كمتغير مستقل	إدارة المعرفة كمتغير تابع.	وجود علاقة ايجابية عالية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة.
(داسي، 2014)	الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل	عمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع	– درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة وأقلها بعد إنشاء المعرفة؛ – درجة الوعي بممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت مرتفعة، وكان أعلاها بعد بناء الذاكرة التنظيمية، وأقلها بعد التوجه بالأفراد؛ – يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الذاكرة التنظيمية) في مستوى إدارة المعرفة من خلال أبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).
(عبابنة وحتاملة، 2013)	الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل	عمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع.	وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.
(عاشور، 2012)	مقومات تنفيذ إدارة المعرفة كمتغير مستقل: – الأفراد؛ – القيادة الإدارية؛ – الثقافة التنظيمية؛ – الهيكل التنظيمي؛ – تكنولوجيا المعلومات.	تنفيذ إدارة المعرفة كمتغير تابع.	اعتماد عملية تنفيذ إستراتيجية المعرفة في المنظمة عبر توفير المستلزمات الضرورية والداعمة لممارسات إدارة المعرفة من: عناصر بشرية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي وبنية تكنولوجية.
(الشريف، 2012)	عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل: – نقل المعرفة؛ – توليد المعرفة؛ – التعلم من المعرفة.	بعض الخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين كمتغير تابع.	التطبيق لعمليات إدارة المعرفة في تلك المنظمات ليس على أفضل مستوى، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الموظفين لعمليات إدارة المعرفة والمتغيرات الشخصية.

دراسة (أبو فارة و عليان، 2010)	عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل: - تشخيص المعرفة؛ - تخطيط المعرفة؛ - تحديث المعرفة؛ - نشر وتقاسم المعرفة؛ - توليد واكتساب المعرفة؛ - تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة؛ - تطبيق المعرفة؛ - متابعة المعرفة.	فاعلية أنشطة المؤسسات كمتغير تابع.	المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تنفيذ المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها. إلى جانب وجود علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.
(صبح، 2009)	مقومات إدارة المعرفة كمتغير مستقل: - القيادة الإدارية؛ - الثقافة التنظيمية؛ - الهيكل التنظيمي؛ - تكنولوجيا المعلومات.	التطوير التنظيمي كمتغير تابع.	- وجود تأثير معنوي لمقومات إدارة المعرفة في مرحلة الحصول على المعرفة وابتكارها بالبنوك التجارية في مصر؛ - وجود تأثير معنوي لمقومات في مرحلة تخزين واسترجاع المعرفة بالبنوك التجارية في مصر؛ - وجود تأثير معنوي لمقومات إدارة المعرفة في مرحلة نقل المعرفة بالبنوك التجارية في مصر؛ - وجود تأثير معنوي لمقومات إدارة و في مرحلة تطبيق (استخدام) المعرفة بالبنوك التجارية في مصر؛ - وجود تأثير معنوي لمقومات ومراحل إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي للبنوك التجارية بمصر.
(عبد الوهاب، 2005)	مقومات إدارة المعرفة كمتغير مستقل: -القيادة الإدارية؛ -الثقافة التنظيمية؛ -الهيكل التنظيمي؛ -تكنولوجيا المعلومات.	/	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في: - أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا هرميا؛ - أن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين؛ - أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية؛ - يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات. كشف الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية، خاصة مدينة القاهرة.

الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع (فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين")			
(الباحث/ الباحثون)	المتغيرات		النتائج
(Neeraj S. Borate & all, 2014)	فعالية البرنامج تدريبي كمتغير مستقل: – مؤشرات الموقف (رد الفعل)؛ – التعلم؛ – السلوك؛ – النتائج.	/	إن الموظفين يرون أن برنامج التدريب يتميز بفعالية كبيرة، كما خلصت إلى كون متوسط الفروض أعلى بكثير من المتوسط النظري مما يعكس فعالية البرنامج التدريبي.
(Shahrooz Farjad, 2012)	فعالية الدورات التدريبية كمتغير مستقل: – رد الفعل؛ – التعلم؛ – السلوك؛ – النتائج.	/	إن تقييم فعالية الدورات التدريبية اقل من المستوى النموذجي؛ – المعطيات المجمعة حول التقييم الفعال تشير إلى أن رد الفعل، التعلم السلوك ونتائج الأداء بحاجة إلى تحسين أكثر؛ – فعالية تقييم التدريب تحتاج إلى التحسين والتطوير من خلال (تفعيل الأمثلية في تصميم البرامج التدريبية، إعادة تعريف وتحديد أدوار التدريب، التزويد بميزانية كافية، مزيد من الالتزام التنظيمي والإصغاء للأفراد، التركيز على حاجات التنظيم والعمل، آليات التحفيز، استعمال التقييم التلخيصي والمستمر).
(A. Indira, 2008)	تقييم البرامج التدريبية كمتغير مستقل	/	إن فهم وتقييم التدريب كعملية مستمرة، تحتاج إلى مراجعة دورية وتحليل، كما أكدت على الحاجة إلى تطوير عملية منهجية للتقييم داخل المؤسسة. أظهر الاستطلاع بأن مسؤولي التنمية المحلية يدربون أنفسهم عندما يشاركون في عملية تقييم التدريب، من أجل المساعدة في عملية التعلم الذاتي وإحداث التغييرات المستدامة.
الدراسات التي تعرضت للعلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية المورد البشري			
(الباحث/ الباحثون)	المتغيرات		النتائج
(الكريمين وآخرون، 2014)	متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل: – الثقافة التنظيمية؛ –الهيكل التنظيمي؛ – القيادة؛ – تكنولوجيا المعلومات.	تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع: – رأس المال البشري؛ – التدريب وتنمية المهارات؛ – نظام الحوافز والمكافآت؛ –المشاركة في اتخاذ القرارات؛ – تقييم الأداء والمتابعة.	مدى تنمية الموارد البشرية في كليات التربية جاء متوسطا على جميع المجالات، كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة متوسطة في جميع المجالات، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومتطلبات إدارة المعرفة في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية.

(الصالح، 2012)	المعرفة الضمنية كمتغير مستقل: -استخدام المعرفة؛ -خصائص المعرفة؛ - القيادة؛ تكنولوجيا المعلومات.	تنمية المورد البشري كمتغير تابع	- المعرفة الضمنية من حيث الاستخدام والتطبيق والخصائص لها تأثير ودور في تنمية المورد البشري في ظل الإدارة المعولمة؛ - العلاقة بين متغيرات الدراسة علاقة قوية وايجابية.
(المحالي، 2012)	العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل	وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع	- ارتفاع مستوى عوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك في الأردن؛ - وجود أثر معنوي لعوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك في الأردن؛ - وجود أثر معنوي لعوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات كبعد رئيس على كل بعد فرعي لوظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك في الأردن.
(فراج، 2008)	استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات إدارة المعرفة كمتغير مستقل	المورد البشري كمتغير تابع	تبني إدارة المعرفة وإدراجها ضمن أجندة المؤسسة محل الدراسة ضروري ومهم جدا، ويعطي نتائج جيدة، إذ أن اعتماد المؤسسة على معارف، خبرات وكفاءات عالية، إلى جانب نظم تكنولوجية حديثة، بالإضافة إلى التسيير الفعال في إدارة هذه الموارد والحفاظ عليها، يساعد على تحقيق ميزة تنافسية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المذكورة في الجدول.

ثالثا: التعليق على الدراسات السابقة والإشارة إلى تموقع الدراسة الحالية ضمنها

من خلال استعراض بعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تعرضت لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها يتبين ما يلي:

- اتفقت الدراسات التي تعرضت لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية على أهمية توافر متطلبات محددة من أجل نجاح المشروع المعرفي في المنظمة، إذ بدون هذه المتطلبات أو المقومات لا يمكن أن تنتقل إدارة المعرفة من تصور فكري إلى واقع عملي حيث تشكل إطارا تنظيميا متكاملا (ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، بنية تكنولوجية) يعمل كدعامة رئيسة في سبيل تنشيط الدورة المعرفية في المنظمة (تكوين واكتساب المعرفة، تخزينها، نشرها وتطبيقها)؛

- أكدت الدراسات التي تناولت فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في المنظمة على أهمية هذا العنصر كحلقة أساسية في العملية التدريبية، فمن خلال تقصي (رد فعل المتدربين، سلوكهم بعد التدريب، تعلمهم بعد التدريب، نتائج أداء المنظمة) من قبل مسؤولي التدريب في المنظمة، يمكن الحكم على مدى تحقيق التدريب لمتطلب الفعالية من عدمه، وعلى أساس هذه العملية -التي تعرف بتقييم فعالية التدريب- تعمل إدارة الموارد البشرية على بناء منظومة تغذية عكسية من شأنها أن ترفع من كفاءة مخرجات العملية التدريبية من خلال الوقوف على نقاط القوة في العملية التدريبية ومن ثم تعزيزها، والوقوف على نقاط الضعف للعمل من أجل تلافيها مستقبلا

في البرامج التدريبية اللاحقة؛

– الدراسات التي استهدفت محاولة استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات إدارة المورد البشري أشارت كلها إلى وجود هذه العلاقة ميدانيا، حيث أن التوسع في تبني إدارة المعرفة ينعكس ويؤثر إيجابا في تنمية الموارد البشرية في المنظمة.

على ضوء هذا، يمكن الإشارة إلى **الإضافة** التي حققتها هذه الدراسة الحالية بالنسبة إلى الدراسات السابقة في الأفكار الآتية:

– إيلاء القسط الكافي والوافي من الاهتمام لإدارة المعرفة من جانب المقومات سيما في ظل سيادة البعد العملياتي (أي دراسة إدارة المعرفة من خلال عملياتها) في معالجة موضوع إدارة المعرفة، حيث تم توضيح وتبرير أن إشكالية إدارة المعرفة في المنظمة –من وجهة نظر الدراسة– هي إشكالية مقومات وعمليات في نفس الوقت؛[*]

– توضيح أن عملية تقييم العملية التدريبية وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها تتعلق بالحيثيات الخاصة بقياس فعالية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة لها، فنشاط التدريب في المنظمة لا يقف عند تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج التدريبية الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، بل يجب أن يكون نظاما متكاملا يعتمد على مدخلات ومخرجات، ويستفيد من التغذية العكسية التي توفرها آلية تقييم فعالية العملية التدريبية؛

– لم تختبر أي دراسة من هذه الدراسات أثر إدارة المعرفة التنظيمية (من خلال مقوماتها وعملياتها) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" (من خلال نموذج كيركباتريك)، إذ لم يتم الجمع بين هذين المتغيرين في دراسة مستقلة، كما لم يُشرْ إلى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" عند التعرض لعلاقة إدارة المعرفة بتنمية هذا الأخير، إذ في أحسن الأحوال تم توصيف التدريب بصفة سطحية كأحد الأبعاد الفرعية لإدارة الموارد البشرية وتنميتها؛

– الدراسات –التي تم الاطلاع عليها– كلها أجريت في بيئات أجنبية وعربية، باستثناء اثنتين منها في البيئة الجزائرية، أحداهما حاولت تشخيص مقومات إدارة المعرفة في جامعة الجزائر3، لذا الدراسة الحالية تأتي كمساهمة لسد هذه الفجوة من جهة، سيما ما تعلق بالتوسع في تطبيقها على الجامعات الجزائرية، ومقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية، من جهة أخرى.

هيكل الدراسة

من أجل تغطية جوانب الموضوع والوصول إلى تقديم إجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها، تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

[*] وذلك في الصفحة (ج) من هذه المقدمة.

الفصل الأول (المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية)

ضمن المبحث الأول "مدخل إلى إدارة المعرفة التنظيمية"، سيتم التطرق إلى تحليل المفاهيم المرتبطة بالبيانات المعلومات المعرفة والحكمة، إلى جانب توضيح مفهوم كل من المعرفة التنظيمية وإدارتها. أما في المبحث الثاني، "عمليات ونماذج إدارة المعرفة التنظيمية"، فسنوضح العمليات المتكاملة لإدارة المعرفة التنظيمية، بالإضافة إلى إبراز أهم النماذج المعتمدة في سياق إدارة المعرفة التنظيمية. أما في المبحث الأخير فسنتطرق إلى "انعكاسات توجه المنظمة نحو إدارة معارفها التنظيمية"، من خلال الإشارة إلى إسهام إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري، وتوضيح دورها في تنشيط الإبداع، إلى جانب استخلاص بعض أدوارها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

الفصل الثاني (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية)

في المبحث الأول "دور القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في ظل الإدارة المعرفية"، سيتم التركيز على تشخيص دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة التنظيمية، إلى جانب الوقوف على الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية. أما في المبحث الثاني "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآلية دعمها لإدارة المعرفة التنظيمية"، فسيتعرض فيه إلى مفاهيم كل من (التكنولوجيا، المعلومات والاتصال)، مرورا بتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وانتهاء بتوضيح أهمية هذه الأخيرة ضمن إدارة المعرفة التنظيمية. بالنسبة للمبحث الأخير، "الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية"، فسنتطرق فيه إلى مفهوم الهيكل التنظيمي وأهم خصائصه، إلى جانب محاولة تحديد أهم مواصفات وخصائص الهياكل التنظيمية ذات التوجه المعرفي.

الفصل الثالث (الإطار المتكامل لعملية تدريب المورد البشري في المنظمة)

ضمن المبحث الأول "مدخل إلى إدارة وتنمية المورد البشري في المنظمة"، سيتم التطرق لأساسيات إدارة المورد البشري، إلى جانب مفهوم تنمية المورد البشري وأهم الاتجاهات الحديثة فيه.

أما المبحث الثاني "أساسيات حول تدريب المورد البشري في المنظمة"، فسيشتمل على تحديد مفهوم التدريب، إلى جانب الوقوف على نظريات، أنواع ومسؤولية تدريب المورد البشري.

في حين المبحث الثالث "مسار عملية تدريب المورد البشري في المنظمة"، سيتضمن معالجة مراحل التدريب ممثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، تصميم البرنامج التدريبي الملائم وتنفيذه، تقويم العملية التدريبية).

الفصل الرابع (انعكاسات وآثار التوجه المعرفي على تدريب المورد البشري في المنظمة)

من خلال المبحث الأول، "مرتكزات إدارة المورد بالبشري بالمعرفة"، سيتم التطرق إلى تنشيط ثقافة التعلم التنظيمي، إلى جانب التحول نحو المنظمة المتعلمة وتعزيز الاهتمام بعمال المعرفة.

أما في المبحث الثاني، "أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في عملية تدريب المورد البشري"، فسيشتمل على تحديد دور القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل منظومة التدريب، إلى جانب الوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل العملية التدريبية من خلال التدريب الالكتروني، إضافة إلى محاولة توضيح آلية دعم الثقافة والهيكل التنظيميين المستندين إلى المعرفة لمنظومة التدريب.

في حين المبحث الثالث، "تحسين فعالية تدريب المورد البشري وفق المدخل المعرفي" فسيتضمن الإشارة إلى دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء، إلى جانب دورها في سياق تعلم الأفراد.

الفصل الخامس (دراسة أثر إدارة المعرفة التنظيمية على فعالية العملية التدريبية في الجامعة الجزائرية)

ضمن المبحث الأول، "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"، سيتم التطرق إلى منهجية وتصـــميم الدراســـة الميدانية، إلى جانب توضيح حيثيات تطوير أداة قياس الدراسة.

أما في المبحث الثاني،"عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة"، فسيتضـــمن عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى توافر كل من (مقومات إدارة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيميـــة، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") في الجامعات الجزائرية.

في حين المبحث الثالث، "اختبار فرضيات الدراسة"، سينطوي على الوقوف على نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بـــأثر (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة، إدارة المعرفة التنظيمية بصفة كلية من خلال مقوماتها وعملياتها) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية. إلى جانب عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة.

الفصل الأول:

المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة التنظيمية

المبحث الثاني: عمليات ونماذج إدارة المعرفة التنظيمية

المبحث الثالث: انعكاسات توجه المنظمة نحو إدارة معارفها التنظيمية

خلاصة الفصل الأول

تمهيد

في العصر الحالي يتم النظر إلى المعرفة التنظيمية وفق منظور استراتيجي، حيث أصبحت أصلا من أصـــول المنظمة والذي تفوق أهميته –بكثير– باقي الأصول الملموسة، كذلك أصبح تفوق وتميز المنظمات يقاس بمقدار ما تملكه من معارف وبقدر الاستغلال والتوظيف الفعال لها. من هذا المنطلق أضحى الاهتمام بالمعرفة وإدارتها متطلبا علميا وعمليا بهدف الوقوف على أطرها النظرية وممارساتها التطبيقية.

إن الأهمية المتنامية للمعرفة التنظيمية بالنسبة للمنظمات ليست منوطة بالمعرفة في حد ذاتها، وإنمـــا في مـــا تشكله من إضافة قيمة على أنشطة هذه المنظمات، إذ من خلال إدارتها بالكفاءة اللازمة والطريقـــة الصـــحيحة، ووفق التصورات السليمة والمنطقية، يمكن أن تنجح المنظمة في تنمية رأسمالها الفكري وتنشيط عمليـــة الإبـــداع داخلها إلى جانب تحسين وتعزيز الميزة التنافسية بمختلف مكوناتها.

بغية الإحاطة بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية ومختلف المفاهيم والتصورات المرتبطة به، تمت هيكلة الفصـــل الأول ليشتمل على ثلاثة مباحث، هي:

المبحث الأول، مدخل إلى إدارة المعرفة التنظيمية، وتم التطرق فيه إلى تحليل المفاهيم المرتبطة بالبيانـــات المعلومات المعرفة والحكمة، إلى جانب توضيح مفهوم كل من المعرفة التنظيمية وإدارتها؛

المبحث الثاني، عمليات ونماذج إدارة المعرفة التنظيمية، وتضمن محاولة تحديد العمليات المتكاملة لإدارة المعرفة التنظيمية، بالإضافة إلى توضيح أهم وأبرز النماذج المعتمدة في سياق إدارة المعرفة التنظيمية؛

المبحث الثالث، انعكاسات توجه المنظمة نحو إدارة معارفها التنظيمية، واشتمل على الإشارة إلى إسهام إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري، وتوضيح دورها في تنشيط الإبداع، إلى جانـــب اســـتخلاص بعض أدوارها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة التنظيمية

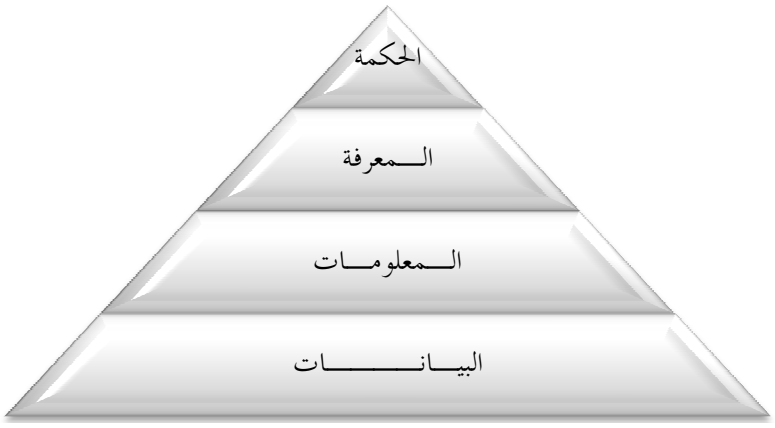
شهد القرن الحادي والعشرين أزمات كبيرة وتحديات جمة واجهت المنظمات المعاصر، نذكر منها (التغيرات في مجال انفتاح الأسواق العالمية وتحررها، تعاظم دور الاقتصاد المعرفي، ازدياد حركة الاندماج والمشاريع المشتركة بين المنظمات)،[1] هذه الأزمات والتحديات حتمت على المنظمات التحلي برؤية ثاقبة وتفكير استراتيجي تمكنها من استشراف المستقبل، بغرض اكتشاف الفرص واقتناصها، والتعرف على المخاطر واجتنابها، وهذا لن يتم إلا إذا أحسنت استخدام مواردها وموجوداتها، سيما المعرفية منها.

المطلب الأول: البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة

أشار (الكبيسي، 2002) إلى تأكيد الباحثين في حقول المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات والمعرفة)، تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية،[2] كما أن الكثير من المشاكل يمكن تفاديها إذا تم فهم نقاط التشابه والاختلاف بين المعلومات والمعرفة، وانتقاد الافتراض القائل بأن المعلومات تساوي المعرفة، وأن العلاقة بين الحاسوب والمعلومات تعادل العلاقة بين العقل البشري والمعرفة.[3]

إن البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة هي أكثر من مجموعة حيث أن الكل أكثر من مجموع أجزائه، وله مفهوم تعاوني في حد ذاته،[4] ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

شكل رقم (1-1): الهرمية المعرفية (هرمية D-I-KW[*])



Source: Ronen Tuvya, Pasher Edna, **Complete Guide to Knowledge Management A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital**, Hoboken, Wiley, NJ, USA, 2011, P187.

---

[1] نبيل جاد إبراهيم بشوت، **دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول بالسويس (دراسة ميدانية)**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد133، 2011، ص81.

[2] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص59.

[3] إنعام عبد الزهره دوش، **إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، العدد21، 2011، ص220.

[4] محمد الهادي محمد، **إدارة المعرفة وإدارة نظم المعرفة في شركات ومنظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي العاشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات (إدارة المعرفة في حقبة العولمة)، مصر، 18-20فيفري2003، ص25.

[*] Data, Information, Knowledge, Wisdom hierarchy. For more see :
Gu Jifa, **Data, Information, Knowledge, Wisdom and Meta-Synthesis of Wisdom-Comment on Wisdom Global and Wisdom Cities**, Procedia Computer Science, Volume 17, 2013, P713-719.

أولا: البيانات والمعلومات

البيانات (Data) هي مادة أولية تتكون من أرقام، حروف، رموز، كلمات وأشكال تكون في مجملها حقائق موضوعية غير مترابطة.[1]

يعرف (Laudon & Laudon, 1999) البيانات بأنها تدفق الحقائق الخام، والتي تعبر عن أحداث معينة في بيئة محددة،[2] فهي -كما يصفها (Wiig)- عبارة عن ملاحظات غير مفهومة وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما، حروفا، كلمات، إشارات أو صور دون أي سياق أو تنظيم.[3]

توضح التعاريف السابقة أن البيانات هي عبارة عن مادة خام تظهر في عدة أشكال مختلفة، إلا أنها تتصف بالإبهام والغموض مما يجعلها غير دالة أو غير مفيدة في صورتها هذه.

من جهة أخرى، توصف المعلومات (Information) بأنها بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد بغرض استخدامها في اتخاذ القرار،[4] ويمكن أن تظهر المعلومات في أشكال متعددة منها: الشكل الكتابي، شكل صورة أو محادثة بين طرفين،...الخ.[5]

وتعرف المعلومات أيضا بأنها البيانات بعد إضفاء معان عليها، أو هي المعاني التي يعطيها الأفراد للبيانات الواردة إليهم.[6] وفق هذا النسق، تظهر المعلومات كبيانات مقدمة في شكل ممكن فهمه وإدراكه بسهولة.[7]

يتضح من التعاريف أعلاه أن المعلومات تشكل بيانات تم تحويلها —عن طريق عمليات تشغيل معينة-، فتصبح مرتبة، منظمة ومفهومة مما يجعلها ذات دلالة وقابلة للاستخدام والاستعمال.

ثانيا: المعرفة

يعتبر مفهوم المعرفة (Knowledge) قديما إذ أن المعرفة رافقت الإنسان منذ نشأته وتطورت معه مرافقة لعمق مداركه واتساعها، وهي تتطور بصورة دائمة ومستمرة، ومن المؤكد أن التقدم والتطور الهائلين في تكنولوجيا المعلومات إبان القرن الحالي اعتبر أكبر تغيير في حياة البشرية، حيث جعل المعرفة مؤثرا كبيرا في المجتمع

---

[1] فاطمة زكريا محمد، **تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول**، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، مصر، السنة11، العدد35، 2010، ص106.

[2] Lightfoot Geoffrey & all, **Representing Organization: Knowledge, Management, and the Information Age**, Oxford, GBR: Oxford University Press, UK, 2004, P152.

[3] ميلود تومي وآخرون، **إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية**، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد13، العدد37، 2009، ص234.

[4] عادل هادي البغدادي وآخرون، **أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد5، العدد21، 2008، ص120.

[5] صادق سليمان درمان، **العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد60، 2006، ص155.

[6] ممدوح عبد العزيز رفاعي، **إدارة المعرفة... طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد106، 2004، ص25.

[7] ريا أحمد الدباس، **المكتبات والنشر الإلكتروني**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص28.

الإنساني، إذ أصبح مجال المعرفة من أكثر المجالات الذي يراهن عليه لأخذ زمام الريادة وأولوية السبق في ميـــدان النمو والتطور.

تختلف مداخل تحديد مفهوم المعرفة تبعا لاختلاف زاوية النظر لهذا المفهوم، فمن وجهة نظر الطابع المجـــرد للمفهوم ينظر إلى المعرفة على أنها مقولة مثالية منفصلة عن النشاط الحياتي الواقعي للناس، ولكن في الوقت نفســـه هناك إمكانية لاستخدام المعارف المثالية والتي هي نتاج للنشاط الإدراكي للإنسان في مختلف ميادين نشاطه، أما من وجهة نظر عملية فيسلط الضوء على أهمية المعارف بوصفها مورد ذي طابع خاص يعالجه الإنسان مـــن خـــلال عملياته العقلية للوصول إلى نتيجة محددة قد تأخذ –مثلا– شكل قرارات إدارية معينة.[1]

يشير المعنى اللغوي للمعرفة إلى الإدراك الجزئي، على خلاف العلم الذي يعني الإدراك الكلي أو المركب، في حين يشير المعنى الفلسفي لها إلى كونها (اعتقاد صحيح ومصرح به)،[2] أما المعنى أو التعريف الاصطلاحي لهـــا فيحمل عدة رؤى ووجهات نظر، نستعرض جانبا منها في الجدول التالي:

جدول رقم (1–1): استعراض بعض تعاريف المعرفة

الباحث/الباحثون	التعريف
(Stromquist, 2000)	تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط.
(Wit & Myer, 1998)	قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويختزنها في عقلـــه بصيغة خرائط معرفية.
(محجوب، 2002)	مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية، للإجابة عن تساؤلات الفرد، مشـــبعة طموحاته، ومحققة إبداعاته لما يريد أن يعرفه.
(مصطفى، 1998)	القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء، لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، وهو ما لا يتوفر إلا عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية.
(Bellinger, 2003)	نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى.
(Sarvary, 1999)	المعلومات زائدا العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات.

المصدر: شادي نيازي محمد، **إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013، ص866.

إن تتبع التعاريف التي أسندت للمعرفة يجعلنا نخلص إلى أنها مفهوم يعبر عن رصيد متراكم لمجموعة مـــن المكونات من ضمنها مختلف الثقافات التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط الذي يعيش فيه، فهي بذلك –أي المعرفة– تتكون من مجموعة أفكار، اتجاهات، قواعد، أحكام، أفكار، خبرات ومعلومات تندمج كلـــها في فكر واحد لتشكل إطارا معرفيا متكاملا ومنسجما.

---

[1] جواد كاظم لفته، ندى عبد القادر، **معالجة منهجية لإدارة المعرفة في منظمـــة الأعمـــال: دراســـة تطبيقيـــة فـــي الشـــركة العامـــة لصـــناعة الأسمدة/المنطقة الجنوبية**، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد8، العدد29، 2012، ص147.

[2] Megill Kenneth, **Corporate Memory: Records and Information Management in the Knowledge Age**, Berlin, DEU: K. G. Saur, 2005, P34.

حسب (Alavi & Leidner, 2001) تختلف المعرفة عن المعلومات والبيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن وقائع خام أو أرقام، أما المعلومات فهي بيانات معالجة، في حين المعرفة هي معلومات مشخصة [1] وتجسد عملية تطبيق الخبرات والتجارب.[2] فمن هذا المنطلق، يمكن اعتبار المعلومات بمثابة المرحلة الوسيطية التي تصل البيانات بالمعرفة.

ثالثا: الحكمة

تجسد الحكمة (Wisdon) الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ أو حقيقي وزائف، كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوبا فيها ويمكن إدراكها، فالحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في شكل مبادئ بغرض الوصول إلى قرارات حكيمة وحصيفة حول المواقف الخلافية.[3] يرتبط مفهوم الحكمة بقدرة الاستشعار العالية في المنظمة بالنسبة لما يحدث في البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر)، فهي تتصف بالتجديد المستمر للمعرفة التنظيمية.[4]

إن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات (رموز ذات دلالات) استنادا إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة، وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم إيجاد معرفة جديدة تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة، من هذا المنطلق، تكون المعرفة بمثابة تفسير للمعلومات استنادا إلى الخبرات، المهارات، القدرات والقيم بما يتيح الفهم الواضح للحقائق، الطرق، الأساليب والمبادئ، وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.[5]

إن أهم ما يمكن ملاحظته في الأدبيات النظرية الخلط بين مفهومي المعرفة والمعلومة، إذ يتم اعتبارهما على أنهما مترادفان رغم أن تعاريف كل منهما تؤكد أن المعرفة أوسع وأشمل من المعلومة، ومجموع المعلومات المتراكمة -والتي يتم تحليلها وتخزينها- تشكل معرفة لحاملها،[6] وفي هذا الصدد يشير (Woolf, 1990) إلى أن المعرفة تعتبر معلومات منظمة وقابلة للتطبيق من أجل حل مشكلات معينة.[7]

لذا فإن المعرفة -وكما جاءت في وصف الباحثين- عبارة عن تراكم معلوماتي طور بالتجربة، البحث والاستنتاج، ويمكن أن تكون مواردها وإنتاجها حصيلة عمل حسابي أو تقنيات وهذا ما يؤكد على أن المعرفة هي نتاج المعلومات المتراكمة أو المتفاعلة مع المعلومات الأخرى لإنتاج شيء جديد وفق منظور علمي تطوري.

---

[1] Sankaran Shankar, Kouzmin Alexander, **Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P294.

[2] Agrawal R.C, **Knowledge Management Tools and Techniques**, Jaipur, IND: Global Media, 2009, P32.

[3] مراد علة، **الجذور الإدارية للمعرفة التنظيمية**، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد5، 2012، ص51.

[4] Ronen Tuvya, Pasher Edna, **Complete Guide to Knowledge Management A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital**, Hoboken, Wiley, NJ, USA, 2011, P190.

[5] سامر عبد المجيد البشابشة، **أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد23، العدد2، 2009، ص59.

[6] أحلام خان، نوال شنافي، **إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال**، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد13، العدد37، 2009، ص212.

[7] Kim Young-Gul & all, **Knowledge management and organizations: Process, system and strategy**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2003, P385.

فالمعرفة هي حقيقة معلوماتية علمية مرتبطة بموضوع معين مبني على أساس تفاعل البيانات والحقائق، وقد تتعرض إلى تجربة أو عملية تقنية داخل أجهزة الحواسيب تؤدي -بعد التحليل والمناقشة- إلى موضوع جديد.[1]

تنبع الحكمة عند فهم الشخص المبادئ الأساسية لأنماط تمثيل المعرفة والتي تمثل ما تكون عليه بالفعل، كما أن المعرفة تميل عادة إلى إيجاد سياق خاص بها، وعلى ذلك، يشير مفهوم الحكمة إلى المبادئ الأساسية المتوافرة لحقائق معينة،[2] وتمثل الحكمة ذروة الهرم المعرفي من خلال مواجهتها لأعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة، كسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة في الإبداع والاستغلال الأمثل للموارد، بغرض الوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأوقات والمسافات.[3]

حسب وجهة نظر (Martin, 2000) تعبر المعرفة عن الحقيقة أو الحالة التي توضح شيء ما من خلال الخبرة، كما أن الحكمة تمثل أعلى درجات المعرفة، ويشير (Harris J., & A Handerson, 1999) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات ثم المعلومات فالمعرفة وصولا إلى الحكمة التي تعد أساسا للابتكار، وبذلك فإن المعرفة الفعالة والسليمة هي جوهر الحكمة، الإبداع والابتكار.[4]

عموما نشير إلى أن الانتقال من أسفل الهرم الذي يمثل مجموعة بيانات ليست ذات دلالة ومعنى والوصول إلى أعلاه الممثل في الحكمة توصف بعملية الارتقاء المعرفي، حيث تؤدي عملية تحليل، تركيب ومعالجة البيانات، إلى الحصول على تشكيلة معلومات متنوعة، ومن خلال الاستنتاج والتراكم المعلوماتي يتم الحصول على مجموعة معارف، هذه المعارف عندما تستهدف بالتطبيق، الممارسة والتصفية تنتج ما يعرف بالحكمة والتي تعتبر الشكل الأكثر نضجا للبيانات.

المطلب الثاني: مفهوم المعرفة التنظيمية

تعد المعرفة من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، وقد حظيت باهتمام كبير في مختلف الحقب المعرفية، حيث كان الفلاسفة القدماء يركزون ويؤكدون على المعرفة بسبب ما تؤديه من أدوار مهمة على مستوى الجانبين (الروحي والحياتي).[5]

تشكل المعرفة في المنظمات نتاجا للتفاعل ما بين أعضائها ومحصلة لتعاملهم مع البيئة المحيطة، من هذا المنطلق، تعتبر المعرفة التنظيمية موردا تنظيميا هاما يقع على عاتق المنظمة مسؤولية، اكتسابه، تخزينه، نشره وتطبيقه من خلال توفير إطار ملائم يشجع التوجهات المعرفية ويدعم ركائزها.

---

[1] السعيد مبروك إبراهيم، **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص88.

[2] محمد الهادي محمد، **إدارة المعرفة وإدارة نظم المعرفة في شركات ومنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص26.

[3] مراد علة، **الجذور الإدارية للمعرفة التنظيمية**، مرجع سابق، ص53.

[4] عزة أحمد الشربيني، **إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد31، العدد2، 2007، ص454.

[5] خيري علي اوسو، **اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد33، العدد102، 2011، ص151.

أولا: تعريف المعرفة التنظيمية

يعرف (Wick, 2000) المعرفة التنظيمية بأنها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها، في حين اعتبرها (Rastrogi) عملية منظمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة، خزنها، مشاركتها، تطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. أما (Daft, 2001) فعدها كتراكم لدى الأفراد أو المنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها.[1]

المعرفة التنظيمية تنطوي على كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات، والتي تنتج من تفاعل أفرادها وحركتهم الذاتية في مباشرة أعمالهم المكلفين بها وكذا في تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمنظمة، هذه الأخيرة التي تعتبر هي المنتجة للمعرفة والمستخدمة لها حيث تتشكل هذه المعرفة في مجمل التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدراسات، القرارات، السياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المنظمة.[2]

تشكل المعرفة التنظيمية مصدر قوة للمنظمة التي تمتلكها بين المنظمات المنافسة، إذ أن المعرفة التنظيمية تنطوي على قرار أفضل وسيطرة أقوى انطلاقا من أن امتلاك المعرفة قوة، فقد قيل (Knowledge is Power)[*]، وتتأتى معظم مصادر معرفة المنظمة من المعلومات التي توفرها أقسامها، فضلا عن رأس المال الفكري والذي يتمثل في نخبة العاملين بما لديهم من قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير القديمة.

حسب (Martensson, 2000) يستخدم مصطلح المعرفة التنظيمية من منظورات ثلاثة، فقد يقصد به أن يكون الفرد في حالة من المعرفة المستمرة وأن يكون على بينة من الحقائق من خلال الخبرة والأساليب والمبادئ المرتبطة بشيء ما، ويركز هذا المنظور على إعانة الفرد على توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقا لاحتياجات المنظمة، أي أنه يربط المعرفة بعملية التعلم في سياق اجتماعي داخل المنظمة. كما يستخدم المصطلح ليشير إلى القدرة على الفعل أي إدراك الحقائق، الطرق، الأساليب والمبادئ العلمية بالتزامن مع القيام بالعمل. أما المنظور الثالث فينطلق من كون المعرفة هي الحقائق والأساليب والمبادئ التراكمية المصنفة أي ما نطلق عليه جسد المعرفة، والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب، أبحاث، معادلات وبرمجيات وغير ذلك، أي أن هذا المنظور ينظر إلى المعرفة باعتبارها شيء يمكن تخزينه تصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات.[3]

---

[1] محمد جبار طاهر الشمري، **عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد18، 2011، ص181.

[2] ليلى مصطفى محمد، **دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد32، العدد98، 2010، ص269.

[*] صاحب المقولة هو «Francis Bacon» (1561–1626)، فيلسوف، رجل دولة، كاتب مقالات، مؤلف وكاتب إنجليزي، معروف بقيادته للثورة العلمية عن طريق فلسفته الجديدة القائمة على "الملاحظة والتجريب":
http://en.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon, (21/08/2014, 09:45).

[3] سامر عبد المجيد البشابشة، **أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**، مرجع سابق، ص58–59.

توضح مختلف التعاريف المتعلقة بالمعرفة التنظيمية أن المعرفة من وجهة نظر تنظيمية تعتبر عاملا يضمن فعالية استخدام الموارد التي تمتلكها المنظمة من خلال انطوائها على مجموعة من الرؤى والتصورات الذهنية لدى مدراء المنظمة والأفراد العاملين بها، حيث -ومن خلال الإدراك، التعلم والتفكير- تتكون مجموعة من الآراء، الاتجاهات والتوقعات التي تهيئ نظرة كافية ووافية عن محيط المنظمة بما يكفل القدرة على تحسين الوضعية السوقية للمنظمة.

ثانيا: أهمية المعرفة التنظيمية

تعيش المنظمات على المعرفة وتنشأ في إطارها، وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفة اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتقادم أو تتجمد أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.[1]

يرى كل من (Hitt & Ireland, 2001) أن المعرفة التنظيمية -ومع بداية الألفية الثالثة- أصبحت المورد التنظيمي الحاسم الذي يحقق التحدي والتنافسية، ولهذا السبب لجأت الكثير من المنظمات إلى تقوية وتنمية المعرفة المتوفرة لدى أفرادها العاملين واعتبرتهم موجودات معرفية لديها، وحسب (Robbins, 2001) فإن المعرفة التنظيمية تمكن معظم العلاقات التنظيمية من مد جذورها نظرا لوجود الثقة الداعمة التي تعتمد على السلوك التنبؤي نتيجة التفاعلات، هذه الأخيرة التي ينتج عنها –في ما بعد- اكتساب المعلومات المتعلقة بموقف ما في المنظمة.[2]

إن أهمية المعرفة التنظيمية تكمن في الدور الذي تشغله داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما، ويمكن تحديد جانب من أهمية المعرفة التنظيمية في النقاط التالية:

- تتيح المعرفة التنظيمية المجال للمنظمة من أجل التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، كما تحفز قدرات الإبداع والابتكار المتواصل لدى أفرادها.[3]
- التحول في بيئة الأعمال، والذي فرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر، التفوق في الأداء، الإبداع والقدرة على التكيف بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي. من هذا المنطلق، يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمرا في غاية الأهمية والحيوية؛
- الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات؛

---

[1] سمية عائشة بوران، **دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL -بشار-**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص20.

[2] صالح عابر بشيت الخالدي، **دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص41.

[3] عذراء بن شارف، **التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص213.

– تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، العلامات التجارية، الشهرة)؛

– إيجاد قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المنظمة.[1]

تجدر الإشارة إلى أن المعرفة التنظيمية أصبحت أساسا لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها كما تعتبر القاعدة الرئيسة لتطور المنظمة، نضجها وإعادة تشكيلها، إضافة إلى كونها أصبحت تؤدي دورا موجها لقادة المنظمات إلى كيفية إدارة وقيادة منظماتهم.[2]

يتضح مما تقدم أهمية المعرفة في المنظمة حيث تشكل موردا استراتيجيا يساهم في تحقيق العديد من المزايا التنافسية الإستراتيجية، وهذا راجع لكونها من أكثر الإمكانات المتاحة لدى المنظمات في التعامل بكفاءة مع المشكلات والفرص التي تسود البيئة التنظيمية، من هذا المنطلق، تبرز أهمية وضرورة إدارتها على النحو الذي يحقق للمنظمة البقاء في إطار التنافس والتكيف مع المستجدات الطارئة على مستوى البيئة الخارجية.

إن أهمية المعرفة التنظيمية غير قابلة للمناقشة، حيث تساهم المعرفة في تحقيق نجاح المنظمات ضمن سياق التحديات الناجمة عن عولمة الأعمال والتغيرات البيئية المتلاحقة، الأمر الذي جعل المنظمات تهتم بالموجودات المعرفية غير الملموسة التي تمتلكها وتضعها نصب رؤيتها وتوجهها الاستراتيجيين، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة بالنسبة للمستفيدين منها، إذ بدون ذلك تفقد المعرفة قيمتها وينعدم تأثيرها.

ثالثا: أنواع المعرفة التنظيمية

في بحثنا اعتمدنا على تصنيف الباحثين في مجال الإدارة (Nonaka & Takeuchi, 1995)، استنادا إلى (Polanyi, 1966) والذي يقسم المعرفة إلى: **معرفة صريحة** "وتسمى ظاهرة أو علنية" (Explicit Knowledge) و**معرفة ضمنية** (Tacit Knowledge)، وذلك نظرا لتبنيه من قبل العديد من الباحثين مثل: (Daft, 2001)، (Hall & all, 2001)، (Rynes & all, 2001)، (Jackson & all, 2003)، (Smith & Moor, 2004)، (Gillingham & Roberts, 2006)، (Abdullah & all, 2008)، (Eldin & Hamza, 2008)، (Anne & all, 2009).[3]

شبه (Bellinger, 1999) نوعي المعرفة (الصريحة والضمنية) **بالجبل الجليدي (Iceberg)**،[4] الذي يتموضع على مستوى مسطح مائي، كما هو موضح في الشكل الآتي:

---

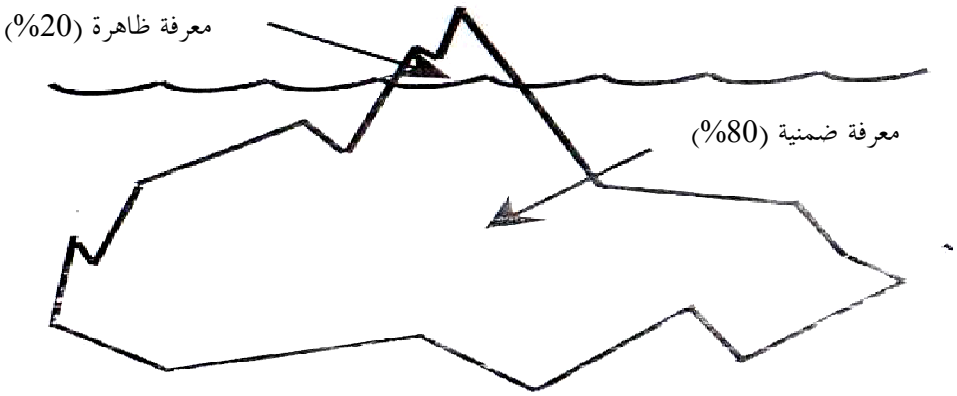
[1] نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، جدارا للكتاب العالمي (عمان، الأردن)، عالم الكتاب الحديث (إربد، الأردن)، 2009، ص91.

[2] محمد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص20.

[3] فيصل صالح محمد، **تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، المجلد2، العدد4، 2013، ص183.

[4] هاشم فوزي دباس العبادي، **دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد11، 2009، ص144.

شكل رقم (1-2): المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية



Source: Tsui, Eric, **Technology in Knowledge Management**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P33.

يمكن التعبير عن الجزء الظاهر فوق السطح بالمعرفة الظاهرة وهو يشكل ما نسبته (20 في المائة) من حجم الجبل الجليدي، في المقابل تمثل المعرفة الضمنية بالجزء الغاطس في الماء أو غير الظاهر من الجبل الجليدي والذي يمثل ما نسبته (80 في المائة) من حجمه.

يعكس هذا التمثيل وجهة النظر القائلة بأن معظم المعارف التنظيمية هي معارف ضمنية، كامنة وغير ظاهرة فهي تشكل الجزء الأكبر والأهم، الأمر الذي يحتم استهداف هذا الجزء والعمل على استخراجه من عقول الأفراد، ويعتبر هذا أحد أهم المسؤوليات المنوطة إدارة المعرفة في المنظمة.

1/ المعرفة الظاهرية "أو الصريحة" (Explicit Knowledge):

حسب (Nonaka & Takeuchi, 2004) المعرفة الصريحة هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، الأرقام والصوت، وتشاركها بسهولة.[1] فهي بذلك تعتبر وصفا -عن طريق رموز- لنشاط معين،[2] وبناءً عليه يمكن تناقلها بين الأفراد بسهولة عن طريق الوثائق المكتوبة (كالتقرير، الدليل إرشادي،...الخ).[3]

يعد (Daft, 2001) المعرفة الصريحة بأنها معرفة رسمية للمنظمة وذلك لإمكانية ترميزها، كتابتها ونقلها إلى الأفراد بواسطة الوثائق والإرشادات العامة مثلا، [4] ويرى (Herschel, 2000) بأن المعرفة الصريحة تتضمن كلا

---

[1] عباس مزعل مشرف، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي**، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد1، العدد1، 2008، ص235.

[2] Milan Zelen, **Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems**, World Scientific Publishing, Co. River Edge, NJ, USA, 2005, P17.

[3] Yong Sauk Hau & all, **The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions**, International Journal of Information Management, Volume 33, Issue 2, April 2013, P356.

[4] الیث علی وآخرون، **دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية)**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد3، العدد6، 2010، ص7.

من التعليمات، الأنظمة والمخططات المكتوبة والتي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، كما يمكن نشرها وتعميمها ويستطيع أفراد المنظمة الاستفادة منها.[1]

عموما، تتمثل المعرفة الظاهرة في كل المعارف الشائعة والمنتشرة بين أفراد المنظمة على غرار (الكتيبات المتعلقة بسياسات المنظمة وإجراءاتها، المستندات، معايير العمليات والتشغيل)، وهذه المعرفة تكون مخزنة في وسائل الحفظ المختلفة بما فيها الوثائق، السجلات ووسائط التخزين الحديثة (الحاسب، الأقراص المرنة،...الخ)، لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد، ويمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها إلى جانب إمكانية تشاركها مع الآخرين من خلال اللقاءات، الاحتكاكات والمناقشات.

2/ المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

تتمثل المعرفة الضمنية في الخبرات، المهارات، الأفكار والتصورات المخزنة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم، ويُحاوَل في فترات متباعدة استذكارها من خلال آليات التفكير المختلفة، ولعل أقرب وصف لهذا النوع من المعرفة هو ما عبر عنه بـ (We know more than we can tell) بمعنى: (أننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نخبر به)، فهذا النوع من المعرفة لا يمكن رؤيته أو التعبير عنه بسهولة، وبناءً على ذلك يصبح نقلها للآخرين أو إشراكهم فيها أمرا في غاية الصعوبة،[2] ولأنه لا يمكن كتابتها أو تقييدها يتم تناقلها بين الأفراد عن طريق عملية العطاء والأخذ من خلال تطوير المشاركين في هذه العملية لقدرات تفهمهم لحيثيات المواقف الحوارية.[3]

يعرف (Allen, 2003) المعرفة الضمنية بأنها المعرفة التي تكمن في نفس الفرد فنية كانت أو إدراكية أو سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها بسهولة.[4] ويرى (Baker & Badamshina, 2002) أن المعرفة الضمنية تشير إلى حالات الإدراك الموجودة في أذهان الأفراد وعقولهم، ومن ذلك: حالات الفهم، الحكمة المتراكمة، التوجهات الأساسية والمعرفة الشخصية الكامنة في الخبرة الشخصية.[5]

إن المعرفة الضمنية تتعلق بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر متواجدة على مستوى عقول الأفراد إذ ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، ويمكن اكتسابها من خلال تراكم الخبرات والتجارب السابقة، وغالبا ما تتسم بالذاتية فهي ذات طابع شخصي تختلف باختلاف الفرد الذي يمتلكها وذلك ناتج عن اختلاف تكوينه وتجاربه التي اجتازها طوال حياته، وهذا الأمر يجعل من الصعب الحصول عليها بالنظر إلى كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة.

---

[1] فريد كورتل، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010، ص4.

[2] مصطفى التهامي، **تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي**، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مصر، السنة28، العدد128، 2010، ص88.

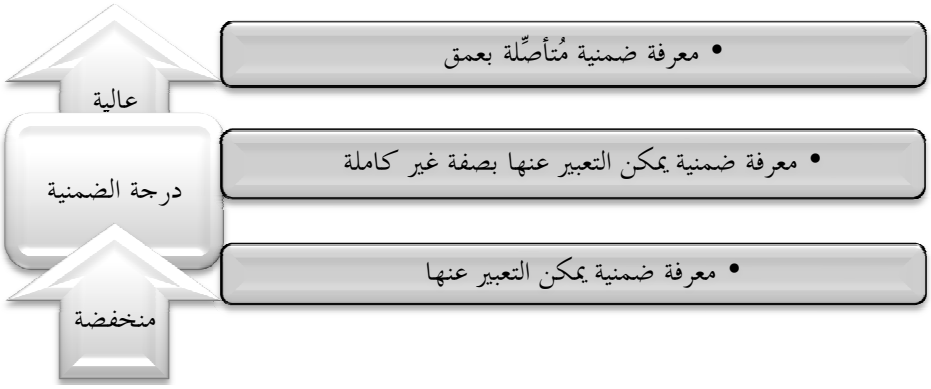
[3] Dennis B. Arnett, C. Michael Wittmann, **Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing**, Journal of Business Research, Volume 67, Issue 3, March 2014, P324.

[4] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، **العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد18، 2010، ص54.

[5] أحمد يونس محمد السبعاوي، **المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد30، العدد90، 2008، ص218.

تتفاوت المعرفة في درجة ضمنيتها، فأقصاها "المتأصلة بعمق"، وأدناها "الضمنية التي يمكن التعبير عنها"[1]، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1-3): درجة الضمنية



Source: Mohammad Sh. Al-Qdah Juhana Salim, **A Conceptual Framework for Managing Tacit Knowledge through ICT Perspective**, Procedia Technology, Volume 11, 2013, P1190.

يمكن إظهار جانب من الفروق بين المعرفتين (الضمنية والصريحة) في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
بناء المعرفة وأنماط التفكير الإنساني	تظهر المعرفة هنا في شكل مستخلصات (نماذج رياضية ومنطقية مثلا)، وتتصف بالموضوعية، ومستقلة عن سياق المستمع.	تظهر المعرفة هنا كقصص (تبادل القصص بين سارد الحكاية والمستمع)، وتتصف بالذاتية وتعتمد على خبرة المستمع.
وصف المعرفة	علم مادي (سلوك وتفاعل بين الكتلة والطاقة في العالم المادي).	ميتافيزيقية (تفاعل بين الأفراد، الأفكار والعقول).
التبادل المعرفي	الترميز الموضوعي ينقل المعرفة الصريحة.	السرد أو القص ينقل المعرفة الضمنية.
الشكل	تظهر في شكل وثائق، معادلات،...الخ.	سارد الحكاية (التي تتضمن المعرفة) يصف تصوراته حول فكرة، مفهوم،...الخ.
الحماية	حماية معلوماتية.	حماية تشغيلية.

Source: Waltz Edward, **Knowledge Management for the Intelligence Enterprise**, Norwood, MA, USA: Artech House, 2003, P64.

المعرفة الضمنية متجذرة في الأنشطة والخبرات ومضمنة فيها، في حين تعبر المعرفة الصريحة عن المعارف الواضحة والعامة،[2] وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية تعتبر بالمقارنة مع المعرفة الصريحة معرفة ثمينة

[1] Mohammad Sh. Al-Qdah, Juhana Salim, **A Conceptual Framework for Managing Tacit Knowledge through ICT Perspective**, Procedia Technology, Volume 11, 2013, P1190.

[2] Sankaran Shankar, Kouzmin Alexander, **Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible**, Op. Cit., P295.

وممتلكا فريدا يصعب على المنظمات الأخرى استنساخه، لذا يجب أن تهتم المنظمة بالكشف عن هذه المعرفة المخزنة لدى العاملين بها واستخراجها بهدف الإدارة الكفؤة لرأس مالها الفكري.[1]

يؤكد (Nonaka, 1994) على أن المعرفة ضمنية ومن الصعوبة رؤيتها لأنها متواجدة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد، ويشير (Romer, 1995) إلى أن المعرفة الصريحة هي التي تؤدي الدور الأبرز في عمل المنظمات الحديثة، كما يقترح (Winter, 1987) أنه يتوجب على المنظمة تكوين المعرفة، تنمية مصادرها، العمل على تداولها بين العاملين لديها واستخدامها لحل مختلف المشكلات واغتنام كل الفرص.[2]

يظهر الفرق الجوهري بين المعرفتين الضمنية والظاهرة في مدى القدرة على التعبير عن المعرفة، عرضها وإمكانية نقلها، إضافة إلى تميز المعرفة الظاهرة بصفة الموضوعية في حين تعتبر المعرفة الضمنية ذاتية ترتبط بشخصية وسلوك حاملها.

لا يوجد اختلاف على أنه يجب على المنظمة –التي تريد أن تدير معرفتها المختزنة لدى أفرادها– أن تكثف جهودها وتوجهها نحو السعي إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال تحفيز الأفراد العاملين على إظهار ما يمتلكونه من معارف، ومن ثم العمل على نشرها في ما بينهم، ليتم –لاحقا– تطويرها والاستفادة منها.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية

إن كلمة "إدارة" عادة ما ترتبط بالموجودات الملموسة التي يتم إدارتها داخل المنظمة كإدارة الإنتاج، الإدارة المالية وإدارة المشتريات، لكن عندما تقترن هذه الكلمة بالمعرفة فهي تنصرف إلى معنى آخر يتضمن الأشياء اللامادية وغير الملموسة وتشمل كل الموجودات الفكرية المختزنة داخل المنظمة أو في عقول أفرادها.

يعود ظهور إدارة المعرفة التنظيمية إلى نهاية القرن العشرين حيث اعتبرت موردا مهما للمنظمات يستدعي أن تتم إدارته كما تدار الموارد الأخرى من أجل تحقيق التميز في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة، وهذا الظهور يتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة وما تبعه من تطورات وأساليب فكرية معاصرة غيرت –بشكل جذري– الطرق والأساليب التقليدية المتبعة في إدارة المنظمات، وقد انبثق هذا الاهتمام عندما أدرك الباحثون في مجال الإدارة أن المعرفة يمكن أن تسهم بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التميز لها.[3]

---

[1] ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، خالد عبد الوهاب هلال الزيدبين، **تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء**، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، مصر، السنة12، العدد53، 2012، ص93.

[2] هالة عبد القادر صبري، **واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد30، العدد2، 2010، ص158.

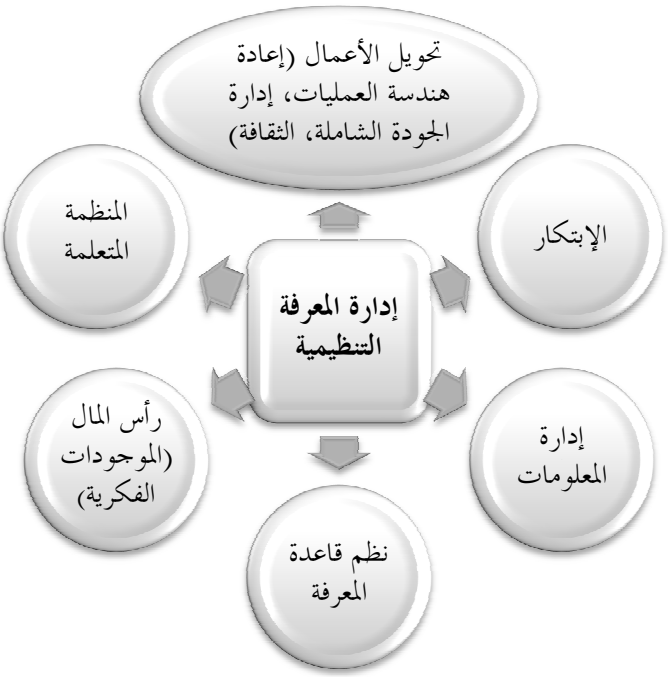
[3] راشد بن مسلط الشريف، **تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة38، العدد144، 2012، ص259.

أولا: الجذور النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية

قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة لأن المعرفة تراكمت بالتجارب على مر العصور، وما يمكن اعتباره حديثا هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال. ليس هناك اختلاف بأن (Karl Wiig) يعد من أوائل الذين استعملوا مصطلح (إدارة المعرفة).(*) في عام (1991) ظهرت واحدة من أوائل الأوراق العلميةد والتي نشرت في دورية (Harvard Business Review) من طرف كل من (Nonaka & Takeuchi)، أما في عام (1993) قام (Wiig) بنشر واحد من أوائل الكتب في إدارة المعرفة بعنوان: (Knowledge Management Foundation)، وفي السنة التالية (1994) عقد أول مؤتمر حول إدارة المعرفة بعنوان: (Management Network Knowledge). وتجدر الإشارة إلى أن المراجع ذات العلاقة بإدارة المعرفة ارتفع من مرجع واحد عام (1993) إلى (32) مرجعا عام (1998).(1)

بالنسبة لجذور إدارة المعرفة فقد أوضحها (Skyrme,1998) كما يظهر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-4): جذور إدارة المعرفة التنظيمية



المصدر: غسان العمري، **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص33.

(*)كان ذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة في عام 1986.

(1)مراد علة، **متطلبات التحول نحو إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد7، 2011، ص206.

يمكن تقديم شرح مختصر لهذه الجذور كما يلي:

1/ تحويل (تغيير) الأعمال: إن النجاح في منظمات القرن الواحد والعشرين يتطلب الإبداع المستدام، التغيير الفعال والتطوير الشامل لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز، ومن أهم مداخل التغيير نجد العمليات التالية:

أ/ إعادة هندسة العمليات الإدارية: تعرف بأنها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية من أجل تحقيق تحسينات معتبرة في التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف، وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية، فرق العمل وتمكين العاملين. يظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القدرة على قنص المعلومات من مختلف الممارسات والمقارنة في ما بينها لاختيار الأفضل.[1]

ب/ إدارة الجودة الشاملة: عرفها (Sehucter, 1992) بأنها تأسيس ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفون -بشكل مستمر ودؤوب- لتحقيق توقعات العملاء وأداء العمل بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي وقت أقصر.[2]

ت/ الثقافة: هي نظام المعتقدات والقيم المشتركة والمتفاعلة بين الأفراد والهيكل والنظم المنتجة لمعايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء، وتتأثر الثقافة بكيفية معالجة المديرين للمشكلات، خدمة الزبائن وردود الفعل اتجاه المنافسين، ويمكن توجيه الثقافة- وحتى تغييرها- باستخدام الإستراتيجية المناسبة لذلك تكيفا مع التغيرات البيئية، حدة المنافسة، وضع المنظمة وكذا معدل نموها.[3]

2/ الابتكار: حسب (Guilford, 1962) الابتكار يتمثل في تنظيم عدد من القدرات العقلية البسيطة والتي تختلف في ما بينها باختلاف الابتكار، كما يذكر (Torrance, 1962) بأن الابتكار هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وإيصال النتائج إلى الآخرين.[4]

3/ إدارة المعلومات: بين (Natrarajan & Shekhar, 2000) أن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة مجموعة

---

[1] طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص69.

[2] سعيد بن علي العضاضي، **تطبيق نموذج إداري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، المجلة السعودية للتعليم العالي، مركز الدراسات والبحوث، وزارة التعليم العالي، السعودية، العدد9، 2013، ص116.

[3] طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)**، مرجع سابق، 2011، ص69.

[4] وفاء فنجري مرزوق سعيد، **القدرات الإبتكارية ودورها في دعم وتطوير الأداء الإداري المتميز في إدارة المستشفيات الخاصة بمدينة القاهرة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013، ص879.

قيم ومنها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن، وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة.[1]

4/ نظم قاعدة المعرفة: لتعزيز قاعد المعرفة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم منها: نظم المكاتب، نظم عمل المعرفة، نظم تعاون المجموعات، تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتقوم هذه نظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي، تخزين الذاكرة التنظيمية، اكتساب، توزيع وتشارك المعرفة.[2]

5/ رأس المال الفكري والموجودات الفكرية: عرف (Sulivan, 1999) رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأفكار، الاختراعات، التكنولوجيات، المعرفة العامة، برامج الحاسوب، التصاميم، مهارات البيانات، العمليات، الإبداع والتطبيقات في المنظمة، وببساطة أكثر كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح، فهو يشمل الخطط، الإجراءات، الرسومات، المخططات وبرامج الحاسوب،...الخ.[3]

6/ المنظمة المتعلمة: هي منظمة تشجع التعلم وتسعى إليه ويعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، كما أنها تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.[4]

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة التنظيمية

تعد إدارة المعرفة جزءا متكاملا مع المفهوم الأوسع والأشمل الذي هو رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، هذا المفهوم الذي يرى (Ross, 1997) أنه يرتكز على أساسين اثنين: الأول يعتمد على فهم عملية تكوين واستخدام المعرفة، والثاني يعنى بالتركيز على إيجاد نظم معلومات جديدة قادرة على قياس البيانات غير المادية بالإضافة إلى قدرتها على التعامل مع البيانات غير المادية.[5]

حسب (Alavi & Leidner, 2001) تتمثل إدارة المعرفة في إطار نظامي وتنظيمي محدد، لقنص، اكتساب، تنظيم وتوصيل المعرفة (ضمينة كانت أو صريحة) للعاملين في المنظمة، حيث يستعملها هؤلاء بغرض تحقيق أكبر إنتاجية وفعالية في أعمالهم وتعظيم معرفة المنظمة.[6]

تم تعريف إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مداخلها ("مدخل تكنولوجيا المعلومات"، "المدخل الاجتماعي أو مدخل التطبيق"، "مدخل العملية" إلى جانب "المدخل الاقتصادي"):

---

[1] غسان العمري، **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص36.

[2] طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)**، مرجع سابق، ص70.

[3] عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص71.

[4] طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)**، مرجع سابق، ص70.

[5] علاء محمد شكري عبد الحميد، **دور إدارة المعرفة في بناء وإدارة المحافظ الاستثمارية**، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد25، العدد1، 2011، ص392.

[6] Sankaran Shankar, Kouzmin Alexander, **Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible**, Op. Cit, P297.

من بين من تناول **مدخل تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Approach)** نذكر (Wickramasinghe, 2002)، (Aidemark & Sterner, 2003)، (Pawlowski & Bick, 2006). يركز هذا المدخل على أن إدارة المعرفة هي استخدام تكنولوجيا المعلومات من: نظم وأدوات لدعم عمليات المعرفة وإعادة استخدامها.[1]

المدخل الاجتماعي أو **مدخل التطبيق (Social or Practice Approach)**، ومن أبرز من تناوله (Wimmer, 2003)، (Allavi & all, 2003)، (Leindr & all, 2006). ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة هي عملية تعلم في إطار اجتماعي، وينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، ومن ثم يفترض أن هناك ارتباطا بين المعرفة والعمليات الاجتماعية داخل المنظمة، ويؤكد على أن بناء المعرفة ليس محدودا في المدخلات ولكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك في المنظمة –ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها– ولكن أيضا من خلال عملية تبادل اجتماعي، بعد ذلك يتم نشرها بين الأطراف ذات العلاقة في المنظمة.[2]

وهناك **مدخل العملية** أو **المدخل الإداري (Process/Managerial Approach)**، ومن الباحثين الذين تبنوه (Newman, 1996)، (Saravary, 1999)، (Hall & all, 2001)، (Skyrme, 2002)، (Armstrong, 2006). يركز هذا المدخل في تعريف إدارة المعرفة التنظيمية على أنها حزمة من أنشطة: استقطاب، امتلاك، تكوين، ابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة المنظمة من خلال الأفراد وفرق العمل وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية المختلفة.[3]

نجد أيضا **المدخل الاقتصادي (Economic Approach)**، ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورد محدود من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه والحفاظ عليه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول كيفية المعرفة (Know - How)، ومن ثم فإن هذا المدخل جعل من إدارة المعرفة مرادفا لإدارة رأس المال الفكري وهذا ما أكده (Drucker, 1999) حيث أشار إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة والذي أصبح بالإمكان فيه تحويل المعرفة إلى رأس مال في شكل الأصول غير الملموسة، والتي لا يمكن أن يظهر أغلبها في الميزانية ويمكن أن تشمل على سبيل المثال (مهارات العاملين، المعلومات، حقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول).[4]

---

[1] فيصل صالح محمد، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية إدارة المعرفة**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد8، 2011، ص184.

[2] سعيد شعبان حامد، **أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 2012، ص818.

[3] سعد غالب ياسين، **الموارد البشرية وتحديات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة العربية**، أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص42.

[4] سعيد شعبان حامد، **أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض**، مرجع سابق، ص818.

يعرف (Walczak, 2005) إدارة المعرفة بأنها إدارة وإيجاد ثقافة المنظمة التي تسهل وتشجع الاستخدام الملائم، واكتساب المعرفة التي تمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية الإستراتيجية.[1] كما عرفها (Daft, 2001) بأنها المسؤولية عن تنظيم، ملاحظة، إنتاج والبحث عن رأس المال الفكري وتحقيق المحاورة بين أعضائه.[2]

من أبرز تعاريف إدارة المعرفة التنظيمية التي تداولتها الأدبيات النظرية والتي حاولت تحديد معالمها بدقة تعريف (Kimble, 2002)، حيث اعتبرها بأنها إدارة العمليات التي تحكم: اكتساب، نشر واستخدام المعرفة، بدمج تكنولوجيا المعلومات، هيكل المنظمة والأفراد، لإيجاد التعلم الفعال، حل المشاكل واتخاذ القرارات بالمنظمة.[3]

يتضح من التعاريف السابقة أن المعرفة التنظيمية عبارة عن موجودات إستراتيجية يتوجب على المنظمة الاستثمار فيها واستهدافها بجهود منظمة وحثيثة من أجل إدارتها، تثمينها والحفاظ عليها، حيث أن نجاح المنظمات يعتمد بشق كبير على قدرتها على التعامل مع معارفها التنظيمية: جمعا، إنتاجا، محافظة ونشرا، الأمر الذي يستلزم وجود إدارة مسؤولة عن ذلك يطلق عليها (إدارة المعرفة).

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

حسب رأي (Wiig, 1997) فإنه –وببساطة– تتمثل أهداف إدارة المعرفة التنظيمية في محورين رئيسين، هما:

– جعل المنظمة تنشط بالذكاء الممكن من أجل ضمان جدوى وجودها ونجاحها الكلي؛

– من أجل تحقيق الهدف السابق عليها أن تدرك القيمة الكبيرة لموجوداتها الفكرية.[4]

من هذا المنطلق، تتركز أهمية إدارة المعرفة التنظيمية في كونها تقوم أساسا على مبدأ تعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة، كما أنها تضفي دورا هاما وجوهريا من عدة جوانب، نذكر منها:

1/ تيسير عملية الوصول إلى المعرفة ومن ثم تشجيع عمليات تكوين معرفة جديدة من خلال تشجيع القدرات الإبداعية.[5] ويتم ذلك من خلال دعم انخراط العاملين في فرق العمل وجماعات الممارسة والتي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكوين ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة، العمل الجماعي والتعلم المستمر.[6]

---

[1] سليم سامي أبو طه، **نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية بمحافظات غزة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013، ص831.

[2] ندى عبد القادر عبد الستار، **إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد3، العدد6، 2010، ص127.

[3] محمد تركي البطاينة، **أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة إربد للبحوث والدراسات (العلوم الاقتصادية والإدارية)، جامعة إربد الأهلية، الأردن، المجلد14، العدد1، 2010، ص85.

[4] Karl M. Wiig, **Knowledge management: Where did it come from and where will it go?**, Expert Systems with Applications, Volume 13, Issue 1, July 1997, P1.

[5] فاطمة زكريا محمد، **تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول**، مرجع سابق، ص110.

[6] سعيد شعبان حامد، **أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض**، مرجع سابق، ص811.

2/ تتيح إدارة المعرفة التنظيمية فرص صقل وتنفيذ استراتيجيات وأعمال لم تكن ممكنة من قبل كما تكمل وتزيد أثر الجودة الشاملة وتعيد هندسة الأعمال والتعلم التنظيمي.[1]

3/ تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد نفسها ومواجهة التغيرات البيئية.[2]

4/ تعد إدارة المعرفة التنظيمية عملية نظامية تكاملية تعمل من أجل تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

5/ تتيح إدارة المعرفة الفرصة للمنظمة الاحتفاظ بالأداء المنظمي المستند إلى الخبرة والمعرفة، وتعمل على تحسينه وتطويره.[3]

6/ تؤدي إدارة المعرفة دورا فاعلا في سياق تخفيض درجة المخاطرة، تحسين الكفاءة والفعالية ودعم عملية إبداع المنتجات والعمليات.[4]

تحولت المنظمات الحديثة إلى المزاوجة في رأس مالها بين المادي والمعرفي، من أجل توفير فرص أكبر للحصول على الميزة التنافسية المستدامة عن طريق توسيع قدرات المنظمات في تحقيق إبداعات منتظمة ومتواصلة في السلع أو الخدمات التي تطرحها، مما يسمح لها بتجديد نفسها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

من هذا المنطلق، يشكل توفير إطار عمل لتعزيز إدارة المعرفة التنظيمية بمثابة مدعم للجهود التي تكرس الاستفادة من الموجودات غير الملموسة، ومعزز لقدرة المنظمة على تحسين أدائها التنظيمي، ومحفز للقدرات المعرفية لدى مواردها البشرية.

---

[1] ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، خالد عبد الوهاب هلال الزيديين، **تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء**، مرجع سابق، ص94.

[2] صفاء محمد تايه، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية (دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة**، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد6، العدد15، 2013، ص435.

[3] محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجمع الاتصالات الأردنية)**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010، ص8.

[4] Handzic Meliha, **Knowledge Management: Through the Technology Glass**, River Edge, NJ, USA: World Scientific Publishing Co., 2005, P11-12.

المبحث الثاني: عمليات ونماذج إدارة المعرفة التنظيمية

يتم استهداف المعرفة في المنظمة بمجموعة من الأنشطة بغية الاستفادة منها وتحقيق أمثل استخدام لها، لهذا السبب عكف الباحثون على صياغة الكثير من النماذج التي تعالج إدارة المعرفة والحيثيات المرتبطة بها، ولعل أهم هذه الحيثيات ما اصطلح عليه بعمليات أو مراحل إدارة المعرفة التنظيمية، والتي تشكل جوهر إدارة المعرفة وأساس نشاطها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

ذكر (Wiig & all, 1997) أنه إذا تم النظر إلى المعرفة كمورد منظمي فإن إدارتها يكون متطلبا أساسيا من أجل أن ترقى إلى تحقيق الأهداف المشتركة للموارد التي يتم إدارتها، وهذا يعني الاهتمام بأن المعرفة:

- تم توفيرها في الوقت الصحيح والمناسب؛
- متوفرة في المكان الصحيح وموجودة وفق الشكل الصحيح؛
- تلبي متطلبات الجودة وتحقيقها بأقل تكلفة ممكنة.[1]

تحتاج المعرفة التنظيمية إلى مجموعة من العمليات من أجل إدارتها، هذه العمليات تعمل بشكل تتابعي ومتسلسل، إلا أن الباحثين والمختصين اختلفوا في ما تتضمنه إدارة المعرفة من أنشطة أو عمليات، والجدول الموالي يوضح جانبا من هذا الاختلاف:

جدول رقم (1-3): نتائج أهم بعض الدراسات السابقة في تحديد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

الباحث/الباحثون	عمليات إدارة المعرفة التنظيمية
(Wiig, 1993)	إنشاء، تحديد المصادر، تصنيف، تحويل، نشر، تطبيق، تحديد قيمتها.
(McElroy, 1999)	التعلم الفردي والتنظيمي، التحقق من صلاحية المعرفة، اكتساب المعرفة، إدماج المعرفة.
(Bukowitz & Williams, 2000)	الحصول، الاستعمال، التعلم، المساهمة، التقييم، الحفظ، النشر.
(Meyer & Zack, 1999)	الاستحواذ، التنقيح، التوزيع، التقديم.
(Davenport & Prusak, 1998)	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة، استغلال المعرفة المتاحة.
(Soliman & Spooner, 2000)	بناء المعرفة، التعبير عن المعرفة باستخدام العمليات، نشر المعرفة وتطبيقها.
(Kwang & all, 2001)	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة، قياس أثر المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
(King & all, 2001)	تكوين المخزون المعرفي، الاستفادة من المعرفة.
(ESCWA, 2003)	ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، تبادل ونشر المعرفة، استخدام المعرفة.
(Sensky, 2003)	ابتكار المعرفة، تصنيف المعرفة، تبادل المعارف، إعادة الاستخدام.
(Azmi, 2010)	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة.
(Kaklauskas & Seniut, 2010)	التحليل البيئي، ابتكار المعرفة، تسجيل المعرفة وتخزينها، تبادل المعرفة، إعادة الاستخدام.

[1] Karl M. Wiig & all, **Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques**, Expert Systems with Applications, Volume 13, Issue 1, July 1997, P16.

الباحث/الباحثون	عمليات إدارة المعرفة التنظيمية
(Liaw & all, 2010)	الحصول على المعرفة وتجديدها، تحليل وتصنيف المعرفة، الاستفادة من المعرفة المتاحة.
(Zhao, 2010)	الحصول على المعرفة، تصنيف المعرفة، تبادل المعرفة، الابتكارات المعرفية.

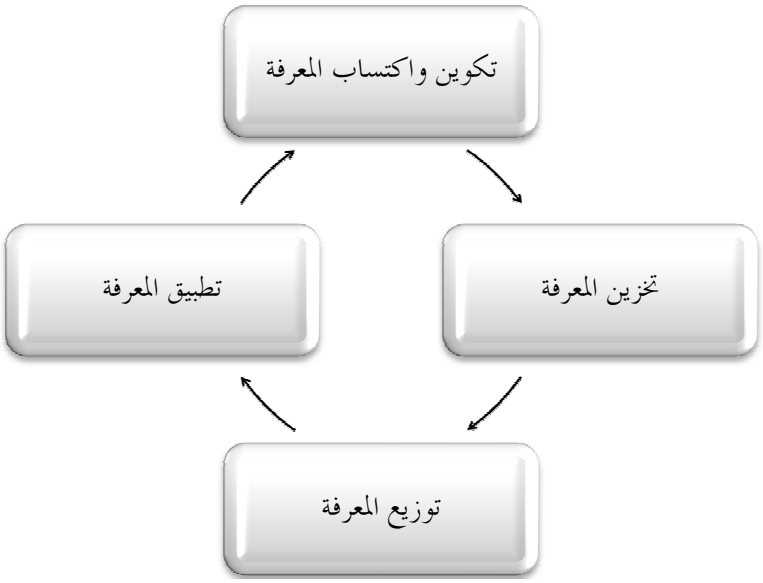
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **أثر الذكاء العاطفي للقادة على إدراك العاملين لفعالية إدارة المعرفة بالكليات العاملة بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد4، 2012، ص242.

Dalkir Kimiz, **Knowledge Management in Theory anad Practice**, 2nd Edition, Cambridge, MA, USA, MIT Press, 2011, P52.

يتضح جليا من الجدول أن العديد من الدراسات أجريت في محاولة لتحديد عمليات (أو مراحل) إدارة المعرفة التنظيمية، كما يظهر أيضا عدم الاتفاق الكلي عليها إلا أنه يمكن جمعها في أربعة مراحل جوهرية (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزينها، توزيعها وأخيرا تطبيقها) يطلق على هذه العمليات عادة (العمليات الجوهرية)، ويمكن توضيح تسلسلها في الشكل أدناه:

شكل رقم (1-5): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة التنظيمية



Source: Dalkir Kimiz, **Knowledge Management in Theory anad Practice**, 2nd Edition, Cambridge, MA, USA, MIT Press, 2011, P51.

إن هذا التقسيم لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية يتمحور حول أربعة عمليات أساسية تتضمن مجموعة مراحل وعمليات جزئية وتشكيلة من الآليات التي تساهم في تفعيل دورها بالوجه الذي يحقق الاستغلال الأمثل للمعرفة التنظيمية، وفي ما يلي شرح مفصل لكل عملية من العمليات الأربع.

أولا: تكوين واكتساب المعرفة

تنطوي عملية تكوين واكتساب المعرفة على تلك العمليات التي تعني قنص (Capturing) أو شراء (Buying) أو ابتكار (Creating) أو اكتشاف (Discovering) أو امتصاص (Absorbing) أو "اكتساب/استحواذ" (Acquiring) المعرفة، فجميع هذه العمليات تشير إلى الحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومصادر مختلفة،[1] حيث يتم توليد المعرفة الضمنية انطلاقا من (القصص، الخبرات والتجارب، المفاهيم والتصورات) ويتم استخراج المعرفة الصريحة من (البيانات الخام، قواعد معطيات المنظمة والتقارير)،[2] وترتبط قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة بمدى جاهزية أفرادها للتعلم من التجارب والخبرات ومدى قدرتهم على تطبيق هذه المعرفة.[3]

من أجل تكوين واكتساب المعرفة أسست العديد من المنظمات إدارات البحوث والتطوير (R & D)، والتي تكون ناجعة –وبدرجة كبيرة– في الصناعات كثيفة المعرفة (مثل علوم التكنولوجيا والتكنولوجيا الحيوية، التكنولوجيا الصناعية، الطيران، الاتصالات)،[4] كذلك، وفي سبيل الحصول على المعرفة تحتاج أغلب المنظمات إلى أن تهتم بمصادر خارجية للمعرفة، هذه المصادر قد تكون (الشركاء الاقتصاديين، المستهلكين، الهيئات الحكومية والتنظيمية، البحوث الأكاديمية أوالمنافسين).[5]

يوضح (Nonaka & all, 2000) أن اكتساب وتكوين المعرفة هو عملية ذاتية ومستمرة، فالفرد يتجاوز الحدود ما بين ذاته والآخرين حيث يتم تكوين واكتساب المعرفة من خلال التفاعلات ما بين الأفراد أو ما بينهم وبين بيئتهم، ذلك أن المنظمة تعمل على تكوين واكتساب المعرفة –وبصورة ديناميكية– من خلال نموذج تكوين واكتساب المعرفة.[6] تكاثفت الكثير من الجهود البحثية وركزت في معظمها على شرح كيفية استخلاص واكتساب المعرفة الصريحة لأنه من السهل تشاركها والتعامل معها إذا ما قورنت بالمعرفة الضمنية.[7] ومن أكثر النماذج شيوعا في هذا المجال نجد نموذج (Nonaka & Takeuchi, 1995)، ويمكن توضيحه في الشكل الموالي:

---

[1] إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، **دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد34، العدد110، 2012، ص187.

[2] Waltz Edward, **Knowledge Management for the Intelligence Enterprise**, Norwood, MA, USA: Artech House, 2003, P70.

[3] Fink Gerhard, Holden Nigel, **Absorption and Application of Management Knowledge**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, p 579.

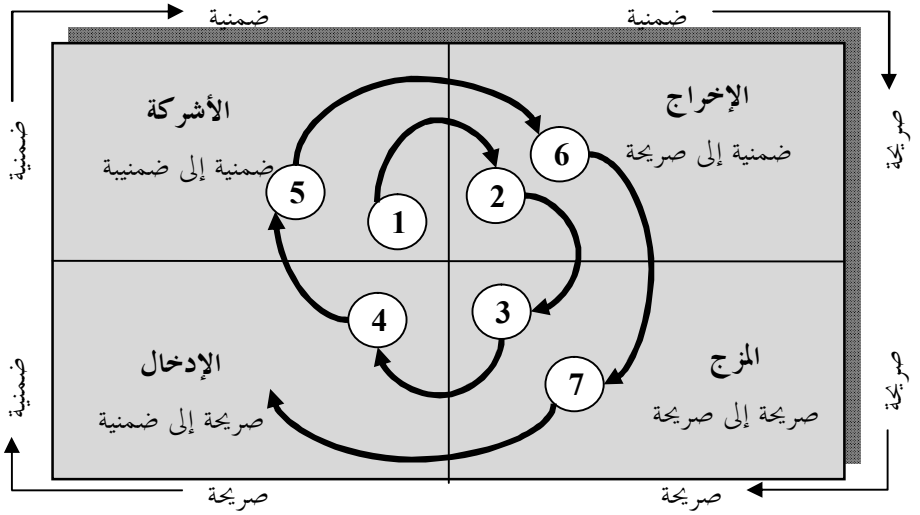
[4] مرفت مصطفى كمال الكلاوي، **إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي**، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلدان 40و41، العددان3و4، 2005، ص104.

[5] Awazu, Yukika. **Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities,** Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan, 2005, P93.

[6] ممدوح عبد العزيز رفاعي، **إدارة المعرفة... طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز**، مرجع سابق، ص27.

[7] Khairil Hizar Md Khuzaimah, Fadzil Hassan, **Uncovering Tacit Knowledge in Construction Industry: Communities of Practice Approach**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 50, 2012, Pages 343

شكل رقم (1-6): نموذج تحول المعرفة التنظيمية



Source: Waltz Edward, **Knowledge Management for the Intelligence Enterprise**, Norwood, MA, USA: Artech House, 2003, P64

عملية توليد المعرفة تبدأ بالتدفق أولا من المستوى الأساسي للمنظمة أي من العامل صاحب المعرفة، وهـــذا يعني أن المصدر الأول ومنطلق حركة المعرفة التنظيمية هو ما يملكه العاملون من معرفة موجودة في عقولهم وذاكراتهم، بعد ذلك تحتاج المعرفة المدركة بوعي من قبل صاحبها إلى مكان غني بالمحفزات الذهنية والإدراكية، أي وجود عاملين آخرين لديهم استعداد، وعي، قابلية للاستماع وقبول الأفكار والمفاهيم المطروحة وبخاصة الجديدة منها، فوجـــود هؤلاء يعني أيضا تحقيق الإشباع النفسي لأصحاب المعارف والأفكار في المنظمة خاصة في الأوقات التي تزداد فيهـــا حاجاتهم لتبادل ومناقشة هذه الأفكار والخبرات مع زملائهم في بيئة العمل لأسباب كثيرة، أقلها الرغبة في سمـــاع الثناء أو اكتساب إعجاب الآخرين واحترامهم.[1]

شرح (Nonaka & Takeuchi, 1991) كيف يمكن أن يتكون نظام إنشاء المعرفة في المنظمة حيث ميزا بين أربع أنماط لتحول المعرفة بين الأفراد والناتجة عن التحولات بين نوعي المعرفة (الضمنية والصريحة):

- **الأشركة (Socialization)** "معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية": الأفراد يتعلمون من بعضهم البعض من خلال تشارك الخبرات، التقليد، التجربة والخطأ؛
- **الإخراج (Externalization)** "معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة": الأفراد يتعلمون من خلال تنظـــيم وترميز معارفهم الضمنية عن طريق جعل ما بداخلهم ظاهرا للعيان؛
- **المزج (Combination)** "معرفة صريحة إلى معرفة صريحة": الأفراد يتعلمون مـــن خـــلال اســـتعمال الأدوات والوسائل المستعملة في التعلم.[2]

---

[1] سناء طباخي، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مستشفى الشـــهيد محمـــد بنـــاني –رأس الـــوادي بولايـــة بـــرج بوعريريج)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص51.

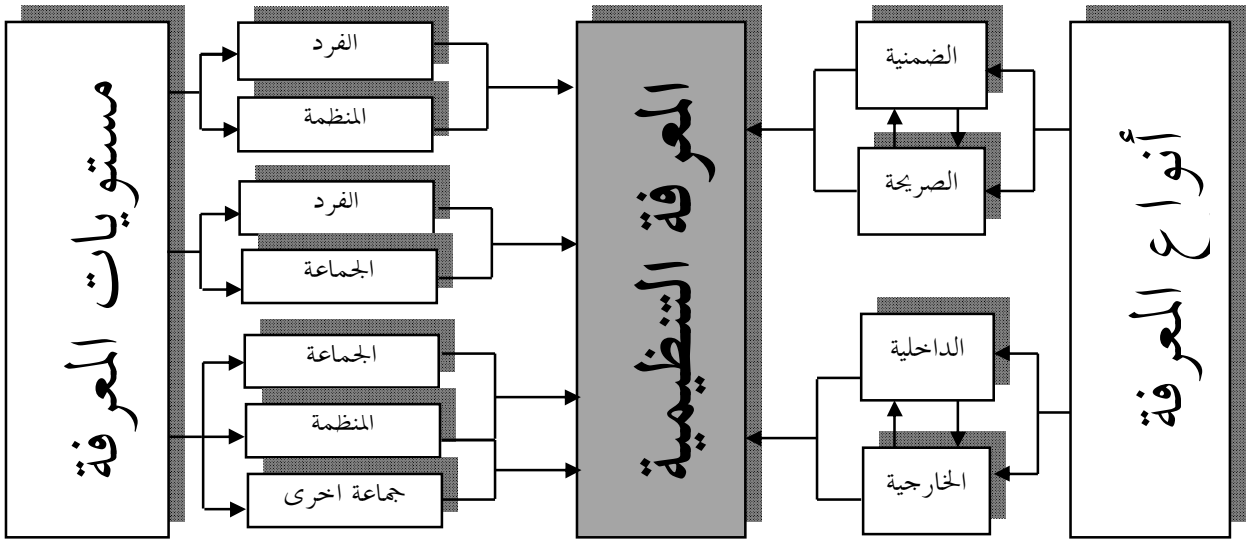
[2] Shermon Ganesh, **Knowledge Human Resource Management: An HRM Strategy - Structure Perspective**, Mumbai, IND: Global Media, 2009, P11.

- **الإدخال (Internalization)** "معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية": وهي العملية التي من خلالها يتم امتصاص المعرفة الصريحة مما يجعلها جزءا من المعرفة الضمنية.[1]

يتم استدعاء العقل الجماعي للمنظمة على مستوى المجموعة أو فريق العمل ويحصل نوع من التفاعل الإيجابي للمعرفة الضمنية لدى أفراد المجموعة، وقد يتم الاستعانة بالمعرفة الظاهرة إلى غاية توليد مفاهيم جديدة ومناخ إيجابي من أجل قبول الفكرة واختبارها وبالتالي توزيعها ونشرها على مستوى المنظمة، وإذا استطاعت الإدارة تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن القول أن المعرفة الجديدة التي بدأت كفكرة مستقلة ضمنية لعامل واحد قد أصبحت –ليس فقط معرفة ظاهرة مضافة إلى ذاكرة المنظمة – وإنما قوة الثقافة المشتركة بشرط تحقيق القبول والفهم الجماعي أيضا.[2] يمكن تصوير عملية تكوين واكتساب المعرفة التنظيمية حسب (السيدة، 2012) من خلال تفاعل مستمر بين (**أنواع المعرفة:** تفاعل المعرفة الضمنية للفرد مع المعرفة الصريحة، تفاعل المعرفة الداخلية للمنظمة مع المعرفة الخارجية) و(**مستويات المعرفة:** تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المنظمة، تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة جماعة العمل، تفاعل بين معرفة المنظمة ومعرفة جماعة العمل، تفاعل بين معرفة جماعة عمل ومعرفة جماعة عمل أخرى).[3]

يمكن توضيح هذه العملية في الشكل الآتي:

شكل رقم (1-7): تكوين واكتساب المعرفة التنظيمية



المصدر: السيدة محمود إبراهيم سعد، **ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، العدد 23، 2012، ص127.

[1] Sankaran Shankar, Kouzmin Alexander, **Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible**, Op. Cit., P300.

[2] سناء طباخي، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني –رأس الوادي بولاية برج بوعريريج)**، مرجع سابق، ص52.

[3] السيدة محمود إبراهيم سعد، **ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، العدد23، 2012، ص127.

من خلال دراسة أجراها (O'leary, 1998) توصل إلى أن اكتساب المعرفة من خبرات عديدة تكون أكثر إدراكا للمعرفة مقارنة بالمكتسبة من خبرة واحدة لأن هذه الأخيرة لا يسهل إدراكها أو الوثوق بها.[1] في هذا الإطار نجد نموذج امتصاص المعرفة عبر تداخل الثقافات (Cross-cultural Knowlege absorbtion) المقترح من قبل (Kayes Christopher & all, 2005) كعملية اكتساب للمعرفة. يفترض هذا النموذج أن امتصاص المعرفة عبر تداخل الثقافات يتطلب توافر مجموعة من المهارات:[2]

- **توليد"معرفة داخلية جديدة"**، وتتضمن إنشاء معرفة جديدة من خلال التعلم والانفتاح بالاعتماد على التجارب الجديدة؛
- **جمع "معرفة داخلية جديدة"**، وتتضمن الاستفادة من الفرص الراهنة والتعرف على الموارد المتاحة للمعارف قيد الاستعمال؛
- **تنظيم "معرفة داخلية حالية"**، تتضمن وضع المعرفة المتواجدة في إطار أو سياق تكون ضمنه نشطة وفعالة،
- **تطبيق "معرفة خارجية حالية"**، تتضمن تسخير المعرفة لحل المشاكل، إيجاد الفرص أو إحداث التغيير.

شكل رقم (1-8): مهارات امتصاص المعرفة عبر تداخل الثقافات



Source: Fink Gerhard, Holden Nigel, **Absorption and Application of Management Knowledge**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P582.

تركز عملية توليد المعرفة التنظيمية على توسيع المعرفة التي يتم إنشاؤها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال: الحوار، المحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.[3] ويرى (Miller & Morris,

[1] حميدة محمد النجار، **دراسة العلاقة بين خصائص المديرين واستخدام إدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة في مصر**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد34، العدد2، 2010، ص87.

[2] Fink Gerhard, Holden Nigel, **Absorption and Application of Management Knowledge**, Op. Cit., P582-583.

[3] صفاء محمد تايه، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية (دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة**، مرجع سابق، ص435-436.

2005) أن المعرفة يمكن اكتسابها عندما يتكامل لدى الأفراد كل من الجانب النظري (Theory) والمعلومات (Information) والتجربة (Experience) فهي تشكل نقطة التقاطع لهذه العناصر.[1]

ثانيا: تخزين المعرفة التنظيمية

يؤكد (Waltz, 2003) على أن المعرفة التنظيمية المحصل عليها يتم تنظيمها ومن ثم تخزينها في قواعد البيانات من أجل التحليل والتطبيق لاحقا. بالنسبة للمعرفة الضمنية يتم تخزينها من طرف الأفراد كخبرات وتجارب، مهارات أو ممارسات حيث يمكن أن يتم تحويل بعضها إلى معارف ضمنية.[2]

ذكر (Duffy, 2000) أن تخزين المعرفة، يمثل جسرا بين التقاطها واسترجاعها، كما يشير (Stein & Zwass, 1995) إلى أن المنظمة قد تبذل جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة إلا أنها قد تكون عرضة لفقدها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة إليها يشكل عنصرا مهما من عناصر إدارة المعرفة التنظيمية يسمى الذاكرة التنظيمية (Oraganizational Memory)، والتي يتم التعرف عن طريقها على الماضي وأحداثه في ما يتعلق بالأنشطة التنظيمية (وتتعلق بالمعرفة الصريحة)،[3] وهي تتكون من المعلومات الحالية والسابقة في المنظمة، هذه المعلومات تكون جديرة بنشرها، إدارتها والاحتفاظ بها بغرض استعمالها لاحقا.[4]

المنظمات تواجه خطرا جسيما نتيجة فقدانها لكثير من المعرفة التي يحملها أفرادها الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا سيما بالنسبة للمنظمات التي تبدي معدلات دوران عالية للعمل باعتمادها على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة أو الاستشارية لتوليد المعرفة فيها، ببساطة لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة عندما يتركون المنظمة أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد بياناتها.[5]

إن المنظمات التي تتجه نحو التطوير بالتوازي مع الاستفادة من تجارب الماضي عليها أن تقوم بثلاث عمليات متكاملة، وهي اختيار ما يفيد من تجارب الماضي ثم حفظه بطريقة مرتبة وبالشكل المناسب ثم استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

---

[1] شاكر جار الله الخشالي، **إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية: في الشركات الصناعية الأردنية)**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد29، العدد1، 2009، ص52.

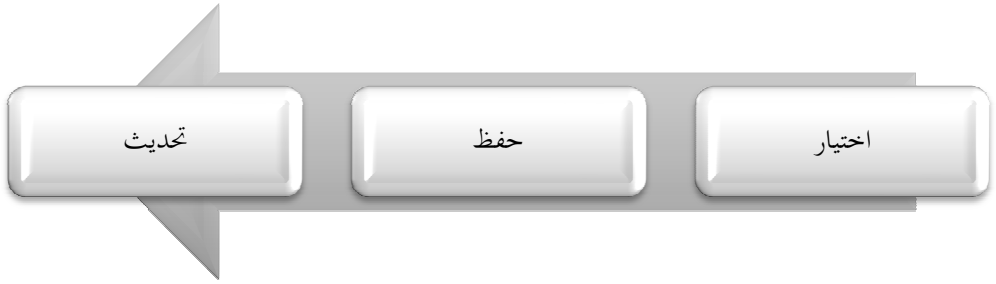
[2] Waltz Edward, **Knowledge Management for the Intelligence Enterprise**, Op. Cit., P69.

[3] أنوار هادي طه، جليلة كوركيس يوحنا، **تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي (دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 35، العدد112، 2013، ص228.

[4] Megill Kenneth, **Corporate Memory: Records and Information Management in the Knowledge Age**, Op. Cit., P11.

[5] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، **العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية**، مرجع سابق، ص59.

شكل رقم (1-9): العمليات الأساسية في خزن المعرفة



المصدر: نوال محمود النادي صبح، **نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمصر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2009، ص97.

الشكل أعلاه، يوضح أن تخزين المعرفة يتطلب:[1]

- **الاختيار**: يجسد الانتقاء من بين المعارف الماضية وهذا في حد ذاته يعد تقييما مستمرا للمعرفة المتاحة، وتجري المنظمات هذا الانتقاء بهدف التطوير والتحديث؛
- **الحفظ**: يأتي الحفظ بعد انتقاء المعرفة ويتم في أشكال ثلاثة (**الأفراد**؛ حيث يجب توفر التحفيز والتشجيع الكافي مما يكفل الحفاظ على الخبرة، **الجماعات**؛ حيث يجب التكامل والتنسيق المنظم لخبرات الشركة، **الحاسبات**؛ حيث يجب أن تكون لغته مفهومة وواضحة، وأن تكون تلك الحاسبات آمنة)؛
- **التحديث**: يلي عملية الحفظ -حتى لا يكون نظام العمل في المنظمة عرضه للتدهور والتآكل- عملية التحديث المستمر والذي إذا قامت به المنظمة سوف تحقق مزايا عديدة منها: (رفع كفاءة النظام، ارتفاع قيمة المعلومات، زيادة الثقة في المعلومات وزيادة استخدام نظام المعلومات).

ثالثا: نشر المعرفة التنظيمية

إن هدف إدارة المعرفة هو السماح لكل أفراد المنظمة بتطبيق المعرفة من أجل أداء الأعمال بأفضل وأمثل شكل،[2] ويشير (Ishikawa & Naka, 2007) إلى أن نشر وتوزيع المعرفة يعني مرور المعرفة وتداولها بين الأفراد والجماعات في المنظمة،[3] فمن خلال إدارة المعرفة يتم التركيز على وصول المعرفة للجهة الباحثة عنها في الوقت الملائم إلى جانب أهمية وصولها إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة،[4] ويشمل كلا من: تقاسم المعرفة، نشرها، نقلها وتشاركها.[5]

---

[1]نوال محمود النادي صبح، **نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمصر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2009، ص97-98.

[2]Hackney Ray, Dunn Dennis, **Business Information Technology Management Alternative and Adaptive futures**, New York, NY, USA: Palgrave Macmillan, 2000, P157.

[3]Ishikawa Akira, Naka Isamu, **Knowledge Management and Risk Strategies**, River Edge, NJ, USA: World Scientific, 2007, P9.

[4]معاذ يوسف الذنيبات، **اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية: نحو إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد12، 2013، ص195.

[5]ليلى مصطفى محمد، **دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة**، مرجع سابق، ص271.

يتضمن أيضا نشر المعرفة الأنشطة المرتبطة بتدفق المعرفة من طرف إلى طرف آخر،[1] فهي بالأساس تجسد عملية تداول المعرفة التنظيمية ونقلها من فرد إلى آخر داخل المنظمة.[2] هذا ويعتبر التشارك في المعرفة جزءا رئيسا من دورة حياة المعرفة التنظيمية، ذلك أن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق على الآخر والذي ينجم عنه تعطيل كل حركيات النمو والتطور.[3]

ينطوي نقل المعرفة على عملية تحويلها من موضعها الأصلي إلى الموضع أين تطلب وتطبق،[4] حيث تنتقل عبر مستويات المنظمة إما بشكل مقصود (عبر قنوات الاتصال الفردية أو الرسمية مثل التقارير، المراسلات، الندوات، الاجتماعات وجلسات التدريب)، أو بشكل غير مقصود (من خلال التنظيمات غير الرسمية، اللقاءات الجانبية والمنتديات المفتوحة).[5]

تعتبر عملية نقل المعرفة التنظيمية ونشرها على درجة عالية من الأهمية لارتباطها بتطوير أداء المنظمات، وحيازتها لأولوية السبق والريادة في ميدان المنافسة. ويمكننا ذكر أهم الأنواع الرئيسة لنقل المعرفة حسب (Dixon, 2000)، في ما يلي:

1/ النقل المتسلسل (Serial Transfer): نقل للمعرفة بواسطة فريق يحوزها ينتقل بخبراته وتجاربه من موقع إلى آخر في المنظمة، ومن ميزاته، السرعة، المهارة والإتقان في انجاز المهام. المعرفة المنقولة يمكن أن تكون صريحة أو ضمنية؛

2/ النقل القريب (Near Transfer): يتضمن نقل المعرفة من فريق أول (مصدر للمعرفة) إلى فريق ثان يتعامل مع نفس المهمة (متلقي المعرفة). تكون المعرفة المنقولة في هذا النوع مكونة من الخبرات المختلفة (بمعاييرها ومواصفاتها المحددة) وممثلة في معارف واضحة؛

3/ النقل البعيد (Far Transfer): يعتمد هذا النوع على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق الخبراء في إطار مساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية. المعرفة المصدرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.[6]

---

[1] هدى عزت صقر، **إدارة المعرفة الشاملة ورأس المال الذهني**، المؤتمر العلمي العاشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات (إدارة المعرفة في حقبة العولمة)، مصر، 18-20فيفري2003، ص126.

[2] هيثم علي حجازي، **أنموذج مقترح لتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين مؤسسات القطاعين العام والخاص)**، المؤتمر العربي الأول (إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 12-14افريل2008، ص9.

[3] علي عبد الفتاح الحاروني، **عرض كتاب: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، (سعد غالب ياسين)**، مركز الإعلام العربي، مجلة حصاد الفكر، مصر، العدد232، 2011، ص86-87.

[4] Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, 2nd Edition, Hoboken, NJ, USA, Wiley, 2011, P108.

[5] راشد بن مسلط الشريف، تطبيق عمليات **إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة**، مرجع سابق، ص262-263.

[6] عبد الإله أبو عياش، حميد عبد النبي الطائي، **إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية (دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى -حالة عمان-)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد28، العدد2، 2004، ص439-440.

4/ النقل الإستراتيجي (Strategic Transfer): يعتبر هذا النوع على درجة عالية من التداخل والتعقيد نظرا للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين الفريق المصدر للمعرفة والمتلقي لها، فهو يحتاج تشابك أكثر من إدارة وقسم ويتطلب بالتالي مهاما متداخلة ومتقاطعة في إطار فريق عمل موسع في المنظمة؛

5/ نقل الخبير (Expert Transfer): يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع يقوم به عادة شخص واحد -أي خبير واحد- وليس فريق عمل. يمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.[1]

رابعا: تطبيق المعرفة التنظيمية

يعتبر تطبيق المعرفة العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وهي العملية الأهم والأبرز من بين جميع العمليات، لذا يجب الاهتمام بالتطبيق الكفء للمعرفة والتنفيذ الدقيق لها. فتطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المنظمة التي تحقق لها النمو والتكيف، إذ يرى (الخيرو وصبحي، 2004) أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة فالحصول عليها وخزنها لا يعد كافيا، فالأهم هو جعل المعرفة متاحة للتطبيق والاستفادة منها بشكل مثالي،[2] فتطبيق المعرفة يشير إلى استعمالها من أجل اتخاذ قرارات، حل مشكلات والتنسيق بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.[3]

ضمن هذه العملية يتم تطبيق المعرفة حيث تصبح المعرفة من أهم الوسائل في انجاز العديد من الأعمال، إذ يتم توظيفها ضمن أنشطة المنظمة مما يجعل عملية تطبيق المعرفة وتقييم نتائجها تقلص الفجوة بين امتلاك المعرفة ووضعها حيز التطبيق.[4]

يعتبر تطبيق إدارة المعرفة مكلفا، وهناك ثلاث أنواع من التكاليف المرتبطة بنجاح تطبيقها واستخدامها:[5]

- **الإتاحية (Availability)**، تعني الحصول على المعرفة لمجموع الأفراد والعاملين داخل المنظمة؛
- **إمكانية الوصول (Accessibility)**، تعني الوصول إلى المعرفة في أي وقت ومكان (فتح المعرفة للاستخدام المباشر)؛
- **إمكانية التطبيق (Applicability)**، تعني العناية باستخدام المعرفة بفعالية والاستفادة منها لغرض تلبية توقعات المستخدمين؛

إن التطبيق الفعال والناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمات، وبصورة عامة فإن المعرفة التي يتم تخزينها داخل المنظمة يمكن أن تستغل داخليا من طرف المنتج أو مقدم الخدمة، أو يتم استغلالها خارجيا من خلال

---

[1] عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص69-70.

[2] نوال يونس محمد، **دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في هيأة التعليم التقني**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد4، العدد8، 2012، ص107.

[3] Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, Op. Cit., P108.

[4] هشام الصمادي، **الأثر الاقتصادي لاستخدام نظام إدارة المعرفة على الأداء**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، المجلد10، العدد4، 2009، ص17.

[5] السيدة محمود إبراهيم سعد، **ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)**، مرجع سابق، ص159.

براءات الاختراع أو التزويد بالخدمات الاستشارية، وتعتبر العمليات التي يتم من خلالها نقل المعرفة -بواسطة المنظمة- إلى السوق من ضروريات الأداء الحالي والمستقبلي لها، وعلى هذا المنوال فإن إستراتيجية التطبيق للمعرفة، تتضمن في طياتها كل من: الابتكار والتحسين المستمر.[1]

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة التنظيمية

تم تقديم العديد نماذج لإدارة المعرفة التنظيمية وفق مسعى هادف إلى تكثيف وتركيز جهود وأنشطة المنظمة في إدارة معارفها التنظيمية. وفي ما يلي سنذكر أهم هذه النماذج.

أولا: نموذج (Wiig, 1994)

قدم (Wiig) نموذجا يحقق أربعة أهداف أساسية هي: (بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة واستخدام المعرفة)، في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وطريقة مختلفين.[2]

يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. على الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما. يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنشغل بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.[3]

ثانيا: نموذج (Leonard Barton)

قدم (L. Barton) نموذجا يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية (Core Capability) وأن هذه المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:[4]

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، حيث يمكن أن تظهر مثلا في شكل براءة اختراع، بمعنى أن المعرفة يمكن أن نحسها ونراها لأنها ملموسة؛
- المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية، على غرار طرق عمل الأشياء بطريقة فعالة؛
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي أن القدرات الفردية تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛

---

[1] ممدوح عبد العزيز رفاعي، **إدارة المعرفة: مفاهيم، مبادئ، تطبيقات**، المؤتمر السنوي الثامن (إدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة: التحديات والطموحات)، جامعة عين شمس، مصر، المجلد1، 6ديسمبر2003، ص323.

[2] فضيلة فني، **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة: مؤسسة فتح لصناعة الإسفنج-بريكة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص45.

[3] سامر زلاسي، **التغيير الهيكلي ومساهمته في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بريد الجزائر :المديرية الولائية بالوادي)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2011، ص44-45.

[4] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص225.

- أخيرا، المعرفة قد توجد أيضا في ما يسميه (Barton) القيم الصغيرة (Little Values) للعمل إلى جانب معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

ثالثا: نموذج (Nonaka & Baunard, 2002)

بين هذا النموذج كيفية انتقال المعارف من الفرد إلى الجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية، جاء هذا النموذج في محاولة للدمج بين البعدين الفردي والجماعي.[1]

رابعا: نموذج (Massey & all, 2002)

قدم هذا النموذج من قبل كل من (Massey، Montoya، O'Driscoll)، حيث أن نجاح إدارة المعرفة وفق هذا النموذج يعتمد على فهم المنظمة ومستخدمي المعرفة للمعرفة وكيفية استخدامها.[2] حسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تعتبر كعملية تغيير تنظيمي والتي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير هذا الأخير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل.[3]

خامسا: نموذج (Jennex & Olfman, 2004)

يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة، وتتضمن أبعاد هذا النموذج (جودة النظام، جودة المعرفة، رضا المستخدم، العوائد الممكنة، الأثر الجمعي).[4]

سادسا: نموذج البنك الكندي التجاري (Darling, 1996)

ركز (Darling) على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها،[5] فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق،[6] وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة، وهي:[7]

---

[1] الأمين حلموس، **دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة المنطقة الصناعية بولاية الاغواط)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2011، ص69.

[2] رياض عيشوش، **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص45-46.

[3] سمر محمد خليل العلول، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص73.

[4] نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العالمة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص38.

[5] الأمين حلموس، **دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة المنطقة الصناعية بولاية الاغواط)**، مرجع سابق، ص70.

[6] رياض عيشوش، **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة)**، مرجع سابق، ص48.

[7] صباح ترغيني، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: أوماش بسكرة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص24.

- **التعلم الفردي**، حيث تقع مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم؛
- **تعلم الفريق**، تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي؛
- **تعلم المنظمة**، عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم؛
- **تعلم الزبون**، من خلال إدراك البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة منها بالعمل المصرفي.

المبحث الثالث: انعكاسات توجه المنظمة نحو إدارة معارفها التنظيمية

تواجه المنظمات الحديثة تحولات كبيرة في مختلف الميادين والمجالات تفرض عليها ضرورة تحسين جودة المنتجات و/أو الخدمات التي تقدمها مما يجعلها تتأثر بصفة كبيرة، فمنها ما يواكب هذه التحولات ويسايرها فيضمن الاستمرار والبقاء، ومنها من يعجز عن ذلك فيكون مصيره الزوال والأفول.

التوجه نحو إدارة المعرفة التنظيمية يشكل خيارا استراتيجيا بالدرجة الأولى بالنسبة للمنظمات الحديثة بالنظر إلى التحول الكلي للاقتصاد نحو المعرفة. إن إدارة المعرفة تمثل آلية منظمة، هادفة وفعالة لتهيئة الموارد البشرية وتدريبها على المعرفة الأمر الذي يساهم في بناء قاعدة معرفية خاصة بالمنظمة تساعدها على:

- تنمية رأس المال الفكري؛
- تنشيط عملية الإبداع التنظيمي؛
- تحسين الميزة التنافسية.

المطلب الأول: إسهام إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي

تطورت اقتصاديات الدول من الاقتصاد الزراعي –حيث اعتبرت الأراضي هي المورد الاقتصادي الرئيس– لتتحول نحو الاقتصاد الصناعي –أين الموارد الطبيعية واليد العاملة هي الموارد الجوهرية–.

في الفترة الحالية حيث تعاظمت أهمية المعرفة في الاقتصاد حتى عرف اقتصاد القرن الحادي والعشرين بعصر الاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge Based Economics) أصبحت المعرفة تتدخل –كعنصر أساسي– أكثر فأكثر في تنمية واستدامة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات.[1]

تتولى إدارة المعرفة استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري إلى جانب العمل على استثمار معطيات رأس المال الفكري، مما يسمح للمنظمات بتأهيل رأس مالها الفكري والاستفادة من المعرفة التي يمتلكها وتوظيفها في طرح منتجات وخدمات على درجة عالية من التنافسية.

أولا: اقتصاد المعرفة

أخذت أهمية المعلومات والمعرفة تتعاظم أكثر فأكثر في الاقتصاد والمجتمع ككل الأمر الذي أدى إلى بروز ظاهرة الاعتماد المتزايد على المعلومات العلمية والتكنولوجية وانتشار استخدام المعلومات والاتصالات في تطبيقات متنوعة في جميع مجالات الإدارة والاقتصاد، [2] وهذا أفضى إلى تغير جذري في توجه الاقتصاد من اقتصاد الملموسات إلى اقتصاد اللاملموسات.

لقد كان من أهم نتائج التطور التكنولوجي في حقول الاتصال والمعلوماتية ظهور وانتشار تقنيات الاتصال والمعلومات ذات الأداء السريع، الأمر الذي غير الكثير من المفاهيم المتعلقة ببيئة الأعمال من خلال إلغاء الحواجز

---

[1] جمال داود سلمان، **اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص67.

[2] كمال رزيق، **توجه الأقطار العربية نحو اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العددان48و49، 2010، ص139.

والحدود الجغرافية إلى جانب تلاشي الأبعاد والجوانب المادية للمنتجات مما أدى إلى ظهور مصطلح جديد على الساحة الاقتصادية هو "اقتصاد المعرفة".

1/ تعريف اقتصاد المعرفة

نظرا للتقدم الملموس في تكنولوجيا المعلومات في الوقت الراهن اعتبر بعض الاقتصاديين المعرفة عنصرا مهما أو أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأصبح اقتصاد المعرفة فرعا من فروع العلوم الاقتصادية يقوم على فهم أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع.[1]

يعرف اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد الانترنت (Internet Economy) أو الاقتصاد الشبكي (Web Economy) أو الاقتصاد الجديد (New Economy) أو كما يسميه البعض اقتصاد المعلومات (Information Economy) وهناك من يسميه الاقتصاد الرقمي (Digital Economy).[2]

يعرف (M. Parken, 2000) اقتصاد المعرفة بأنه دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف وتعلم المعرفة إلى جانب الحصول على ما يعرفه الآخرون.[3] كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE, 1996) على أنه مفهوم برز نتيجة إقرار تام بالدور الذي تلعبه المعرفة والتكنولوجيا في النمو الاقتصادي أكثر من باقي الموارد. في حين قدم له (Leadbteter, 1999) تعريفا نوعيا اهتم بشكل أكبر بمجالات اقتصاد المعرفة حيث أكد بأن اقتصاد المعرفة ليس مفهوما محصورا في الصناعات عالية التقنية (Hi-tech Industries)، بل هو اقتصاد يشمل مجموع المصادر الجديدة للتنافسية والتي يمكن لأي منظمة في أي منطقة وفي أي مجال استخدامها، بدءا من الزراعة مرورا بالتجارة بالتجزئة وصولا إلى صناعة البرمجيات والتكنولوجيا الحيوية.[4]

يرى (Demos, 1999) أن هناك عاملين أدى اندماجهما معا إلى ظهور اقتصاد المعرفة:[5]

- ارتفاع نسبة المكون المعرفي في السلع والخدمات المستهلكة في ظل اقتصاد المعرفة وانخفاض نسبة المكون المادي؛
- معظم السلع والخدمات التي يتم إنتاجها واستهلاكها في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت كثيفة التكنولوجيا والمعرفة.

---

[1] محمد عمر باطويح، **آليات التحول إلى اقتصاديات المعرفة (مع ملاحظات على بعض الدول الإسلامية في هذا المجال)**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة37، العدد140، 2011، ص354.

[2] محمد سعيد بسيوني، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكييف التعليم مع اقتصاد المعرفة في الدول النامية**، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، مصر، المجلد19، العدد1، 2011، ص78.

[3] محمد جبار طاهر الشمري، **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي (مصر نموذجا)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد10، 2008، ص70.

[4] السعدي رجال، سمير مسعي، **اقتصاد المعرفة والتغير في بيئة الأعمال**، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد21، 2013، ص57-58.

[5] محمد عبد الحميد محمد شهاب، **أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمشروعات الاقتصادية في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مصر، المجلد100، العدد500، 2010، ص47.

مما سبق يتضح أن مفهوم اقتصاد المعرفة هو مفهوم حديث نسبيا لكنه انبثق وتطور بسرعة كبيرة، كما أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد دعامته تكنولوجيا المعلومات فهو يركز على المعرفة كعنصر إنتاجي وتنافسي حاسم إلى جانب العناصر التقليدية للإنتاج والتي تتمثل في العمالة، رأس المال والموارد الطبيعية، فاقتصاد المعرفة يتضمن الاستخدام الفعال للمعرفة من أجل النهوض بتنمية اقتصادية واجتماعية شاملة.

2/ خصائص اقتصاد المعرفة:

يمثل اقتصاد المعرفة اتجاها في الرؤية الاقتصادية العالمية حيث ينظر إلى المعرفة بوصفها محركا للعملية الإنتاجية والسلعة الرئيسة فيها، إذ يرى أنها تلعب دورا جوهريا في إيجاد الثروة غير المعتمدة على رأس المال التقليدي.[1] إن جوهر هذه الرؤية تجعل اقتصاد المعرفة يتميز بعدة خصائص نذكر منها:

أ/ يتسم اقتصاد المعرفة بكونه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، فعلى عكس الموارد الأخرى التي تنفد جراء الاستهلاك تزداد المعارف بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة.[2]

ب/ اقتصاد (شبكي) نظرا لتطور وسائل الاتصالات الحديثة و(رقمي) لأنه يؤثر بشكل كبير على حجم، خزن ومعالجة المعلومات و(افتراضي) نظرا لتحول الأعمال إلى الافتراضية بفضل الرقمنة وشبكة الانترنت.[3]

ت/ البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فمن خلالها يتم تسهيل نشر المعارف والمعلومات.[4]

ث/ تعتمد قيمة المعرفة وتسعيرها على المحيط الذي تستخدم فيه، إذ أن المعلومات والمعرفة نفسها تختلف قيمتها وسعرها باختلاف الأشخاص وكذلك الشخص نفسه باختلاف الزمن.[5]

إن تكريس وتفعيل التوجه نحو اقتصاد المعرفة يتطلب إدراك المنظمات أهمية اقتصاد المعرفة، كما يتطلب تواجد إطار اقتصادي ومؤسسي يضمن بيئة اقتصادية كلية مستقرة تنافسية إلى جانب سوق عمل مرن دون إغفال توافر نظم تعليمية تجعل الأفراد متأهبين لاستحواذ، مشاركة واستخدام المعرفة، وهذا يستدعي قيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للعملية المعرفية.

---

[1] أحمد الخطيب، خالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدارا للكتاب العالمي (عمان، الأردن)، عالم الكتاب الحديث (إربد، الأردن)، 2009، ص15.

[2] عبد الرحمان ابن عنتر، عبد الرزاق حميدي، **اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة – مع الإشارة لحالة الجزائر**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010، ص4.

[3] إنعام محسن حسن زويلف، **أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي: دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد5، 2008، ص228.

[4] عبد الوهاب رميدي، **اقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية ... تحدي المنطقة العربية**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العددان43و44، 2008، ص53.

[5] عبد الله فاضل الحيالى، **محددات اقتصاد المعرفة فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية**، مجلة دراسات إقليمية، مركز الدراسات الإقليمية بجامعة الموصل، العراق، المجلد6، العدد20، 2010، ص147.

ثانيا: رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات

يعتقد (Stewart, 1997) أن (Ralph F.) مدير شركة (Johnsonville)[*] هو أول من أطلق مصطلح رأس المال الفكري عام (1990) حيث يقول (Ralph F.) "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات والمجتمع أما الآن فقد حل رأس المال الفكري محل المصادر الطبيعية، النقد والموجودات الثابتة، حيث أصبح أهم مكونات الثروة القومية وأثمن موجودات الشركة"،[1] أما (Bontis, 1998) فيعتبر الاقتصادي (John Kenneth)[**] أول من أطلق لفظ رأس المال الفكري عام (1969).[2]

في عام (1991) قامت شركة (Skandia)[***] السويدية للخدمات المالية والتأمين بتعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري وهو عالم الإدارة السويدي (Leif Edvinsson). ومع منتصف التسعينات بدأت الجهود البحثية حول ما يعرف بإدارة رأس المال الفكري بغرض تحديد ماهية رأس المال الفكري وعناصره الأساسية، وفي أواخر التسعينات أصبح رأس المال الفكري مألوفا لدى المدراء والأكاديميين كأصل غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة داخل المنظمات، وقد ساهمت متطلبات بيئة الاقتصاد المعرفي في زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والبحوث والتطوير مما انعكس بوضوح على التركيز على مفهوم رأس المال الفكري، حيث دعى الكثير من الباحثين إلى التأكيد على أن رأس المال الفكري هو أحد العناصر الرئيسة لإنتاج الثروة الاقتصادية للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة مما أدى إلى التحول من الاقتصاد الإنتاجي إلى الاقتصاد المعرفي.[3]

1/ تعريف رأس المال الفكري

يعرف (Hamel & Heen, 1994) رأس المال الفكري بأنه قدرة متميزة تتفوق بها المنظمة على منافسيها وتتحقق من خلال تكامل مهارات مختلفة كما تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية، في حين يرى (Stewart, 1995) بأنه يتمثل في المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق والمستثمرة لصالح

(*) هي واحدة من أكبر منتجي النقانق (sausage) في الولايات المتحدة، يقع مقرها الرئيسي في (Sheboygan Falls)، ولاية (Wisconsin)، تأسست الشركة في عام 1945 من قبل كل من (Alice Stayer & Ralph F.):
http://en.wikipedia.org/wiki/Johnsonville_Foods, (21/08/2014, 13:30).

(1) سوسن عبد الحميد مرسي، **رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد1، 2008، ص187.

(**) John Kenneth (1908-2006) اقتصادي يحمل الجنسيتين الأمريكية والكندية، اشتغل مستشارا اقتصاديا لعدة رؤساء للولايات المتحدة الأمريكية:
http://fr.wikipedia.org/wiki/John_Kenneth_Galbraith, (21/08/2014, 13:40).

(2) احمد عماد الدين يمن، **أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 2010، ص369.

(***) هي شركة تأمين سويدية، تأسست عام 1855 :
http://fr.wikipedia.org/wiki/Skandia, (21/08/2014, 14:02).

(3) أمجاد محمد الكومى، **نحو منهج محاسبي مقترح لقياس أداء رأس المال الفكري – على أساس الأنشطة**، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، المجلد16، العدد4، 2012، ص60-61.

المنظمة.[1] وبالنسبة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE, 1999) رأس المال الفكري يتجسد في القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة للمنظمة هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.[2]

أما (Dzin Kowski, 1999) فيقول بأن رأس المال الفكري يمثل أصول المنظمة المعرفية والتي تمثل القيمة الخفية الكامنة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة، ويحمل في طياته نطاقا واسعا من الأشياء كالملكية الذهنية والمتمثلة في (براءات الاختراع، حقوق الطبع والنشر والأصول الفكرية)،[3] وفي ذات السياق نجد (Shapira & all, 2006) يصف رأس المال الفكري بأنه مجموع كل من القدرات، الخبرات، الأصول القيادية البشرية، رأس مال المعلومات والتكنولوجيا، العلاقات الجماعية والتعاونية، الملكية الفكرية، مخزون المعلومات والقدرة على المشاركة في التعلم والانتفاع بالمعرفة والتي من الممكن أن تستخدم لإيجاد الثروة، واستغلال الميزات التنافسية الاقتصادية.[4]

تشير مختلف التعاريف إلى أن رأس المال الفكري يتضمن مجموعة من القيم غير الملموسة تندرج ضمن رأس مال المنظمة، تشتمل على عدة مكونات تساهم في توليد أفكار مبتكرة تشكل عنصرا حاسما في ضمان بقاء المنظمة وتعظيم قدراتها، قيمتها ومزاياها التنافسية.

إن رأس المال الفكري يعبر عن مجموعة من القدرات المعرفية، التنظيمية والتطبيقية التي يمتلكها ويستحوذ عليها أفراد المنظمة، وإذا ما تم إدارتها بشكل جيد تصبح ميزة صعبة التقليد يتعذر على المنظمات الأخرى تقليدها، فرأس المال الفكري –وفق هذا المنطق– يتضمن:

- امتلاك المنظمة لنخبة متميزة من الأفراد على صعيد كل المستويات (إستراتيجية، وسطى وتنفيذية)؛
- امتلاك المنظمة للموارد المعرفية (المعرفة التكنولوجية، براءات الاختراع، العلامات التجارية،...الخ).

2/ مكونات رأس المال الفكري

نظرا لتعدد واختلاف الدراسات بشأن تحديد عدد مكونات رأس المال الفكري والمتدرجة من تقسيمه إلى مكونين، ثلاثة أو أكثر، يرى الباحث ضرورة تبني النظرة الأكثر تفصيلا في تقسيمه والأمر يخص تقسيم (Leif Edvinsson, 1997) الذي قام بتصميم مخطط القيمة لشركة (Skandia) سماه (Skandia Value Scheme)، فوفق هذا المخطط يتضمن رأس المال الفكري مكونين اثنين هما (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي):

---

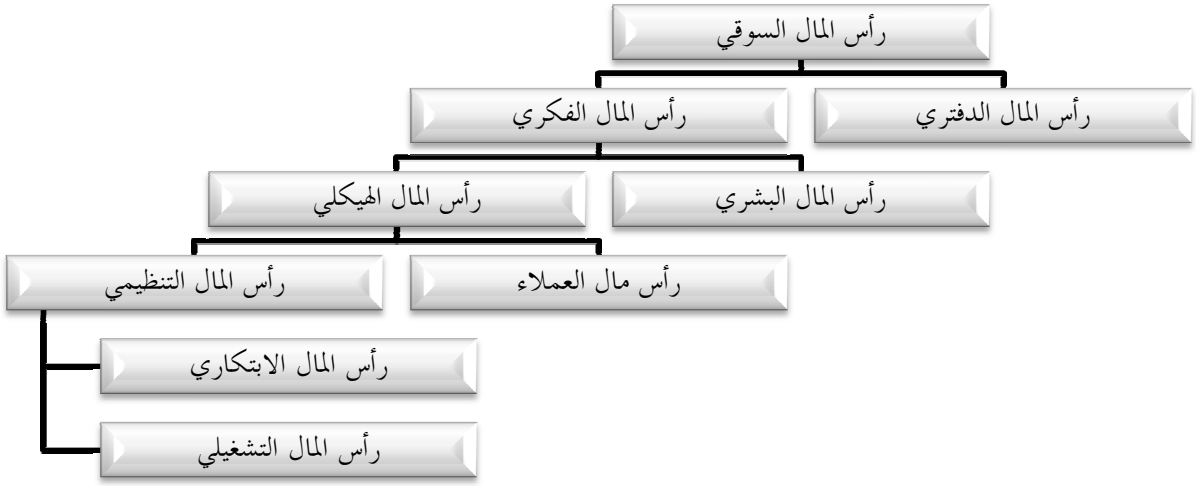
[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، **تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري (من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق)**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد26، العدد1، 2006، ص109.

[2] أحمد حسني عبد العال المليجي، **أثر العدالة التنظيمية على العلاقات بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة26، العدد1، 2012، ص320.

[3] سعد زناد درويش المحياوي، **نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بعناصر رأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات صناعة التامين الأردنية)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد29، العدد2، 2005، ص95.

[4] علاء الدين محمود زهران، **نحو منهج لقياس رأس المال الفكري على المستوى الكلي (دراسة تطبيقية)**، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، مصر، المجلد19، العدد2، 2011، ص47.

شكل رقم (1-10): مكونات رأس المال السوقي لشركة (Skandia)



المصدر: سوسن عبد الحميد مرسي، **رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد1، 2008، ص189.

أ/ رأس المال البشري (Human Capital)؛ يتمثل في مجموعة المهارات والخبرات المتراكمة لدى العنصر البشري.[1] فهو بذلك يشمل المعارف الفنية، القدرات الابتكارية والذاتية،...الخ، وبالتالي فإن رأس المال البشري هو الذي يعمل على توليد ثروة المنظمة وينتج عنه تكوين للأصول الفكرية في المنظمة.

ب/ رأس المال الهيكلي (Structural Capital)؛ عبر (Brooking, 1996) عنه بكونه يمثل الأصول التحتية والتي تتضمن قواعد البيانات، ثقافة المنظمة، الاستراتيجيات، كيفية تقييم المخاطر وأي عناصر أخرى توضح كيفية العمل بالمنظمة،[2] ويضم:

- رأس مال العملاء (Custumor Capital)؛ يمثل القيمة المركبة لجميع علاقات المنظمة مع عملائها (الحاليين، القدامى والمحتملين) وهو يتكون من عوامل غير ملموسة على غرار رأي العميل وولائه.[3]
- رأس المال التنظيمي (Organizational Capital)؛ يتكون من جميع الأدوات، التقنيات ومجموعات العمل المستخدمة في دعم القدرة التنافسية، [4] ويتفرع إلى قسمين:

---

[1] فاطمة علي الربابعة، **مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، المجلد13، العدد1، 2012، ص41.

[2] فراج مخيمر عبد العال، **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء في بيئة الأعمال المصرية (دراسة تطبيقية)**، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد13، العدد39، 2009، ص393.

[3] نبيل عبد المنعم محمد، **تأثير رأس المال الفكري على الفعالية التنظيمية (دراسة تطبيقية على مجموعة من شركات السياحة المصرية)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 2005، ص218.

[4] نشوى أحمد الجندي، **نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية**، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، المجلد15، العدد2، 2011، ص80.

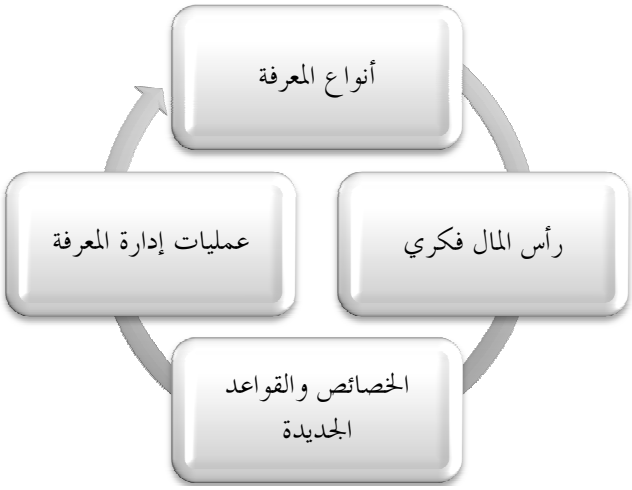
- رأس المال التشغيلي (Process Capital)، يشمل حقوق المعرفة، أدلة العمل والممارسات الجيدة.[1]
- رأس المال الابتكاري (Innovation Capital)، يشتمل على مجموعة العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد على غرار براءات الاختراع والعلامات التجارية.[2]

ثالثا: دور إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة، باعتبارهما نوعين من المنافسة المرتكزة على الفرد وقوة الفكر للأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة، التعاون، الإخلاص، المساعدة والاهتمام.[3]

تشكل المعرفة بأنواعها وعملياتها إلى جانب الأصول البشرية واللاملموسات (رأس المال الفكري) والخصائص والقواعد الجديدة (تحول الأصول المعرفية إلى أصول شبه لا نهائية تبقى وتدوم طويلا) مكونات رئيسة لاقتصاد المعرفة تجعله اقتصاد يتجاوب بالدرجة الأولى مع المتطلبات والتغيرات في الأسواق العالمية.[4] ويمكن توضيح تكامل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-11): تكامل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي



المصدر: محمد جبار طاهر الشمري، **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي (مصر نموذجا)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد10، 2008، ص74.

إن أول مهام إدارة المعرفة هي استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاورة عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري، وإيجاد بيئة تسمح

---

[1] شهيرة محمود عبد العزيز، **علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظم (مع التركيز على مدخل رأس المال الإنساني)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 2003، ص409.

[2] نشوى أحمد الجندي، **نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية**، مرجع سابق، ص80.

[3] يمينة دوخي مقدم، **أهمية الإستمثار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة عينة من البنوك الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص209.

[4] محمد جبار طاهر الشمري، **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي (مصر نموذجا)**، مرجع سابق، ص74.

بالتحاور، وبالتالي نقل الخبرات من فرد إلى آخر. من جانب آخر، تعمل إدارة المعرفة على استثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة بغرض كسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي. كذلك، تنظم إدارة المعرفة -إضافة إلى ما تقدم- عمليات بيع، تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع والتي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري مما يحقق للمنظمات أرباحا معتبرة جراء ذلك.[1]

أشار (Wiig, 1997) إلى أن المنظمات تحتاج إلى إنشاء محفظة متوازنة لرأس المال الفكري والمحافظة عليها إذا ما أرادت أن تحقق النجاح في ظل البيئة التنافسية، حيث أن دور إدارة رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يتمثل في المحافظة على الهيكل الحالي والمستقبلي للمعرفة باتجاه ضمان جدوى وربحية المنظمات على المدى الطويل.[2]

ترتبط إدارة المعرفة برأس المال البشري بوصفه أحد أهم مكونات رأس المال الفكري في المنظمة من خلال سعيها إلى:[3]

- تحديد وإدارة المهارات والمعارف المرتبطة بالعمل من خلال دراسة متطلبات المهارة والمعرفة المرغوبة في الوظائف بحيث تعالج طبيعة الأداء ومستواه بشكل سليم، وعليه فإن قائمة المهارات والمعارف التي لا تتناسق مع المقدرة الجوهرية للعمال لا تنفع المنظمة؛
- تحديد وإدارة مهارات ومعارف الأفراد من خلال خزن وتحديث -بشكل دوري- للمعلومات ذات الصلة بمهارات ومعرفة العمل والأفراد القائمين عليه، وتكون عملية التحديث المرغوبة هي التي ينبغي أن تتوافق مع توجهات التغيير بالأعمال وحصول العاملين على مهارات جديدة، وهنا يفترض أن يتحفز العاملون على جعل مهاراتهم محدثة ومطورة في جميع الأوقات.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنشيط عملية الإبداع

إن المعرفة -في حد ذاتها- يمكن أن تكون معرفة جوهرية إبداعية حيث تتيح للمنظمة أن تكون قائدة في مجالها التنافسي وللنشاط الذي تعمل فيه. إن هذا النوع من المعرفة يرتبط بمجالات الإبداع لكل ما هو جديد كما يسهم في تغيير قواعد العمل والمنافسة في صالح المنظمة المستخدمة لهذا النوع من المعرفة لتوليد الإبداع وتعزيزه.

أولا: تعريف الإبداع وأنواعه

مما لا يحتاج إلى تأكيد أن تنمية الإبداع وسيلة المنظمات لتحقيق التميز، التفوق والسبق في مجال عملها ونشاطها، وذلك من خلال السعي إلى تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدرتها وصقل خبراتها علميا وعمليا فضلا

---

[1] يمينة دوخي مقدم، **أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة عينة من البنوك الجزائرية)**، مرجع سابق، ص209.

[2] Karl M. Wiig, **Integrating intellectual capital and knowledge management**, Long Range Planning, Volume 30, Issue 3, June 1997, P324.

[3] فريد بلقوم، **إنتاج ومشاركة المعرفة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013، ص112-113.

على تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أساليب العمل مع توفير بيئة تنظيمية تشجع الإبداع والتجديد.[1]

إن أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات تكمن في كونه وسيلة للتطوير والتجديد المستمر تعمل بطريقة منظمة على ابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة تختصر الوقت وتوفر الجهد والتكلفة.

1/ تعريف الإبداع:

ينسب مصطلح الإبداع (Innovation) إلى الاقتصادي الصناعي (Joseph Schumpeter)[*] وهو اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي إذ يعد المنظر الأول للإبداع حيث يعرفه بأنه إنتاج سلعة جديدة، اعتماد طريقة عمل جديدة، إدخال هيكلة إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة أو الحصول على مورد إنتاج جديد.[2] ويشير (Evans, 1993) إلى أن الإبداع تطبيق لفكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من منظمات أخرى سواء تعلقت بالمنتج، الوسائل، النظم، العمليات، السياسات أو البرامج والتي تعد فكرة جديدة للمنظمة المستخدمة لها.[3]

من جهة أخرى، يصف (Andrews, 1965) الإبداع بأنه العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتأتي استجابته متفردة ومختلفة عن استجابات الآخرين.[4] وتجدر الإشارة هنا إلى التمييز بين الإبداع والابتكار (Creativity) حيث يرتبط هذا الأخير بتوليد الأفكار الجديدة في حين يتعلق الإبداع بتحويل الفكرة إلى منتج ملموس.[5]

2/ أنواع الإبداع:

هناك العديد من الباحثين الذين صنفوا الإبداع إلى الأنواع التالية:

أ/ إبداع المنتج (Product Innovation)؛ يتعلق بإنتاج سلع وخدمات جديدة لإيجاد أسواق جديدة، الحصول

---

[1] محمد سليمان الجرايدة، حليس محمد العريمي، **معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة38، العدد147، 2012، ص52.

[*] Joseph Aloïs Schumpeter (1883–1950)، عالم أمريكي في الاقتصاد والعلوم السياسية من أصل نمساوي–هنقاري، اشتهر بترويجه لنظرية الفوضى الخلاقة في الاقتصاد:
http://fr.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter, (21/08/2014, 14:19).

[2] نجمة عباس، **واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية)**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، المجلد20، العددان61و62، 2013، ص212–213.

[3] ثائر أحمد سعدون السمان، خضر خليل شيخو الجرجري، **انعكاسات إبداع المنتج على تحقيق الحماية للمستهلك (دراسة استطلاعية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد34، العدد110، 2012، ص17.

[4] أحمد حميد كريم، **تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية (بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، السنة35، العدد91، 2012، ص223.

[5] توفيق سريع علي باسردة، **العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية)**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد4، 2009، ص68.

على مستهلكين جدد أو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين.[1]

ب/ إبداع العملية (Process Innovation)؛ العملية هي سلسلة نظامية من الإجراءات أو الأفعال الموجهة إلى نهاية ما والإبداع فيها ينطوي على التأكيد على كيفية انجاز العمل بأحسن مما هو منجز.[2]

ت/الإبداع التنظيمي (Organizational Innovation)؛ يعد أهم أنواع الإبداع، إذ يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الأنشطة، الأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال.[3]

ثانيا: مراحل الإبداع وعناصره

تتعدد مراحل الإبداع وتتنوع عناصره، وسنحاول في ما يلي ذكر الأكثر شيوعا منها.

1/ مراحل الإبداع:

تباينت أراء علماء السلوك التنظيمي في تحديد مراحل الإبداع، ومن أبرزها تلك التي ذكرت في تصنيف (Graham Wallace, 1926) والتي حدد من خلالها أربعة مراحل لعملية الإبداع، هي:

أ/ مرحلة الإعداد (Preparation): يحصل فيها الفرد على المعرفة، المهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه وهنا لابد من البدء بجمع المعلومات، إدارة النقاش وتوفير المصادر المساعدة على التفكير الإبداعي.[4]

ب/مرحلة الاحتضان (Incubation): تتضمن عملية احتضان الآراء، الأفكار، الخبرات القديمة والحديثة التي يمر بها الشخص المبدع.[5]

ت/ مرحلة التبصر (Illumination): فيها يبدأ إدراك الأفكار الإبداعية والشعور بها ويشرع الفكر في الابتعاد عن المألوف والتقاط الأفكار الإبداعية الفذة.[6]

ث/مرحلة التحقق (Verification): في هذه المرحلة يتم الاستعانة بالوسائل والأساليب المتاحة للتحقق من صحة الحل حيث يبدأ بالتطبيق الفعلي له.[7]

---

[1]سعيد شعبان حامد، **أثر قيم العمل على الإبداع الإداري (دراسة ميدانية)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2009، ص180.

[2]غسان قاسم اللامي، يسرى محمد حسين، **قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين ميريديان وعشتار شيراتون (دراسة مقارنة)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد74، 2009، ص223.

[3]إيمان عسكر حاوي، **الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة)**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد4، العدد8، 2012، ص54.

[4]عدي زهير محمود نديم وآخرون، **أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد3، العدد6، 2011، ص115.

[5]الباتول علوط، سلمة مجبري، **الإبداع الإداري وآليات تطويره في المنظمة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد13، 2013، ص231.

[6]بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي العزاوي، **الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج (دراسة تحليلة لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد84، 2010، ص214.

[7]صلاح عبد القادر العبد الجادر، جاسم إبراهيم العمر، **أثر استخدام نظم دعم القرارات في شركات الاستثمار الإسلامي الكويتية على الإبداع التنظيمي للأفراد العاملين فيها**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد34، العدد1، 2010، ص328.

2/ عناصر الإبداع:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على عناصر الإبداع إلا أنه من الممكن أن نذكر أهمها في ما يلي:

أ/ الحساسية للمشكلات: حيث تعتبر السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع، فعندما تؤرق المشكلة صاحبها يندفع إلى التفكير في تجاوزها، فإذا كان إدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها فإن النصف الآخر يتمثل في التفكير المبدع والخلاق.[1]

ب/ الطلاقة: تتضمن كلا من (الطلاقة الفكرية) التي تتعلق بنسبة توليد كمية من الأفكار و(الطلاقة الترابطية) المتعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض.[2]

ت/ المرونة: تعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني أيضا قدرة الفرد على التكيف بسهولة؛

ث/ التحليل: يتضمن قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي لديه القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل الشيء وأجزائه سواء كان فكرة أو عملا.[3]

ج/ الأصالة: تعني القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع المميز لا يكرر أفكار المحيطين به كما لا يلجأ إلى حلول تقليدية للمشكلات.[4]

ثالثا: انعكاسات إدارة المعرفة على الإبداع

يمكن أن نشير هنا إلى ما ذكره الباحث (Zack, 1999) من أن المعرفة بذاتها يمكن أن تكون معرفة جوهرية، متقدمة أو إبداعية وهذه الأخيرة تتيح للمنظمة أن تكون قائدة في مجالها التنافسي أو للصناعة التي تعمل فيها. إن هذا النوع من المعرفة يرتبط بمجالات الابتكار لما هو جديد فهو يسهم في تغيير قواعد العمل والمنافسة لصالح المنظمة المستخدمة لهذا النوع من المعرفة لتوليد الإبداع.[5]

حسب (شادي نيازي، 2013) توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، فالمعرفة باعتبارها قوة أساسية محركة للاقتصاد -إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتهما- جعلت الحاجة إلى الإبداع تظهر كترجمة للمعرفة إلى (سلع، خدمات وعمليات) جديدة ومطورة بما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة وتكلفة منخفضة فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة

---

(1) أسيل علي مزهر، **أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري (دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الغذائية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد13، 2009، ص117.

(2) توفيق سريع علي باسردة، **العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية)**، مرجع سابق، ص69.

(3) أحلام إبراهيم العيثاوي، أسماء علي جهام الكواري، **دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر (من وجهة نظر العالمين بالمجلس الأعلى للتعليم**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد23، 2011، ص249.

(4) فهد بن عبد الله النعيم، **دراسة وتحليل الإبداع التنظيمي في بيئة العمل وعلاقته بالعوامل الديموغرافية للعاملين داخل شركات القطاع الخاص السعودي**، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، المجلد24، العددان3و4، 2012، ص175.

(5) طاهر محسن منصور الغالبي، **دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد4، العدد7، 2011، ص193-194.

للمنتج أو الخدمة الجديدة، دون إغفال العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة بما يعزز المنظمة ونجاحها التنافسي.[1]

أشارت دراسة (Helfat & Raubitschek, 2000) -والموسومة بـ (تتابع الإنتاج: تقييم المنظمة للمعرفة للإمكانيات والمنتجات)- إلى أن المنتجات المعتمدة على المعرفة التنظيمية (الضمنية والصريحة) يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية من خلال الإبداع، كما أكد (Kuratko & Welsch, 2001) على أن التراكم المعرفي يعد أول مراحل عملية الإبداع، وأن إدارة المعرفة من خلال توليدها ونقلها بين الأفراد والوحدات داخل المنظمة تسهل عملية تطوير المنتجات والخدمات.[2]

إن توليد معرفة ذات جودة عالية ليس هدفا بحد ذاته، بل ضرورة استخدام هذه المعرفة للنهوض بقدرات الإبداع في المنظمة هو المغزى، فالإبداع التنظيمي يمثل جهودا حثيثة تقوم بها المنظمة لإيجاد منتجات وخدمات ترضي الزبائن، حيث ينطلق الإبداع من قدرات ابتكارية فردية، فرقية ومنظمية مما يعني وجود رصيد معرفي صريح وضمني لدى هؤلاء العاملين في المنظمة كأفراد ومجموعات إلى جانب توافر رصيد معرفي حقيقي ومناسب في المنظمة يتيح لها أن تدمج -بشكل فعال- هذه المعرفة مع مجمل عمليات الإبداع، كما أنه في إطار تشخيص المشكلات والحالات التي تواجه الشركات يوفر الإبداع المعلومات وطريقة التأمل والتحقق من إمكانية تنويع بدائل الحل المناسبة لهذه المشكلات وبطرق إبداعية غير مألوفة. كذلك الأمر بالنسبة إلى مراحل احتضان هذه المعلومات والتبصر فيها حيث أن وجود عمال معرفة ذوي قدرات، مهارات وخبرات عالية يسهم في توليد إبداع منظمي يعزز قدرات المنظمة التنافسية. إن خط سير توليد الحكمة من خلال المعلومات يُصاحَب حتما بقدرات إدارية وفنية عالية تجذر وتغرس الإبداع في المنظمة.[3]

المطلب الثالث: تحسين الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة التنظيمية

حظي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة والسبب يعود إلى أن المنظمات تعيش في بيئات تتصف بالتغير السريع والتعقيد وتتصف بظواهر مختلفة مثل العولمة، الأسواق غير المستقرة، ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحرير التجارة العالمية.[4] إن الميزة التنافسية تنتج أساسا عن القيمة المضافة التي تستطيع المنظمة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها، لهذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمة.[5]

---

[1] شادي نيازي محمد، **إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013، ص873.

[2] طالب أصغر دوسة، **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي (بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد63، 2007، ص191.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، **دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي**، مرجع سابق، ص194.

[4] حكيم بن جروة، **أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع ورقلة)**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد11، 2012، ص178.

[5] غول فرحات، **الميزة التنافسية: الطريق لربح المعركة التنافسية**، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد12، 2009، ص93.

يتطلب انتهاج المسار الملائم الذي يقود المنظمة إلى حيازة الميزة التنافسية كمرحلة أولى والحفاظ عليها بغرض ضمان استدامتها كمرحلة ثانية إستراتيجية متكاملة تتضمن التركيز على عدة متغيرات تعتبر إدارة المعرفة التنظيمية إحداها، وهذا بالنظر إلى الأهمية المتنامية لهذه الأخيرة حيث أضحت مفعلا حيويا للقدرة والميزة التنافسيتين للمنظمات الحديثة.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية، ودراسة أهم الجوانب المتعلقة بها نابع أساسا من الدور الحاسم الذي تؤديه في حياة المنظمات، وذلك بالنظر إلى اعتبارها المتغير الاستراتيجي والحرج الذي يتطلب تحقيقه والمحافظة عليه تفعيل الأداء الكلي لأنشطة المنظمة.

توصف الميزة التنافسية -في مجال الأعمال- بكونها خصائص تتمتع بها المنظمات يصعب تحديدها أو قياسها فضلا على أنها غالبا ما توصف بالخيالية، وتنبني الميزة التنافسية على المواءمة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها في البيئة الخارجية، وتحدد هذه المواءمة مفهوم الميزة التنافسية إلى جانب الأساس الذي يكون موضع الاهتمام عند بنائها.[1]

1/تعريف الميزة التنافسية:

ذكر (Porter, 2003) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين،[2] حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. وفق هذا النسق توصف الميزة التنافسية بأنها "عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".[3]

يرى (Hamal & Heen, 1994) بأن الميزة التنافسية تتمثل في قابلية المنظمة لتقديم قيمة متفوقة للعملاء، وقد أشار (MCKieran, 1997) إلى أن قيمة المهارات، الإمكانات والموارد تتحدد بقدرتها على تشكيل قدرات عامة ثم جدارات حيوية تبني ميزات تنافسية للمنظمة،[4] في حين يشير (Hicks, 1993) إلى أن الميزة التنافسية عبارة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض تحقيق التقدم على المنافسين، أما (Czapil, 1992)

---

[1] بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله السبعاوي، **الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة)**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد5، العدد10، 2013، ص258.

[2] هبة الله محسن محمد، **دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية المصري**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 2012، ص366.

[3] ليلى قطاف، إيمان بوشنقير، **دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية (نحو تحقيق التنمية المستدامة)**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد7، 2012، ص14.

[4] وحيد رثعان الخناتنة، **أثر الرقابة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة في الأردن**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد2، العدد1، 2011، ص24.

فاختصرها بكونها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن.[1]

يركز (Krajewiski & Ritzman, 2005) على أن الميزة التنافسية تتمثل في الأبعاد الحرجة التي يجب أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي في الوقت الحاضر والمستقبل.[2] وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتمتع بالخصائص التالية:[3]

- **حاسمة**، أي تعطي الأسبقية والتفوق التنافسيين؛
- **الاستمرارية**، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- **إمكانية الدفاع عنها**، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

تشير مختلف تعاريف الميزة التنافسية إلى أنها عبارة عن آلية تحقق للمنظمة التميز مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تشكل ما يعرف بقوى التنافس، فهي تعتبر محصلة ونتاج تفاعل العديد من العوامل (تكلفة، جودة، خبرة،...الخ) تؤدي في الأخير إلى تحقيق التميز والتفوق التنافسيين.

2/ مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية، ويمكن أن نذكر منها:

أ/ التكنولوجيا: أكدت الدراسات الحديثة على أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمنظمة لأنها تشتمل على التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج؛

ب/ الجودة: تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستهلك أو العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المنظمة في السوق مرتبط بتنويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل المستهلكين والعملاء أكثر تطلعا إليها؛

ت/ الموارد البشرية والمالية: يعتبر الأفراد العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية. أما بالنسبة للموارد المالية فإنها تمكن من تعميق الأنشطة وتوسيعها من خلال الاستثمارات التي تعمل على تحقيق الأهداف التنافسية للمنظمة.[4]

ث/ الابتكار: النمو المتزايد في عدد المنظمات، رافقه النمو التنافسي على المستويين المحلي والعالمي مما أدى إلى تصاعد الاهتمام بالابتكار والتركيز عليه، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية؛

---

[1] وفاء صبحي صالح التميمي، **مدى تطبيق التسويق الأخضر من قبل شركات الأدوية الأردنية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية لها**، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، العدد1، 2010، ص208.

[2] سامي ذياب محل الجنابي، مثنى فراس إبراهيم الدليمي، **نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وانعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء)**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد5، العدد10، 2013، ص292.

[3] حصة حسن سالم الخيال، **دور المتطلبات التكنولوجية لنظام المعلومات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأغذية بدولة الإمارات العربية المتحدة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2012، ص506.

[4] بلعزوز بن علي، صليحة فلاق، **دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010، ص9.

ج/ الزمن: يمكن تحديد الميزات التنافسية -التي تمثل جوهر المنافسة- على أساس الوقت كالآتي (اختصار زمن دورة حياة المنتج، تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، تخفيض زمن الدورة للزبون)؛

ح/ المعرفة: المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي توجد المعرفة الجديدة بشكل متسق، ويتم تجسيدها في التكنولوجيا، الأساليب، السلع والخدمات الجديدة.[1]

ثانيا: استراتيجيات الميزة التنافسية

اقترح (Porter) ثلاثة استراتيجيات أساسية لمواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق للمنظمة الأرباح المرجوة، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في ما يلي:

1/ إستراتيجية التمييز (Differerntiation Strategy): تسعى المنظمة من خلالها إلى تقديم منتجات مميزة عن ما يقدمه المنافسون وإيجاد هوية فريدة للمنتج تجعل العملاء مستعدين لدفع سعر أعلى من المعتاد،[2] لذلك، يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات، المعارف والتقنيات التكنولوجية العالية بما يمكنها من زيادة حصتها السوقية.[3]

2/ إستراتيجية قيادة التكاليف (Cost Leadership Strategy): تؤدي التكاليف دورا مهما من خلال كونها سلاحا تنافسيا إذ لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن الكثير من المنظمات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون قائدة أو رائدة في خفض التكلفة عن منافسيها.[4] تكون المنظمة محققة للتكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافس،[5] بهذا المنطق، معرفة وضعية المنظمة بالنسبة للتكاليف تتطلب القيام بتحديد سلاسل قيم المنافسين من أجل تحليل ودراسة تكاليفهم ومختلف مصادرهم المحتملة لميزة التكلفة، ومن ثم إجراء مقارنة بينها وبينهم.[6]

3/ إستراتيجية التركيز (Focus Strategy): تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية ترمي إلى الوصول إلى أفضل مكان في السوق، وذلك من خلال التركيز على منتج معين أو خدمة معينة من السوق وليس السوق

---

[1] محمد عبد القادر وآخرون، **أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد34، العدد2، 2010، ص179.

[2] رائد المومني، سيما مقاطف، **أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات التامين في الأردن)**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد27، 2012، ص213.

[3] محمد إسماعيل محمود إسماعيل، **دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية (بالتطبيق على شركات الأدوية المصرية)**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة26، العدد4، 2012، ص351.

[4] صورية معموري، هجيرة الشيخ، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010، ص6.

[5] حنان بن عوالي، **متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010، ص7.

[6] سناء جبيرات، **الميزة التنافسية: من مقاربة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقاربة مبنية على الموارد والمهارات**، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد13، العدد37، 2009، ص342.

ككل،[1] أي من خلال اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع معين بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الباقي من التأثير على حصة المنظمة.[2]

ثالثا: أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية للمنظمة

يعد الربط بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى البحث فيها، فتحقيق ذلك لا بد أن يتم استنادا إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع قادة ومديري المنظمات بمسألة مهمة جدا تتمثل في أن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في طياته فوائد إستراتيجية مهمة جدا، وأن التطبيق السليم لهذا الربط سيقود حتما إلى تحقيق الميزة التنافسية.[3]

ركز (Thompson, 1997) على الجانب الإبداعي للمنظمة وإنشاء المعرفة وربطه بالوقت، واعتبره السبيل لحماية وتعزيز الميزة التنافسية كونه أحد أركانها، ويتفق معه (Adam & Lamont, 2003) على اعتبار أن مختلف الأنشطة التنظيمية الإبداعية والمستندة إلى التعلم هي التي –من خلالها– تمكن نظم إدارة المعرفة من المساعدة على صنع المعرفة والقيام بجملة مساهمات بغرض تطوير المزايا التنافسية المستدامة.[4]

تناولت دراسة (Mukher Jee & Lapra M, 1998) أثر إيجاد المعرفة التكنولوجية على تحسين الجودة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن التعلم التنظيمي له دور حيوي وهام في استيعاب المعرفة التكنولوجية التي من شأنها تحسين الجودة وتبعا لها تحقيق الميزة التنافسية، أما الدراسة التي قام بها (Staff of Brandon-Hall.com, 2000) فقد تناولت أثر كل من إدارة التعلم وإدارة المعرفة على نتائج المنظمة، كما أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباط بعض المفاهيم (إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة) مع المبيعات، كما أكدت الدراسة على أن تطبيق المفاهيم السابقة يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.[5]

إن انتهاج المسار الملائم الذي يقود المنظمة إلى حيازة الميزة التنافسية كمرحلة أولى، والحفاظ عليها بغرض ضمان استدامتها كمرحلة ثانية، قد يتطلب نظرة استراتيجيه متكاملة تتضمن التركيز على عدة متغيرات

---

[1] منال حامد فراج، **تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات المصرية من خلال التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب التكلفة على أساس النشاط (دراسة تطبيقية)**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد28، العدد1، 2006، ص528.

[2] إبراهيم راشد الشمري، **دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفؤة (دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد75، 2009، ص94.

[3] محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية)**، مرجع سابق، ص10. (بتصرف)

[4] علي حسون الطائي وآخرون، **تأثير تطبيق إستراتيجية Six Sigma في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في قضاء الفلوجة)**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد3، العدد6، 2011، ص8-9.

[5] عزة أحمد الشربيني، **إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص459-460.

تعتبر إدارة المعرفة التنظيمية إحداها، وهذا بالنظر إلى الأهمية المتنامية لهذه الأخيرة حيث أضحت مفعـــلا حيويـــا للقدرة والميزة التنافسيتين للمنظمات، وذلك يظهر من خلال:[1]

- إسهام إدارة المعرفة في خفض التكاليف وزيادة الإيرادات، إلى جانب تحسين العمليات والمنتجات؛
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوبا لتدعيم الابتكار والإبداع في المنظمة؛
- استخدام المعارف المتجددة يؤدي إلى تقليل التكاليف ورفع سرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق، وبالتالي اختراق مبكر للأسواق وتحقيق الميزة التنافسية على حساب المنافسين؛
- تتميز المنتجات المعتمدة على المعرفة عن باقي المنتجات بكونها ذات قيمة للزبائن وتتيح لهم إمكانية زيادة قدراتهم ومهاراتهم لاستخدامها.

[1] أحلام خان، نوال شنافي، **إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص225-226.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل، تم التوصل إلى أن المعرفة التنظيمية تشكل أصولا غير ملموسة يتوجب استهدافها بجهود منظمة وحثيثة من أجل إدارتها، تثمينها والحفاظ عليها وذلك من خلال توفير إطار عمل لتعزيز إدارة المعرفة التنظيمية بمثابة مدعم للجهود التي تكرس الاستفادة من الموجودات غير الملموسة ومعزز لقدرة المنظمة على تحسين أدائها التنظيمي ومحفز للقدرات المعرفية لدى مواردها البشرية.

كنتيجة لتتبع مسار بعض الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في محاولة لتحديد عمليات (أو مراحل) إدارة المعرفة التنظيمية ظهر عدم الاتفاق الكلي عليها، إلا أن هناك نقطة تلاق بينها تتمثل في كون هذه العمليات يجب أن تعمل بشكل تتابعي، متسلسل ومتكامل، وعلى العموم يمكن جمعها في أربعة مراحل جوهرية (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزينها، توزيعها وأخيرا تطبيقها) وعادة ما يطلق على هذه العمليات (العمليات الجوهرية).

من خلال تحليل انعكاسات إدارة المعرفة على أنشطة المنظمة تم استخلاص ثلاثة أدوار طلائعية تضطلع بها إدارة المعرفة هي (تنمية رأس المال الفكري، تنشيط عملية الإبداع التنظيمي وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة):

بالنسبة لتنمية رأس المال الفكري استنتجنا أن إدارة المعرفة تتولى استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري إلى جانب العمل على استثمار معطياته ومكوناته مما يسمح للمنظمات بتأهيل رأس مالها الفكري والاستفادة من المعرفة التي يمتلكها والعمل على توظيفها في السياقات والعمليات المختلفة؛

بالنسبة لتنشيط الإبداع، خلصنا إلى أن توليد معرفة ذات جودة عالية ليس هدفا بحد ذاته بل ضرورة استخدام هذه المعرفة للنهوض بقدرات الإبداع في المنظمة هو الغاية النهائية؛

بالنسبة لتحسين الميزة التنافسية، تم التوصل إلى أن الاستخدام المتجدد للمعارف التنظيمية يساهم في خفض التكاليف ورفع سرعة طرح (المنتجات/الخدمات) كما يفعل عملية اختراق أسواق المنافسين.

الفصل الثاني:

مقومات إدارة المعرفة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: دور القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في ظل الإدارة المعرفية

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآلية دعمها لإدارة المعرفة التنظيمية

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

تعتبر المعرفة بمثابة ثروة حقيقية للمنظمات فمن خلال إدارتها يمكن أن تتحول إلى أداة إستراتيجية تسهل تنفيذ وظائف، أنشطة وأعمال المنظمات كما تساعدها في تحقيق أغراضها وبلوغ غاياتها التي وجدت من أجلها، لكن هذه الأداة –حتما– ستواجهها عدة عوائق تعيق تبنيها أو تحد من فعالية عملها وفي إطار مجابهة هذه العوائق والتغلب عليها يشكل توفير بيئة تنظيمية ملائمة محفزا لإدارة المعرفة كي تعمل بالكفاءة اللازمة.

وعليه، يتطلب تطبيق منهج إدارة المعرفة التنظيمية تهيئة بيئة المنظمة من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تتضمن هذه البيئة العوامل المشجعة والداعمة للإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن اكتساب، تخزين، نقل وتطبيق المعرفة بكل سهولة ويسر.

في سبيل توضيح الجوانب والممارسات الإدارية المختلفة التي تجسد الأسس الداعمة للمعرفة التنظيمية وإدارتها من خلال (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) تم تقسيم هذا الفصل ليتضمن ثلاثة مباحث، هي:

المبحث الأول، دور القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في ظل الإدارة المعرفية، واشتمل على تشخيص دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة التنظيمية، إلى جانب الوقوف على الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية؛

المبحث الثاني، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآلية دعمها لإدارة المعرفة التنظيمية، وتضمن التعرض إلى مفاهيم كل من (التكنولوجيا، المعلومات والاتصال)، مرورا بتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وانتهاء بتوضيح أهمية هذه الأخيرة ضمن إدارة المعرفة التنظيمية؛

المبحث الثالث، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية، وتم التطرق فيه إلى مفهوم الهيكل التنظيمي والإشارة إلى أهم خصائصه، إلى جانب تحديد مواصفات وخصائص الهياكل التنظيمية ذات التوجه المعرفي.

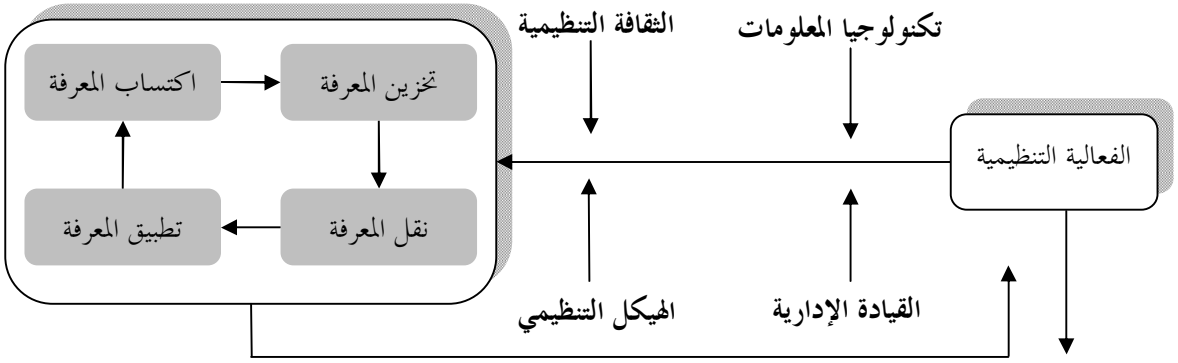
المبحث الأول: دور القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في ظل الإدارة المعرفية

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ بل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة يمكن اعتبارها كمحددات تتفاعل في ما بينها وتؤثر بالسلب أو الإيجاب على عمليات إدارة المعرفة،[1] بمعنى أنها قد تكون مساندة وتدعم إدارة المعرفة وفي هذه الحالة يمكن أن نسميها "مقومات" لأنها ستكون بمثابة سند تعتمد عليه إدارة المعرفة في سبيل تفعيل أدائها وإنجاح دورها.

أوضح (Martin & all, 2001) أن أهم محددات إدارة المعرفة هي (القيادة، الثقافة، الرقابة، التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي)، ويرى (Mangusson, 2003) أن (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) من أهم محددات إدارة المعرفة، وتتفق الدراسة التي قامت بها (ESCWA, 2003) مع دراسة (Gupta & Mcdanial, 2003) في كون أهم محددات إدارة المعرفة تتمثل في (التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي الملائم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة والأفراد)، في حين يرى (Gilbert & all, 2001) أن أهم مقومات إدارة المعرفة تتمثل في (القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، تقييم الحاضر).[2]

يتضح تواجد شبه اتفاق[*] على كون على أن محددات إدارة المعرفة التنظيمية هي: القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي. هذا وسوف يعتمد الباحث هذه المحددات بوصفها مقومات لإدارة المعرفة التنظيمية أي التركيز فقط على شقها المفعل لإدارة المعرفة التنظيمية.

شكل رقم (2-1): مقومات إدارة المعرفة التنظيمية



المصدر: محمد محمود الفاضل، **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص133.

إدارة المنظمة –ممثلة في قيادتها الإدارية– بإمكانها إيجاد الهيكل التنظيمي المساند والثقافة التنظيمية المتميزة

---

[1] محمد محمود الفاضل، **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص130.

[2] نوال محمود النادي صبح، **نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمصر**، مرجع سابق، ص91-92.

[*] يُنظر التدليل على ذلك بالتفصيل ضمن (نموذج الدراسة) المندرج تحت المطلب الأول من المبحث الأول من الفصل الخامس لهذه الدراسة، ص210-211.

اللذين يعملان معا من أجل تقديم الآليات والوسائل المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الكشف عن المعرفة الكامنة في عقول العاملين والتجديد الدائم للمعرفة التنظيمية وتهيئة الأفراد للتأقلم والانتماء المنظمي. فالثقافة التنظيمية تؤثر -بما تشكله من قيم ومعتقدات- في المعرفة التنظيمية بشكل كبير وهي من مكونات إدارة المعرفة التي تحدد إلى حد كبير ما يراه وما يستوعبه الإنسان المفكر.[1]

إن إدراك أهمية التفاعل والعلاقات التنظيمية وكذا ثقافة العاملين داخل المنظمة ورغبتهم في تبادل المعرفة وتشاركها في ما بينهم وتعزيز ذلك بهيكل تنظيمي مرن وملائم يتسم ببعد تكنولوجي متطور، من شأنه أن يشكل دعامة محورية لتحقيق الهدف الرئيس المتوخى من إدارة المنظمة لمعارفها التنظيمية.

المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة التنظيمية

تطور مفهوم القيادة في التنظيمات الإدارية المختلفة بحيث أصبحت هي محور الإدارة الناجحة، إذ أن القيادات الإدارية أصبحت هي المسؤولة عن تسيير العمل، تحفيز الهمم وبث روح الحماس والحيوية لدى المرؤوسين[2] وذلك سعيا وراء التحقيق الفعال لأهداف المنظمة، حيث أصبح مؤخرا نجاح المنظمات وازدهارها مرهونا –بشق كبير- على قدرة، كفاءة وحصافة قيادتها في مختلف المستويات التنظيمية.

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة الإدارية سواء كانوا علماء أو قادة ظهروا على مر التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد والدراسة المستمريْن.[3]

تعتبر القيادة الإدارية أحد وسائل التوجيه وكذلك الاتصال والدافعية إذ تعد جد ضرورية من أجل تنفيذ وتجسيد أنشطة العمليات الإدارية،[4] وهنا تبرز أهمية تواجد قيادات للأفراد تشكل وظيفة القيادة الإدارية في التنظيم تعمل على توزيع الأدوار وترسيخ مبادئ تعليمهم وتدريبهم لكي يستطيع هؤلاء الأفراد معرفة ما هو مطلوب منهم وما طبيعة الأدوار المنوط بهم أداؤها.

1/ تعريف القيادة الإدارية:

يعرف (Koonts, 1980) القيادة بأنها ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم على تحقيق أهداف التنظيم[5]، كما يعرفها (Lee & Gharjedaghi, 1998) من خلال كونها عملية توزيع المهام

---

[1] هالة عبد القادر صبري، واقع **إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية**، المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 9-11نوفمبر2008، ص161.

[2] ياسر عبد الوهاب إبراهيم، **التوجهات المعاصرة للقيادات الإدارية نحو تطبيق الجودة الشاملة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2008، ص287-288.

[3] بشار يزيد الوليد، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص65.

[4] أحمد محمد أحمد المبارك، **دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم الثالث (نموذج السودان)**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص36.

[5] هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص89.

المختلفة على أفراد مختلفين.[1]

تنطوي القيادة على قدرة –طبيعية أو متعلمة– للقائد الإداري تتضمن مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية الهادفة إلى تطوير علاقة اجتماعية مع الآخرين بغرض التأثير فيهم من أجل انجاز أعمال مرغوبة،[2] ويستمد القائد الإداري أهميته من كونه (محفز، مدرب، مصدر للمعلومات، صانع قرار ومبتكر).[3]

نشير هنا إلى أن الممارس للقيادة الإدارية والذي يعرف بالقائد يختلف عن الرئيس، فأسلوب اختيار كل منهما، مصدر سلطتهما ودوافع المرؤوسين لتنفيذ قراراتهما يختلف من القائد إلى الرئيس، ويمكن توضيح هذا التباين في الجدول أدناه:

جدول رقم (2–1): أوجه الاختلاف بين القيادة والرئاسة

أوجه الاختلاف	القائد	الرئيس
أسلوب الاختيار	يتم اختياره من خلال أفراد الجماعة.	يتم اختياره عن طريق السلطة العليا، فهو مفروض على الجماعة.
مصدر السلطة	المصدر الأساسي للسلطة يكمن في شخصية القائد، واقتناع أعضاء الجماعة.	المصدر الأساسي هو السلطة الرسمية المستمدة من مركزه الوظيفي.
دوافع المرؤوسين لتنفيذ قراراته	الحب، الاقتناع والرضا.	خوف، مصدره السلطة الرسمية.

المصدر: محمود السيد، **تكوين القيادة الإدارية والنمط القيادي الفعال**، أعمال مؤتمرات (إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص61.

يتوقف تنفيذ المرؤوسين لقرارات (القائد–الرئيس) على مصدر السلطة وأسلوب الاختيار:

– الاختيار الجماعي للقائد يجعل أفراد المنظمة مقتنعين به نظرا لطبيعة شخصيته القيادية مما يجعل قراراته وأوامره تقابل بالتنفيذ الفعال النابع عن القناعة والامتثال؛

– من جهة أخرى، عملية فرض الرئيس على الجماعة ومنحه سلطة رسمية يجعل المرؤوسين يستجيبون للتنفيذ فقط خوفا من العقاب والتأنيب.

يمكن اعتبار القيادة الإدارية سلسلة من العمليات التي تنطوي على فعل تأثيري مصدره القادة الإداريون ويطبق على المرؤوسين كما هو موضح في الشكل الموالي:

---

[1] محفوظ جودة، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص91.

[2] نبيل محمود الصالحي، **استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (القيادة الإدارية، التكنولوجيا الإدارية، إدارة الجودة الشاملة)**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص25.

[3] ماجدة أحمد الصرايرة، ناريمان يونس لهلوب، **مهارات القيادة التربوية الحديثة**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص25–28.

شكل رقم (2-2): عملية القيادة الإدارية



المصدر: موفق حديد محمد، **وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص182.

عندما يمارس القادة الإداريون سلوك القيادة فإنهم يقومون بإحداث نوع من التأثير على سلوك المرؤوسين بهدف انجاز وتحقيق أهداف محددة.

إن السلطة الرسمية (الحقوق الرسمية، الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير) والتي يمارسها المدير على مرؤوسيه تكون مصدرا للقوة (قدرة التأثير على الآخرين) وبالاعتماد على هذه الأخيرة يؤثر المدراء (الرؤساء) على سلوك المرؤوسين عن طريق توجيه جهودهم نحو انجاز الأهداف التنظيمية.[1]

يمكن ذكر أهم العناصر التي تميز القيادة الإدارية في:[2]

- القيادة هي مسؤولية القائد وتتضمن القدرة على التوجيه والإقناع؛
- القيادة هي التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك؛
- القيادة تتجسد في عملية تفاعل بين طرفين هما (الرئيس والمرؤوس).

من هذا المنطلق، يمكن اعتبار القيادة الإدارية عملية توجيه مجموعة من المهارات القيادة والإدارية باتجاه توحيد الجهود التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفي إطار ذلك يجب أن يكون القائد الإداري ذا قدرة كبيرة على إيجاد المناخ التنظيمي المواتي لتحديد الأهداف وتحقيقها وفق معايير محددة ومعروفة.

2/ أنماط القيادة الإدارية:

تم دراسة الأنماط القيادية من طرف العديد من الباحثين وعلى ضوئها تم استنتاج عدة أنواع نذكر منها:

أ/ النمط القيادي الحر (Loose Leadership): يطلق على هذا النمط أحيانا "القيادة المتساهلة" أو "المتسيبة" أو "الفوضوية"، ويشير هذا النمط إلى نوعية القادة الذي يتسم سلوكهم بأقل قدر من الجهد في توجيه مرؤوسيهم بحيث تترك لهؤلاء المرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من المتابعة.[3] ينجر عن هذا النمط

---

[1] موفق حديد محمد، **وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص181.

[2] ياسر أحمد عربيات، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص166.

[3] ثناء إبراهيم موسى فرحات، **إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2011، ص296-297.

تفشي أثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار إلى جانب ضياع الوقت وظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي الذي يغلب عليه الهزل وعدم الجدية.[1]

ب/ النمط القيادي الديمقراطي (Democratic Leadership): يعتبر أسلوبا لمشاركة المرؤوسين في صنع القرار فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع جماعة المرؤوسين ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، ويعتبر هذا النمط من أكثر الأنماط فعالية [2] بالنظر إلى كونه يؤدي إلى شعور المرؤوسين بالمسؤولية.[3]

ت/ النمط القيادي الأوتوقراطي (Autocratic Leadership): يستخدم هذا النمط للتعبير عن ممارسة القائد الإداري لدرجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين [4] مع تقليل مشاركتهم في التخطيط، الرقابة وصنع القرارات، ومن أهم مظاهره شيوع ظاهرة التسلط، الهيمنة والانفرادية، والتعامل مع المرؤوسين على أساس النزعة الفردية وليس التفاهم الجماعي[5].قد يكون هذا النمط أوتوقراطيا (**متشددا**: من خلال الاعتماد على التأثيرات السلبية والعقابية، **خيرا**: من خلال استخدام وسائل ترغيبية كالثناء والمديح، **معتمدا على المناورة والاحتواء**: من خلال إيهام المرؤوسين بأنه مهتم لأمرهم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم رغم كونه قد اتخذ القرار مسبقا).[6]

ثانيا: القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية

يرى (Rowley, 1999) أن المنظمات التي يمكنها أن تنجح في بيئة الأعمال الدولية وعصر المعلوماتية هي المنظمات التي بإمكانها أن تجدد، تنشئ وتطور موجوداتها المعرفية، ويؤيد (Tichy & Devanna, 1986) فكرة ظهور مجتمعات المعرفة ويشيران إلى أن التحدي المعرفي للمجتمعات يكمن في مدى تمكن القيادة من القيام بعملية التطوير التنظيمي من خلال تجميع المعرفة المبعثرة والكامنة في عقول الأفراد ودعمهم للعمل على تكوين المعرفة وإقناعهم بنشرها وتوظيفها بكفاءة،[7] الأمر الذي من شأنه أن يكفل نجاح المنظمة ويضمن بقائها واستمرارها.

تبدو السمة الأساسية لعصر المعرفة في الاهتمام الكثيف بالعنصر البشري والعمل على تنميته بصفة متواصلة واستثمار قدراته الذهنية، بالإضافة إلى الكثير من السمات الفرعية كالاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأداء أي عمل أو اتخاذ أي قرار وكذلك التركيز على التراكم المعرفي واعتبار المعرفة هي العامل الأهم في تقييم البشر والمنظمات، وتبدو بعض جوانب متطلبات النمو المعرفي من القائد في وجوب تنمية الكوادر البشرية

---

[1] فهد خليل زايد، **فن القيادة: كيف تكون قائدا ناجحا؟**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص23.

[2] زيد منير عبوي، **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)**، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص83.

[3] فلاح بن فرج السبيعي، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات (دراسة على قطاع شركات التأمين بمدينة الرياض)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد36، العدد3، 2012، ص198.

[4] زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، **إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010، ص98.

[5] سميث هنري أنطون، **تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات**، ترجمة: علاء أحمد سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص141.

[6] هشام حمدي رضا، **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص156.

[7] هالة عبد القادر صبري، واقع **إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية**، مرجع سابق، ص160.

وتدريبها على بعض التقنيات والأساليب المعاصرة إلى جانب أولوية المزاوجة بين المعرفة الذاتية للفرد والمعرفة الخارجية.[1]

تؤدي القيادة الإدارية في المنظمة دورا محوريا في تطوير إستراتيجية المعرفة ويمتد هذا الدور إلى تعزيز بيئة تنظيمية تعمل على تقليص الفجوات المعرفية،[2] فالقادة يتمتعون بدور فاعل في توضيح السلوك المرغوب والأمثل لإدارة المعرفة.[3] ويمكن توضيح دور القيادة الإدارية في إدارة المعرفة التنظيمية من خلال استعراض الجوانب الآتية:[4]

1/ تشكيل فريق عمل إدارة المعرفة التنظيمية: تحتاج إدارة المعرفة التنظيمية إلى قيادة إدارية واعية وقادرة على تشكيل واختيار فريق العمل الذي سيقوم بعمليات إدارة المعرفة بدءا من تشخيصها وانتهاء بتطبيقها، فالقائد الإداري الذي يشكل فريق العمل يعتبر هو المسؤول –الأول والأخير– عن عمل كل فريق و نجاحه، وتظهر فعالية القائد الإداري في كونه يقرر من هم الأفراد الذين سيشكل منهم فريق عمل إدارة المعرفة ومن هي الفرق التي يجب حلها أو إجراء التغييرات عليها، إذ من المهم جدا أن تكون لدى القائد وجهة نظر ورؤية وافية عن إستراتيجية المنظمة تساعده في تطبيق قرارات تشكيل فرق إدارة المعرفة؛

2/ التركيز على إنتاج المعرفة وابتكارها: تسعى القيادات الإدارية إلى الانتقال من حفظ المعلومة ونقلها إلى إنتاج المعرفة وابتكارها، والتحول من دور الملقن إلى دور قائد الفريق الإبداعي؛

3/ وضع سياسة معلوماتية واضحة: يتوقف نجاح القائد الإداري في إدارة المعرفة التنظيمية على مدى وضوح السياسة المعلوماتية، ويقصد بها (القوانين، الأنظمة، السياسات العامة التي تشجع أو لا تشجع تنظيم، إنشاء، استخدامه، خزن وتوصيل المعلومات) ومن ثم فهي تتصل بالمتغيرات المجتمعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية والقانونية) وتتضمن سياسة المعلومات عدة مجالات منها: حماية المعلومات، حرية النفاذ العام للمعلومات الرسمية ومجتمع المعلومات.

ثالثا: دور القائد الإداري في تعزيز الفعل المعرفي

يرى (Drucker, 2003) أن الإدارة والقيادة الكفؤة للمعرفة التنظيمية تعتبر من أهم محددات نجاح المنظمات وتحقيقها ميزة تنافسية إستراتيجية في عالم تسوده المنافسة والطبيعة الدولية للأعمال.[5] تتطلب إدارة المعرفة التنظيمية نمطا غير عادي من القيادة الإدارية يتمكن من قيادة المرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات من

---

[1]محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات المعاصرة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص203.

[2]Joseph Firestone, Mark W McElroy, **Has Knowledge Management Been Done?**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P149.

[3]Emerald Insight Staff, **Introduction to Knowledge Management**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P267.

[4]السيدة محمود إبراهيم سعد، **ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)**، مرجع سابق، ص142–143.

[5]هالة عبد القادر صبري، **القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)**، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 25–27أكتوبر 2011، ص427.

الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يقتصر وصفهم على أنهم رؤساء لكنهم يوصفون أيضا بأنهم منسقون (Coordinators) مسهلون (Facilitators) ومدربون (Coaches)، لذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة التنظيمية هو القائد الذي يتصف بثلاثة صفات هي: (القدرة على شرح الرؤية للآخرين، القدرة على أن يكون قدوة، القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من سياق يهم المنظمة وتعمل من خلاله).[1]

تعتبر المعرفة وظيفة إنسانية موجودة في المورد البشري الأمر الذي يقتضي من القادة الأذكياء أن يعرفوا ويركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها والمشاركة في تطبيقها. يواجه القادة الفاعلون -في هذا الصدد- تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة مما يجعلهم يركزون على القيم، المصداقية، القوة والكفاءات المعرفية لدى العاملين، إلى جانب العمل على تحفيزهم نحو المشاركة في تكوينها وتفعيل نقلها خاصة في المنظمات المستندة إلى المعرفة.[2]

إن دور قائد المعرفة مركب ومتعدد الأوجه ويتضمن أداء العديد من المهام والأدوار الريادية[3] ومنها أن يكون مبدعا، موثوقا، ممحصا ومتحريا.[4] ويمكن توضيح دور القائد الإداري في إدارة المعرفة التنظيمية، من خلال العناصر الآتية:[5]

1/ المسح العام للمعرفة الموجودة: يتم في هذه المرحلة -على ضوء الاستبيان والمقابلة مع العملاء والعاملين داخل المنظمة وخارجها- تحديد تواجد ممارسات وسياسات إدارة المعرفة وكذا مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لها، إلى الجانب التحقق من مدى وجود آليات حفظ المعرفة ونظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، وكذلك مدى توافر البنية التحتية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة دون نسيان التأكد من مدى تشجيع الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة؛

2/ وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة: يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية والمتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس لبناء الثقافة التنظيمية، ويفضل أن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزءا من الإستراتيجية العامة لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وإيجاد معرفة جديدة إلى جانب تحديد تكنولوجيا

---

[1] السيد رجب السيد عيد، **المهارات الإدارية في القيادة وأثارها في مكافحة الفساد**، ورشة عمل (تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وآثارها في مكافحة الفساد)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات، 12-15ديسمبر2011، ص32-33.

[2] صبري مقيمح، **دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات (سوناطراك)**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد11، 2013، ص55.

[3] السيدة محمود إبراهيم سعد، **ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)**، مرجع سابق، ص145-146.

[4] O'Dell Carla, Hubert Cindy, **New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business**, Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2011, P132.

[5] السعيد مبروك ابراهيم، **إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية)**، المجموعة العربية للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 2012، ص188-193.

المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة ووضع خطة لتقويم برنامج إدارة المعرفة وأخرى لتدريب كل أعضاء المنظمة بغرض تعريفهم بمفهوم إدارة المعرفة وأهميته؛

3/ تنظيم إدارة المعرفة: تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة[*] إلى جانب إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين يقوم بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق إدارة المعرفة في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف؛

4/ تنفيذ إدارة المعرفة: يكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدارة المعرفة وتطبيقها، وتتولى القيادة –في هذه المرحلة– تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي اعتبرت كأفضل ممارسات ومن ثم تخزينها بطريقة مناسبة لتصبح نواة المعرفة الموجودة في المنظمة؛

5/ تقييم إدارة المعرفة: يستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، ويمكن للقائد هنا أن يشكل فِرَق التقييم تحت إشراف مدير المعرفة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

إن ترسيخ مبدأ إنتاج المعرفة وتطبيقها يحتاج إلى قيادة واعية بالأهداف المراد الوصول إليها بحيث تركز على:[1]

- تأسيس ثقافة احترام المعرفة وتعزيز المشاركة فيها، فحسب نتائج أحد الدراسات[2] تم التوصل إلى التأثير الإيجابي للقيادة المشتركة حول المشاركة في المعرفة من خلال روح التعاون وهذا ما انعكس إيجابا على أداء الفريق ككل؛
- ضمان تلقي الأفراد للتدريب على كل المستويات التنظيمية مع ترقية الثقافة المطلوبة؛
- تأسيس بنية تحتية للمعرفة تسهل تشاركها وتطبيقها.

ويمكن حصر دور القيادة في إنتاج وتحفيز مشاركة المعرفة في المحاور الموضحة في الشكل الموالي، حيث تقتضي وجود بعض المهارات في القائد الموكل إليه إدارة المعرفة في المنظمة:

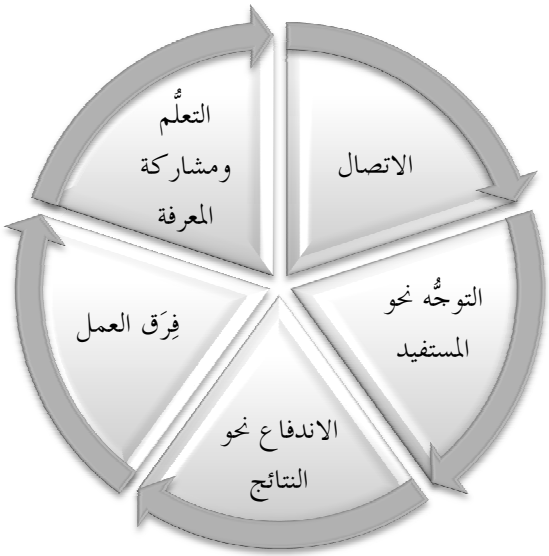
---

[*]على سبيل المثال، نذكر أن شركة **(Rover)** للسيارات قامت بإنشاء وحدة خاصة، اسمها **وحدة روفر للتعلم (Rover Learning Business)**.

[1]فريد بلقوم، **إنتاج ومشاركة المعرفة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران)**، مرجع سابق، ص192.

[2]Abhishek Srivastava & all, **Empowring leadership in management teams: Effects on sharing, efficacy and performance**, Academy of Management Journal, Volume 49, No 6, 2006, P1239-1251.

شكل رقم (2-3): محاور دور القيادة في إنتاج ومشاركة المعرفة



المصدر: فريد بلقوم، **إنتاج ومشاركة المعرفة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013، ص192.

يجب أن يعمل القائد على بناء رؤية مشتركة إلى جانب الاتصال والتعامل الدائمين مع أعضاء المنظمة، وكذا الإطلاع على ردود أفعالهم في ما يخص رؤيته مع تقويم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها -إذا لزم الأمر-، كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات -التي تبنى عليها المعرفة التنظيمية- المحصل عليها من خلال أعضاء المنظمة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أي أساس موضوعي، بالموازاة مع ذلك يتعين على القائد أن ينظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أمورا جامدة وثابتة.[1]

يبقى تجسير الفجوة بين المعرفة والعمل تحديا إداريا مهما في العصر المعرفي، فالمعرفة هي ملك للعاملين لكن المسؤولية تقع -أولا وأخيرا- على عاتق القيادة الإدارية في المنظمة التي يجب أن تتولى تكوين مناخ يشجع الإبداع والمشاركة المعرفة.[2]

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ويستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بأنها مشتركة بين العاملين،[3] ومن الأهمية بمكان الإدراك بأنه لا توجد ثقافة منظمة مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع أو الميدان إذ أن هناك جوانب عديدة تختلف وتتباين فيها ثقافات المنظمات.

---

[1] السيد رجب السيد عيد، **المهارات الإدارية في القيادة وأثارها في مكافحة الفساد**، مرجع سابق، ص33.

[2] هالة عبد القادر صبري، **القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)**، مرجع سابق، ص426.

[3] هبه احمد عبد اللطيف، **الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، العدد25، الجزء1، 2008، ص77.

يذكر (Hoffman, 2007) أن من أبرز أسباب اهتمام علماء الإدارة بموضوع الثقافة التنظيمية أنها أصبحت تؤثر في عملية التخطيط الإستراتيجي وبالتالي في الأداء التنظيمي، ويمكن إجمال هذا التأثير في أنها تؤدي دورا مهما في تشكيل طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم،[1] الأمر الذي يستدعي إيلائها الاهتمام اللازم والكافي في سياق توظيف المعرفة وإداراتها في المنظمة.

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

يرى (Peters, 1993) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة القواعد غير المكتوبة التي تنشئ السلوك وهي بذلك وسيلة لإنجاز الأشياء من خلال القيم التي يمتلكها الأفراد حيث يمكن أن تتضمن -في هذا الإطار- أربع عناصر:

- التوجه بالابتكار، من خلال التركيز على الإبداع والتغيير (ثقافة التغيير)؛
- التوجه بالانجاز، من خلال التركيز على العمل والقدرة عليه (ثقافة الانجاز)؛
- التوجه بالرقابة، من خلال التركيز على التكامل والتوجيه (ثقافة الرقابة)؛
- التوجه بالتوافق، من خلال التركيز على الانسجام والتكيف (ثقافة الانسجام).[2]

يعرف (خليل حسن، 2010) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة والقواعد التي تضعها المنظمة إضافة إلى الأعراف، التجارب والخبرات التي تحدد اتجاهات أفراد المنظمة وأساليب تفكيرهم، حيث تؤثر على سلوكهم وأدائهم إزاء التحديات والتغيرات التي تواجهها.[3] في حين يرى (Hodge, 1991) بأن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة القيم، المعتقدات والمعايير السلوكية التي تشكل هوية المنظمة.[4]

عرف (Schein, 1985) الثقافة التنظيمية -في إطار التعلم والإدراك للمشكلات- بأنها نمط من الافتراضات الأساسية، المبتدعة، المكتشفة أو المطورة من قبل جماعة معينة في المنظمة، حيث يتم تعلم هذه الثقافة من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، وتعد هذه الثقافة التي أثبتت صلاحيتها قيمة واجبة التعليم للأعضاء الجدد في المنظمة، باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك، التفكير والإحساس في ما يتعلق بتلك المشكلات.[5]

---

[1] أحمد يوسف محمد عريقات وآخرون، **أثر العولمة في تعديل الثقافة التنظيمية**، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد24، العدد1، 2011، ص120.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد36، العدد3، 2012، ص5-6.

[3] خليل إبراهيم عثمان حسن، **بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية)**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة24، العدد3، 2010، ص197.

[4] أحمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص47.

[5] عبد الحميد أحمد دياب، **مدى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ريادة الأعمال في الخطوط الجوية العربية السعودية بالتطبيق على موظفي الخدمات الفنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 2012، ص7-8.

عموما يتضح –من خلال تتبع الدراسات التي تطرقت للثقافة التنظيمية– التباين الكبير في تعاريف الثقافة التنظيمية والذي يمكن عزوه إلى البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات، ويمكن إيجاز بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): عينة من تعاريف الثقافة التنظيمية

الباحث	التعريف
(Hofstede, 1994), (Smiricich, 1983), (Shein, 1985), (Fry, 1984), (O'Reilly, 1989)	مجموعة من القيم التي يؤمن بها العاملون تجاه المنظمة واتجاه الآخرين (الجمهور، البيئة، المستهلكين، أصحاب المصلحة).
(O'Reilly, 1989), (Daft, 1992), (Schermerhorn, 1982), (Bowman, 1995), (Kreober & Kuckhon, 1952), (Greets, 1973).	أشكال سلوكية مخفية، مثل (المشاعر، الافتراضات والمعاني، المدركات).
(Rue, 1989), (Harvy, 2001), (Kilman, 1986).	نظرة شاملة (المجموع الكلي للمعتقدات، القيم، الفلسفة والتوجهات).
(Robbins, 1990), (Stoner, 1996), (Silverman, 1970), (Barley, 1984), (Allaire, 1984).	نظام من المعارف المشتركة والمكتسبة، تترسخ في أطر مرجعية خاصة وعامة، تلتزم بها المنظمة.
(Harrison, 1991), (Deal, 1982), (Aaker, 1984), (Mainireo, 1989), (Ray, 1986)	أنماط إدارية تتمثل في طريقة قيام الأفراد أو المنظمات بانجاز الأعمال، وقد تسمى أيديولوجيات سائدة في المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

أكثم عبد المجيد الصرايرة، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد18، العدد4، 2003، ص190-191 (بتصرف).

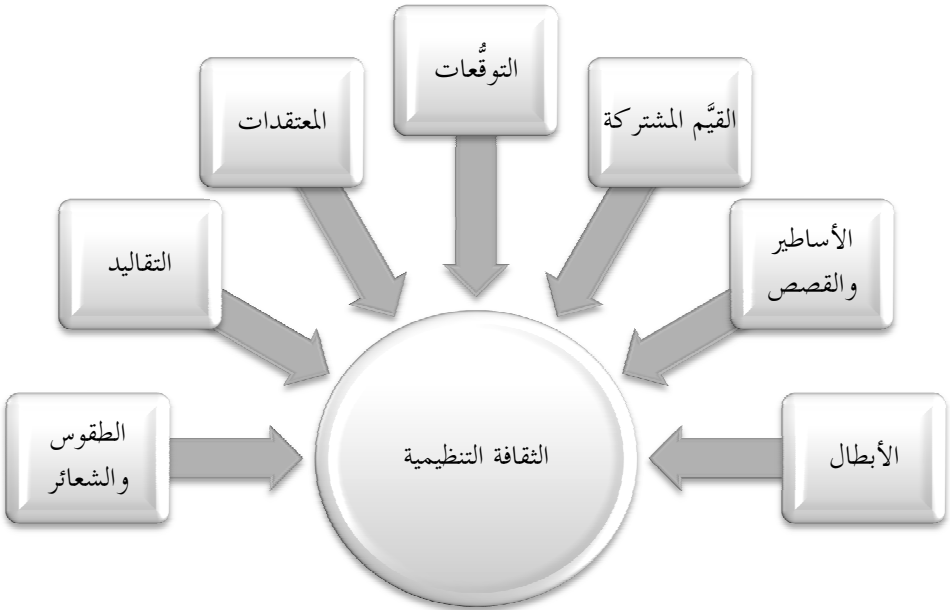
إن مختلف التعاريف التي أسندت للثقافة التنظيمية توضح أنها تتمتع بمجموعة خصائص مميزة لها أجملها (أبو العطا، 2013) في ما يلي:[1]

- **متكاملة**، حيث تتجه إلى إيجاد التناسق والتناغم بين مكوناتها المختلفة؛
- **إنسانية واجتماعية**، يصنعها الإنسان من خلال تفاعله داخل الجماعة؛
- **بيئية**، تنشأ من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة حيث تعبر عنها بشكل كبير؛
- **مكتسبة**، من خلال الممارسات، الخبرة السابقة وتفاعل أفراد أعضاء التنظيم والمجتمع؛
- **متكيفة ومتطورة**، سواء مع البيئة المادية والطبيعية أو مع احتياجات الإنسان البيولوجية والنفسية أو حتى مع تطور الثقافات المجاورة.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر تشكل مكوناتها وتبلور مفهومها، وتحدد معالمها وتوجهاتها، فمنها ما هو آت من البيئة المحيطة ومنها ما هو ناتج عن عمليات التفاعل بين العاملين داخل المنظمة ومنها ما تفرضه أساليب العمل داخل المنظمة، ويمكن أن نبرز أهم هذه المكونات كما يلي:

[1] طارق أبو العطا عبد القادر محمود الألفي وآخرون، **الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية**، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد142، 2013، ص123.

شكل رقم (2-4): المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، **دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية –نموذج مقترح– (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 1997، ص235. (بتصرف)

– **القيم التنظيمية:** يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم، وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول أو ما هو جيد أو سيئ، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياسا بالاتجاهات.[1]

– **التوقعات التنظيمية:** تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التوقعات التي يتوقعها الفرد أو تتوقعها المنظمة، ومثال ذلك (التوقعات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في ما يخص التقدير والاحترام، وتوفير بيئة أو مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية).[2]

– **الشخصيات البطولية:** تؤثر في بناء وتدعيم الثقافة التنظيمية فمن خلالها يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بواسطة تقديم رموز متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة كتحفيز للعاملين.[3]

– **الطقوس والعادات التنظيمية:** تتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد أو ترقية أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين أفراد المنظمة مما يثبت الثقافة التنظيمية بها ويرسخها.[4]

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص185.

[2] جمانة زياد الزعبي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (مع دراسة تطبيقية على بعض الوزارات الأردنية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2010، ص115.

[3] جمال محمد أبو الوفا وآخرون، **الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر**، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد21، العدد82، 2010، ص220.

[4] حسين مريزيق السرحاني، **الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تشخيصية)**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد24، 2012، ص232.

- **الرموز واللغة:** تتمثل الرموز في أشياء، أفعال أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني، وأمثلتها (شعار المنظمة، اسمها التجاري)، في حين تشير اللغة إلى منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمها هؤلاء لنقل الأفكار والمعاني الثقافية.[1]

ثانيا: أهمية وأنماط الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية ذات أهمية بالغة وذلك من منطلق كونها متجذرة في كل المنظمات على اختلاف أحجامها، نشاطها ومكان تواجدها، فلا توجد منظمة بلا ثقافة ذلك أن منطق العمل، طبيعة الإجراءات، وممارسات وسياسات الإدارة العليا في المنظمة تشكل مجموعة قيم تكون -مع مرور الوقت- مضمون الثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح مصادر أهمية الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

- تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة نظرا لانتشارها وتأثيرها على العديد من أوجه الحياة التنظيمية، كذلك تأتي أهميتها من كونها أسلوب تفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ القرارات، فما هو موجود داخل الثقافة التنظيمية يتمثل في القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين وتملي عليهم سياسة حل المشكلات.[2]
- تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها وتحث على روح الابتكار، الإبداع والمخاطرة.[3]
- توفر الثقافة التنظيمية الإطار الثقافي المناسب للمنظمة والمساعد على استقرار العمالة مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ووجود الاستجابة السريعة لقرارات الإدارة العليا؛
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل قادة المنظمة مع أصحاب المصلحة؛
- تمثل الثقافة التنظيمية مرشدا فعالا للعلاقات الشخصية داخل المنظمة؛
- للثقافة التنظيمية دور مميز في تحقيق الكفاءة التنظيمية؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على تدعيم وتقوية كل من نظم الاتصالات، العلاقات الإنسانية عمليات الولاء والانتماء التنظيميين.[4]

---

[1] كريمة ربحي، **تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية (حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البليدة)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص8.

[2] أيمن السيد غنيمي إبراهيم، **دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي (بالتطبيق على القيادات الإدارية بجامعة عين شمس**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد3، 2010، ص122.

[3] أكثم عبد المجيد الصرايرة، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد18، العدد4، 2003، ص190-191.

[4] سيد محمد جاد الرب، **دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية -نموذج مقترح- (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 1997، ص227-229.

هنالك أنماط متعددة للثقافة التنظيمية حيث تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ونجد (Wallach, 1983) وضع تصنيفه للثقافة التنظيمية على أساس الاتجاه العام الذي تنميه الثقافة من حيث هل هو بناء بيروقراطي أو إبداعي ابتكاري أو داعم؟ وقسمها –وفق ذلك– إلى ثلاث أنماط:

- **ثقافة بيروقراطية**، في ظلها يكون التركيز على إتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتم التنسيق بين الوحدات من خلال وجود تسلسل للسلطة بصورة هرمية؛
- **ثقافة إبداعية**، تتركز هذه الثقافة في المنظمات التي يعتمد العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة وتسبب توتر وإرهاق العاملين لأنها تشمل على المجازفة بالنظر إلى كونها خلاقة وتتسم بالتحدي؛
- **ثقافة داعمة**، تتميز هذه الثقافة بالتفاعل والتماسك من خلال العمل بروح الفريق، التعاون، الحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.[1]

ثالثا: دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة التنظيمية

توصلت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين كل من القيم التنظيمية وإدارة المعرفة إلى الأهمية الكبيرة للقيم التنظيمية في سياق تفعيل عمليات وممارسات تشارك المعرفة بين أفراد المنظمة،[2] حيث أن تبني إدارة المعرفة في المنظمة –عادة– يحتاج إلى تغيير ثقافي،[3] فتكوين ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى نجاح المنظمة في الاقتصاد المبني على المعرفة لأن ثقافة المنظمة هي نتاج ومحصلة للسلوك الجماعي لأعضائها، إضافة إلى ذلك فهي تسهم بدورها في صياغة وتحديد السلوك الفردي كما تتأثر به عن طريق تحديد الأهداف المتكيفة مع الأداء.[4] وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الناجحة للمعرفة تتموضع في ظل ثقافة تنظيمية تحدد القيمة الإستراتيجية للمعرفة وتدعم وتشجع تشارك المعرفة.[5]

تعرض الكثير من الباحثين إلى كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة أو مشاركة المعرفة، فقد تناول (Lichtenstein & Brain, 2006) عملية تقديم الخدمة التعليمية في استراليا ووجدا أن ثقافة مشاركة المعرفة لا يمكن النظر إليها بمعزل عن الثقافة الإستراتيجية التنظيمية. كما قام (Lietel, 2006) بفحص المؤسسات الصناعية في الصين وتوصلت دراسته إلى وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، كما أن لهذا الارتباط تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي. كذلك أشارت نتائج الدراسة التي أجراها (Lee, 2006) على اثنتين وأربعين منظمة في كوريا إلى أن المناخ التنظيمي الودي والثقافة التنظيمية يرتبطان بشكل قوي بالأداء المرتفع لإدارة المعرفة. من

---

[1] رائد اسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد9، العدد4، 2013، ص656.

[2] Becerra-Fernandez Irma, Leidner Dorothy, **Knowledge Management: An Evolutionary View**, Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc., 2008, P50.

[3] Dalkir Kimiz, **Knowledge Management in Theory anad Practice**, 2nd Edition, Cambridge, MA, USA, MIT Press, 2011, P232.

[4] هالة عبد القادر صبري، **القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)**، مرجع سابق، ص427.

[5] Mohamed Mirghani, Mohiuddin Qadir, **Role of Expatriates in MNCs Knowledge Mobilization**, International Business and Management, Volume 27, Bradford, GBR: Emerald Insight, 2011, P26.

جانبها دراسة (Ardichvili & all, 2006) اختبرت أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات مشاركة المعرفة في كل من (الصين، روسيا والبرازيل) وتبين أن القيم والثقافة المفضلة للعاملين تؤثر على نجاح إدارة المعرفة ونظامها في منطقة أو دولة معينة.[1]

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي عمل في المنظمة بما في ذلك إدارة المعرفة، فالثقافة تعبر عن البيئة التي تتخذ وتنفذ فيها القرارات، والمنظمة التي تقودها المعرفة يجب أن تكون مرنة وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهل توليد المعرفة، فإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية تعمل على تسهيل توليد المعرفة، نقلها وتشاركها، ومن ثم يتوجب التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة. حسب (Alavi & all, 2006) الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل الحرجة والمهمة التي تؤثر – بشكل إيجابي أو سلبي – في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وتحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.[2]

بصفة عامة، الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة هي الثقافة التي تتضمن قيم عالية تشجع إنشاء، تشارك وتطبيق المعرفة،[3] إذ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبادئ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون مشجعة لروح الفريق في العمل،[4] كما يجب العمل على التخلص من العوامل التي تؤثر سلبا في تبني المنظمة لإدارة المعرفة قبل أي محاولة لإدخال مفهومها في المنظمة، ونذكر من هذه العوامل (الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، عدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة).[5]

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين، نقل وتطبيق المعرفة. في دراسة[6] أجريت على أكثر من خمسين شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة اتضح أن هناك اعتقادا سائدا ومؤكدا بأن العائق الأساسي لبناء واستثمار الموارد المعرفية هو الثقافة

---

[1] محمد إسماعيل بلال، **خصائص عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمة**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد2، 2008، ص238-239.

[2] سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية (أورانج: دراسة حالة)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد84، 2010، ص115-116.

[3] Emerald Insight Staff, **Introduction to Knowledge Management**, Op. Cit., P267.

[4] مصطفى التهامي، **تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي**، مرجع سابق، ص53.

[5] سعيد شعبان حامد، **أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية**، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد23، العدد2، 2011، ص170، ص170.

[6] De long D. W, Fahy C, **Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management**, Academy of Management Executive, Volume 14, N 4, 2000, P 113-127.

التنظيمية.[1]

تتصف الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة بالانفتاح والتجاوز عن الأخطاء المسموح بها، والذي يجب النظر إليه كتكلفة ضرورية للتعلم، إلى جانب الثقة المتبادلة حيث يمكن اعتبارها أساسا ضمنيا وغير معلن للعلاقات وتنمية الفهم داخل المنظمة، ذلك كون تحفيز الأفراد لتقاسم وتشارك ما لديهم من معارف مع الآخرين يتطلب الثقة – ليس فقط في هؤلاء الآخرين ولكن في المنظمات الأخرى أيضا- وعادة ما يقل ذلك كلما زادت حدة المنافسة والتي يتم تشارك الخبرات والمعارف معها، وفق هذا المنطق يعتبر عنصر الثقة لازما وضروريا لتقاسم المعرفة مع الغير داخل وخارج المنظمة.[2]

حري بنا أن نشير إلى أن العديد من الأنشطة فشلت في إدارة المعرفة لأنها بنيت على تطبيقات أنظمة قد لا تتوائم مع طبيعة محتوى الأعمال بالمنظمة، فلابد لإدارة المعرفة من أن تكون مبنية على أساس فهم العاملين وفهم حاجاتهم وميولاتهم، إضافة إلى الطرق التي يمكن من خلالها تشجيعهم على توجيه مواقفهم وقيمهم نحو فلسفة المعرفة، فالأفراد في العمل يسعون للحصول على الفائدة من خلال تفاعلهم مع الآخرين بطرق ايجابية ونافعة،[3] وهذا ما يشكل جوهر رأس المال الاجتماعي (Social Capital) للمنظمة، حيث يتيح التركيز عليه تنمية العلاقات بعيدة المدى بين أفراد المنظمة، والتي تعمل على زيادة التلاحم والرضا الاجتماعيين، هذا الأخير الذي يشكل من وجهة نظرنا أكبر محفز لعملية تشارك المعرفة وتقاسمها.

إن قيم تشارك المعرفة في المنظمة تعكس الاعتقاد التنظيمي القائل بأنه إذا قام الأفراد بتشارك المعرفة ستربح المنظمة من الوقت والموارد الكثير، وفي حال إذا لم يكن لدى المدراء ثقافة أن المعرفة ستعود بالنفع على الأفراد والمنظمة سيعتقدون تبعا لذلك بأنها لن تعود بالنفع عليهم، وبالتالي لن تحدث عملية توزيع ونشر المعرفة داخل المنظمة.[4] المشاركة في المعرفة تعد من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة التنظيمية ولكن هذه العملية قد تواجه مشكلة عم رغبة الأفراد في ذلك لعدة أسبابها أوضحها (أبو حشيش، 2011) في الآتي:[5]

- عدم توافر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة؛
- نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة وعدم الوعي بتطبيقاتها وفوائدها ؛
- نقص تكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة المعرفية؛
- عدم تبني الإدارة العليا لبرامج وثقافة المشاركة المعرفية؛

---

[1] بسام أبو حشيش، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، جامعة النجاح، فلسطين، المجلد25، العدد1، 2011، ص126.

[2] هاله طه محمد، **إدارة المعرفة (دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام)**، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد23، العدد3، 2005، ص38.

[3] جلال محمد النعيمي، **نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية في إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال العربية**، الملتقى العربي (الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 17-21ديسمبر2006، ص160.

[4] Ronen Tuvya, Pasher Edna, **Complete Guide to Knowledge Management A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital**, Hoboken, Wiley, NJ, USA, 2011, P59.

[5] بسام أبو حشيش، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، مرجع سابق، ص126-127.

– عدم وجود مخصصات مالية كافية لإعداد البرامج التي تسهل عملية المشاركة المعرفية؛

– فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

إن بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة يتطلب وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم ومؤسس على الثقة يقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، مما يتطلب تغيير العقليات من منطق اختزان المعرفة إلى منطق تقاسمها.[1] وفي هذا الصدد تظهر ضرورة بناء بيئة تنظيمية متكاملة، هذه الأخيرة التي يتوجب أن تتوفر فيها العديد من المعايير، الممارسات والقيم الثقافية التي من شأنها أن تدعم وتعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية ويمكن أن نذكر بعضا منها في الآتي:

– **الرؤية المشتركة:** إن وجود رؤية، تطلعات وأهداف مشتركة، يساعد العاملين على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص اكبر لتبادل أرائهم، معارفهم وخبراتهم بحرية.

– **اللغة، القصص والحكايات المشتركة:** اللغة المشتركة تزيد من مقدرة الأفراد على الوصول للآخرين كما توفر وسيلة إدراكية مشتركة. أما القصص والحكايات المشتركة فتشكل أداة قوية وسط الجماعة لتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها إضافة إلى كونها تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية.[2]

– **المعايير الثقافية:** من المعايير الهامة التي يتطلبها بناء المعرفة نذكر التفتح الذهني في البيئة الداخلية، الانفتاح على البيئة الخارجية، الاتصال المفتوح، إتاحة الفرصة للتجديد والمخاطرة، إعطاء الوقت للتأمل والتبصر والتي تجعل الفرد يتحول من إنسان أناني إلى عضو في جماعة تمتلك مصالح وهوية مشتركة؛

– **ممارسات الإدارة:** الغرض من هذه الممارسات هو ضمان أن العاملين وسلوكياتهم تتوافق مع ثقافة المنظمة.[3]

– **الثقة والموثوقية:** عندما تنمو علاقات الثقة داخل الشبكة الاجتماعية في المنظمة يبني أطرافها سمعتهم بين الآخرين بجدارتهم بالثقة (الموثوقية)، وبالتالي لا يستغرب أن الطرف الأكثر موثوقية هو أكثر طرف تلجأ إليه الأطراف الأخرى سعيا للتبادل المعرفي معه؛

– **الثقافة الجماعية:** إن بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه، مصالحه وأنشطته الشخصية لأهداف الجماعة، ويمكن لمعايير التعاون أن توجد قاعدة قوية وصلبة لبناء رأس المال المعرفي، وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل تكون ذات تأثير كبير على التبادل المعرفي وتساهم في فتح المنافذ أمام الأطراف المتبادلة.[4]

---

[1] طارق بن صالح المسند، **متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني (دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص36.

[2] فاطمة يحياوي، **مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2010، ص86.

[3] حسن إسماعيل فارس، **علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد35، العدد1، 2011، ص207–210.

[4] حسين حريم محمود، رشاد الساعد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني)**، الملتقى الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، الأردن، 27–29افريل2005، ص14–15.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآلية دعمها لإدارة المعرفة التنظيمية

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تقدما في مجال التكنولوجيا يعادل كل ما تحقق في قرون عديدة سابقة، ولعل أبرز مظاهر التكنولوجيا ذلك الاندماج الذي حدث بين ظاهرتي تفجر المعلومات وثورة الاتصال،[1] فالتطور التكنولوجي المتزامن والمتلاحق في مجال المعلومات والاتصال أتاح الفرصة لجمع، تخزين، استرجاع، نشر ونقل كم هائل من المعلومات على نطاق واسع، الأمر الذي فسح المجال لتفجر الثورة المعلوماتية والاتصالية بشكل غير مسبوق.

إن مجتمع المعلومات -المدفوع بتكنولوجيا المعلومات والاتصال- يمثل ثورة غير مسبوقة وفريدة من نوعها، ويشير (Castells, 1998) إلى أن استخدام الحوسبة (Computing) المشبكة من خلال الإنترنت سيكون له نتائج معقدة وغير متوقعة، فثورة الحاسب تعتبر حدثا تاريخيا هاما -بنفس الدرجة التي كانت بها الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر- حفز نمطا من عدم الاستمرارية في القاعدة المادية للاقتصاد، المجتمع والثقافة.[2]

يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من النظم الهامة في إدارة المعرفة انطلاقا من البيانات والمعلومات وانتهاء بتخزين المعرفة المتولدة عنها واستخدامها عند اللزوم من خلال برامج الحاسب المختلفة وشبكة الإنترنت، مما يشكل حصيلة معرفية هامة للمنظمة ولصناع القرار فيها حيث يشدد الباحثون والمهتمون في مجال المعرفة وإدارتها على أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في تكوين المعرفة، وبالتالي دعم وتفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة يشكل مقوما هاما من مقومات إدارة المعرفة التنظيمية.

المطلب الأول: التكنولوجيا، المعلومات والاتصال

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مكونا أساسيا في المنظمات الحديثة وذلك بالنظر إلى تحولها إلى أداه هامة وإستراتيجية في سياق تفعيل الأداء المنظمي من خلالها تأثيرها المباشر على الطريقة التي يتم بموجبها تنفيذ الأعمال في المنظمة، وذلك من خلال تقليص الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة وزيادة درجة التكامل والتنسيق بين وظائف، أنشطة وأقسام المنظمة.

أولا: التكنولوجيا

أشارت دائرة المعارف البريطانية إلى أن ظهور مصطلح التكنولوجيا (Technology) في اللغة الإنجليزية قد بدأ في القرن السابع عشر،[3] وفي قاموس (Oxford) كلمة (Techno) تعني أسلوب أداء المهنة أو ما كان يسمى "الصنعة"، أما (Technology) فتعني العلم الذي يدرس تلك الصنائع،[4] وهي تتكون لغويا من كلمتين يونانيتين:

---

[1] عبد الأمير مويت الفيصل، **الصحافة الإلكترونية في الوطن العربي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص18.

[2] كريستوفر ماي، **مجتمع المعلومات: وجهة نظر متشككة**، ترجمة: نادر إدريس النل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص30.

[3] عبد الكريم منصور بن عوف، **أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على النظام المحاسبي (دراسة حالة النظام المحاسبي الجزائري)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص56.

[4] محمد بن أحمد محمد الفزازي، **أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص35.

تكنو (Techno) وتعني الفن أو الحرفة (Craft)، و لوجي (Logy المأخودة من Logos) وتعني مجالات أو حقول الدراسة والعلم (Area of Study)، ومن ثم فإن مصطلح تكنولوجيا يعني: "التطبيقات العملية للعمل والمعرفة في مجالات التجارة والصناعة"،[1] أو "العلم التطبيقي للفنون الصناعية".[2]

أما في ما يتعلق بمصطلح التكنولوجيا في اللغة العربية فقد حدده مجمع اللغة العربية بكونه يقابل لفظ "التقنية"، وذلك راجع إلى وجود تشابه في اللفظ والمعنى عربيا وأجنبيا حيث يحتوي اللفظ العربي على أغلب حروف اللفظ الأجنبي.[3]

أشار (Schroder) إلى إمكانية تعريف التكنولوجيا بشكل واسع من خلال كونها (تطبيقات المعرفة لحل المشكلات البشرية)، وبشكل ضيق من خلال كونها (مجموعة العمليات، الأدوات، الطرائق، الإجراءات والمعدات المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات).[4]

أما (Steers, 1991) فأكد على أن التكنولوجيا تشير إلى أي شيء يتضمن العمليات الميكانيكية أو الذهنية، والتي تقوم المنظمة من خلالها بتحويل المدخلات (مواد خام) إلى مخرجات (منتجات تامة) من أجل تحقيق أهدافها. وفق نفس النسق اعتبرها كل من (Hodge & Anthony, 1991) بأنها العلم والفن المستخدمان في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، فالتكنولوجيا تتعلق بكيفية استخدام الموارد من قبل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وبمعنى آخر تتمحور التكنولوجيا حول عمليات التحويل (تحويل المدخلات إلى مخرجات).[5]

تتضمن تكنولوجيا المعلومات مجموعة الأدوات، الأنظمة، التقنيات والمعرفة المتطور والمسخرة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومات،[6] ضمن هذا السياق ومن خلال معالجة التكنولوجيا للمعرفة العلمية أشار (دعمس، 2009) إلى أن التكنولوجيا تنطوي على ثلاثة معاني:[7]

- التكنولوجيا كعمليات (Processes)، وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية؛
- التكنولوجيا كنواتج (Products)، وتعني الأدوات، الأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية؛
- التكنولوجيا كعملية ونواتج معا (Processes & Products)، وتستعمل بهذا المعنى عند تكامل العمليات والنواتج، مثل تقنيات الحاسوب.

---

(1)أحمد محمد محمد أحمد بدوي، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير البنوك الإلكترونية**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مصر، المجلد103، العدد502، 2011، ص90.

(2)سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص119.

(3)عبد الكريم منصور بن عوف، **أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على النظام المحاسبي (دراسة حالة النظام المحاسبي الجزائري)**، مرجع سابق، ص56.

(4)كاسر نصر المنصور، **إدارة العمليات لإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص95.

(5)حسين حريم، **إدارة المنظمات (منظور كلي)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص183-184.

(6)فداء فياض أبو الفوارس، **علاقة الإعلام التربوي بتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة**، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، الأردن، المجلد15، عدد خاص، 2013، ص616.

(7)مصطفى نمر دعمس، **تكنولوجيا التعليم وحوسبة التعليم**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص24.

قام (Hickson & all, 1969) -بعد استقرائهم للمفاهيم التي طرحها الباحثون بخصوص التكنولوجيا- بتصنيف التكنولوجيا إلى ثلاثة أصناف، الصنف الأول (تكنولوجيا العمليات) وتتمثل في تعاقب الأنشطة في تدفق العمل "إنتاج وتوزيع المخرجات"، الصنف الثاني (تكنولوجيا المواد) ويرتكز مفهومها على خصائص المواد المستخدمة في عملية إنتاج وتوزيع المخرجات، وأخيرا الصنف الثالث (تكنولوجيا المعرفة) وهي التكنولوجيا المرتبطة بخصائص "المعرفة" المستخدمة في عملية إنتاج وتوزيع المخرجات.[1]

ثانيا: المعلومات

كما تم الإشارة إليه في مكان سابق من هذا البحث[*]، تعتبر المعلومات بمثابة بيانات أضفيت عليها المعاني (أصبحت ذات معنى) أو هي المعاني التي يعطيها الأفراد للبيانات الواردة إليهم، كما يمكن أن تظهر المعلومات في أشكال متعددة منها (الشكل الكتابي، في شكل صورة، محادثة بين طرفين،...الخ)، وفق هذا النسق المعلومات تعتبر بيانات توضع في إطار أو محتوى واضح ومحدد بغرض استخدامها في اتخاذ القرار.

ثالثا: الاتصال

إن مفهوم الاتصال يمكن النظر إليه من زوايا عدة (سياسية، إعلامية، اقتصادية، إدارية، اجتماعية، نفسية وتربوية،...الخ).[2] وما يهمنا في دراستنا هو المعنى الإداري المتداول في المنظمات ضمن ميدان الإدارة والتسيير، والذي سنتطرق إليه كمفهوم مجرد أولا ثم مضمنا في مفاهيم أخرى (تكنولوجيا المعلومات تحديدا).

إن كلمة "اتصال" (Communication) مشتقة من اللفظ اللاتيني (Communis) بمعنى شائع (Common)، وتنطوي على تشارك معلومة، فكرة أو اتجاه مع الآخرين.[3] يعرف (Thompson & Cats-Baril, Baril, 2003) الاتصال في المنظمة بأنه عملية المشاركة في المعلومات التي تكون ذات علاقة بالنشاط التنظيمي بين شخصين، وحدتين تنظيميتين أو أكثر، ويتضمن التشارك في عمليات جمع، تحليل ونشر المعلومات.[4] ومن وجهة نظر علماء نظم المعلومات -المبنية على أساس رياضي، إحصائي وهندسي- يعبر الاتصال عن استقبال، ترميز، تخزين، تحليل، استرجاع، عرض وإرسال المعلومات.[5]

تنطوي العملية الاتصالية على خمس عناصر هي (المرسل، الرسالة، قناة الاتصال، المستقبل، الاستجابة أو التغذية العكسية)،[6] وتعتبر -بشكل عام وبمختلف أنواعها (الرسمية وغير الرسمية)- على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للمنظمة، فقد أشارت عديد الأبحاث والدراسات إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب (75 في المائة) من

---

[1] عدنان تايه ذياب النعيمي، **تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص17.

[*] ينظر: المطلب الأول (البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة)، في المبحث الأول (مدخل إلى إدارة المعرفة التنظيمية)، ضمن الفصل الأول.

[2] حارث محمود عبود، نرجس حمدي، **الاتصال التربوي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص10.

[3] أمين عبد العزيز أبو ردة، **أثر المواقع الإلكترونية الإخبارية الفلسطينية على التوجه والانتماء السياسي (طلبة جامعة النجاح الوطنية نموذجا)**، دار الفتح للدراسات والنشر، عمان، الأردن، 2011، ص41.

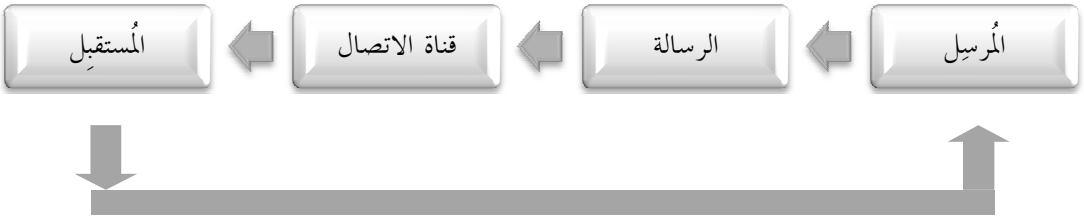
[4] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص90.

[5] محمود يوسف عبد الرحمان، **السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص66.

[6] مصطفى نمر دعمس، **إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص74.

نشاط المنظمات، لذا فهي تعد بمثابة الدم المتدفق عبر شرايين المنظمات وبدونها تموت وتضمر الحركة الدائبة للأنشطة التنظيمية.[1] وعموما يمكن توضيح عملية الاتصال كما يظهر في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-5): عناصر عملية الاتصال



المصدر: سليم بطرس جلدة، أساليب **اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص121.

ينبغي أن يراعى عدة اعتبارات أثناء العملية الاتصالية ومنها (أهمية الاهتمام بمضمون وهدف الاتصال وليس أدواته فقط، تأسس عملية الاتصال على التدفق عبر اتجاهات متعددة وليس في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، ضرورة الاهتمام بالعنصر الإنساني -إلى جانب- مجموعة إجراءات ولوائح العمل الرسمي).[2]

تعتبر عملية الاتصال من أبرز وأهم العمليات الدائرة في المنظمات والتي يأخذها القادة الإداريون بعين الاعتبار ويولونها الأهمية البالغة، فمع زيادة حجم وتعقد المنظمات ظهرت الحاجة إلى زيادة تنظيم عملية الاتصال بين العاملين من جهة وقائدهم من جهة أخرى، حيث يسهم الاتصال في تحقيق أهداف المنظمة وتنمية التوجه نحو العمل التعاوني إلى جانب التحلي بروح الفريق.[3]

يساعد نظام الاتصال الجيد إدارة المنظمة على تغيير سلوك الأفراد حيث يعمل على التعرف على قدراتهم ويضمن استقبالهم لرسالتها بصورة واضحة وتفهمهم لمضمونها، مما يجعلهم يغيرون سلوكهم بموجبها.[4]

المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتأسس تكنولوجيا على فكرتين أساسيتين شديدتي الصلة ببعضهما هما (التصغير المتناهي والرقمنة)، حيث أصبح الاتجاه المستمر نحو الاستخدام الآلي في انجاز الأنشطة المختلفة للإنسان ينبئ بمجتمع بلا ورق مطبوع أو مخطوط أو بعبارة أخرى يمهد لقيام مفهوم جديد للمجتمعات وهو المجتمع اللاورقي (Paperless Society) أو المجتمع الرقمي (Digitations Society) أو مجتمع المعلومات (Information Society).[5]

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدث تكنولوجيا متعددة الأغراض، حيث تتسم بمجموعة من السمات الفارقة التي تمكنها من إحداث تأثيرات متعددة في المجتمع نذكر منها أنها تقدم إمكانات متعددة تسمح

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **أساسيات الإدارة والعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات**، دار جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، عمان، الأردن، 2008، ص84.

[2] زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص110.

[3] أمل لطفي أبو طاحون، **القيادة التربوية الفاعلة**، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص159.

[4] سليم بطرس جلدة، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص119.

[5] ياسر خضير البياتي، **بورانيوم الإعلام (حروب العصر بالتقنيات الرقمية: احتلال العراق نموذجا)**، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، مصر، مصر، 2006، ص20.

بتوليد تطبيقات مختلفة توظف ضمن مجالات مختلفة في الحياة، إلى جانب أنها تتكامل وتندمج مع التطبيقات التكنولوجية السابقة.[1]

أولا: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

مرت تكنولوجيا المعلومات -خلال العقود الماضية- بتطوير تكنولوجيات متعددة ومتميزة حيث انعكست آثارها على طرق وأساليب النشاط الاقتصادي،[2] وتعتبر إحدى المكونات الرئيسة في التكنولوجيا المتقدمة (Advanced Technology)[3] حيث يرى البعض أنها ستصبح الثقافة الأساسية في القرن الحادي والعشرين[4] بالنظر إلى كونها أصبحت واقعا يجب تفهمه وإدراك أبعاده من خلال ما نلمسه ونعايشه في هذه الحقبة من تحولات في كثير من الأصعدة[5] انعكست على مستوى المنظمات بصفة واضحة، الأمر الذي حتم عليها التوجه نحو تفعيل تفعيل دورها وغلغلتها شيئا فشيئا في صميم نشاطها بغرض تحسين أدائها والرفع من درجة تنافسيتها.

أطلق على تكنولوجيا المعلومات -باللغة الفرنسية- في بادئ الأمر (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) بمعنى: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال، ولكن سرعان ما تم تعويضها بمصطلح: (Technologie de l'Information et de la Communication) بمعنى: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من منطلق أن التكنولوجيا لم تعد حديثة الاستخدام. أما في اللغة الإنجليزية فيطلق عليها: (Information Technology: IT) بمعنى تكنولوجيا المعلومات أو (Information and Communication Technology: ICT) تكنولوجيا المعلومات والاتصال.[6]

عرف (Tucker, 2003) تكنولوجيا المعلومات على أنها استخدام التقنيات الحديثة والتي توفر ميزة تنافسية للمنظمات في مجال المنافسة بالأسواق إلى جانب إيصال المعلومات، تخزينها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الرشيدة.[7] فمصطلح تكنولوجيا يستعمل المعلومات ليطلق على مجموعة الأجهزة، الأنظمة والتجهيزات الحاسوبية الحاسوبية (Hardware) إلى جانب وسائل نقل، توصيل وتبادل المعلومات (Networks & Communications)

---

[1] خالد رواسكي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في إقليم شمال إفريقيا والشرق الأوسط (دراسة قياسية: 2001-2011)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص65.

[2] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، مرجع سابق، ص120.

[3] السعيد مبروك ابراهيم، **المكتبات الإلكترونية (رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص23.

[4] قاسم صالح النعواشي، **العالم في غرفة الصف (استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص25.

[5] عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص87.

[6] عبد الحكيم معوج، **استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أثر العوامل غير المادية في نجاح/فشل مشاريع تطبيق نظم المعلومات (مع دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص10.

[7] عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص16.

إضافة إلى البرمجيات والتطبيقات (Software) المستخدمة في إدارة النشاط المعلوماتي من معالجة رقمية للمعلومات، تخزينها، تداولها وإرسالها بالوسائل الإلكترونية عبر شبكات الحاسوب، الإنترنت، شبكات الهاتف، الأقمار الاصطناعية وترددات الراديو.[1]

تختلف تكنولوجيا المعلومات عن نظم المعلومات هذه الأخيرة التي تمثل خدمة محوسبة تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتستثمر إمكاناتها في دعم الإدارة بمختلف مستوياتها ونشاطاتها، فمن خلال نظم المعلومات -بأنماطها المختلفة- تحصل عملية التكامل بين تكنولوجيا المعلومات ونشاطات المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة.[2]

مما سبق يمكن وصف تكنولوجيا المعلومات الاتصال بأنها منظومة متكاملة من المكونات المادية والبرمجية والمتمثلة بصفة أساسية في أجهزة الحاسوب، قواعد البيانات وشبكات الاتصال الالكترونية، حيث تساعد هذه المنظومة على تراسل البيانات بسهولة ويسر كما تعمل على استقبال البيانات، معالجتها، تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب.

ثانيا: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يجمع الباحثون والمتخصصون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الفوائد والمساهمات الكبيرة التي قدمتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث كان من أكبر مساهماتها أنها أعادت تشكيل أساسيات الأعمال برمتها والتي شملت كلا من (دعم العمال، دعم اتخاذ القرارات ودعم إستراتيجية الميزة التنافسية)، وعلى هذا الأساس تطور دور تكنولوجيا المعلومات بفضل تطور التكنولوجيا وظهور مكونات جديدة لها.[3]

تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تخزين، معالجة وتوفير البيانات والمعلومات،[4] ويتفق معظم الخبراء في حقل المعلوماتية بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعني منظومة متكاملة ثلاثية الأبعاد من العتاد أو الأجهزة (المكونات المادية للحاسوب وملحقاته، والبرمجيات (وهي الشق الذهني من الحاسوب) والشبكات (بما تحتويه من أجهزة، برمجيات ووسائط رقمية متنوعة).[5] ويمكن توضيح هذه المنظومة في الشكل الموالي:

---

[1] مهدي فضيل، **القياس الإحصائي لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: حالة اليمن**، أعمال ندوات وملتقيات (دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص225.

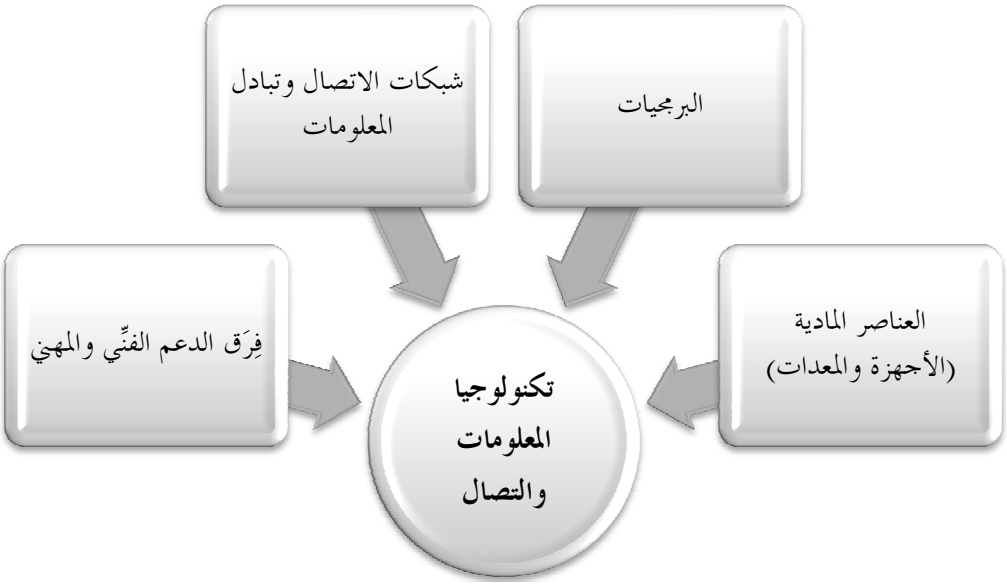
[2] ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد، **الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص20.

[3] فالح عبد القادر الحوري وآخرون، **معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في مستوى جودة الخدمات: دراسة ميدانية في قطاع البنوك الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد31، العدد1، 2011، ص122.

[4] Bouwman Harry & al, **Information Communication Technology in Organizations, Adoption, Implementation, Use and Effects**, London, GBR: SAGE Publications Inc. (US), 2005, P22.

[5] عدنان سليمان الأحمد، عدنان ماجد المجالي، **قضايا معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص373.

شكل رقم (2-6): مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (جمانة الزعبي، 2010)؛ (عادل سرايا، 2007)؛ (أحمد أبو سعدة، 2009)؛ (غسان العمري، 2004)؛ (أديب هزايمة، 2011).

1/ العناصر المادية (الأجهزة والمعدات) (Hardware):

تمثل ذلك الكيان المادي الصلب (الحواسيب وملحقاتها) والتي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسة هي (وحدات: الإدخال، المعالجة والإخراج)، حيث تقوم هذه الأجهزة بوظائف متعددة لتسهيل العمل داخل المنظمة. بالنسبة للحواسيب تتعدد أنواعها (الحواسيب الشخصية، المتوسطة، الكبيرة والعملاقة).[1] ويعد الحاسوب آلة الكترونية (Electronic Machine) تستقبل المعلومات والبيانات[2] تتناولها بالمعالجة من خلال التعليمات والأوامر الصادرة إليه والمنسقة تنسيقا منطقيا حسب خطة موضوعة مسبقا لحل مسألة معينة بغرض الحصول على نتائج ومعلومات تفيد في تحقيق أهداف معينة، وتسمى مجموعة التعليمات بالجمل (Statements) ومجموعة الجمل تسمى برنامجا (Program).[3] أما النسبة للمكونات المادية الأخرى المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال-إلى جانب الحاسوب- نذكر (الهاتف العادي والنقال، الفاكس، التلكس "المبرقة"، التلتكس).[4]

2/ البرمجيات (Software):

إن أجهزة الحاسوب وملحقاتها سواء كانت أجهزة الخادم أم محطات الاتصال وكذلك أجهزة الشبكة وملحقاتها وكل المكونات المادية بصفة عامة لا يمكن أن تتحقق الفائدة منها دون تواجد برمجيات تتيح للمستفيد

---

[1] جمانة زياد الزعبي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (مع دراسة تطبيقية على بعض الوزارات الأردنية)**، مرجع سابق، ص39-40.

[2] عادل سرايا، **تكنولوجيا التعليم المفرد وتنمية الابتكار (رؤية تطبيقية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص122.

[3] محمد عبيد الكعبي، **الحماية الجنائية للتجارة الإلكترونية**، دار النهضة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص50-51.

[4] أحمد ضيف، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية-مجمع اتصالات الجزائر نموذجا)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013، ص97-101.

التعامل معها والاستفادة منها وتشغيل وإتاحة وظائفها،[1] وتعرف هذه البرمجيات بأنها الأوامر المرتبة منطقيا والموجهة إلى الحاسب بعد ترجمتها إلى اللغة الوحيدة التي يفهمها وهي لغة الأرقام الثنائية (Binary Code).[2] كما يمكن أن تتعدى ذلك لتشمل كل نظم التوثيق المرتبط بها (Documentation) وبيانات التجهيز والتكوين (Configuration Data) اللازمة لجعل البرامج تعمل بصورة صحيحة.[3] وعلى العموم، تعتبر البرمجيات عقل الحاسوب أو القسم الفكري أو البرمجي أو الرياضي له. تنقسم البرمجيات إلى ثلاثة أنواع:[4]

أ/ **برمجيات النظام (System Software)**، تتضمن البرامج والآليات التي تستخدم لتشغيل الحاسوب وتوظيف إمكاناته في تنظيم عمله من إدخال للبيانات، معالجتها وتخزينها، إلى جانب التعامل مع طلبات المستخدم. ومن أهم هذه البرمجيات نذكر (برمجيات التشغيل، لغة البرمجة، برمجيات الترجمة)؛

ب/ **برمجيات التطبيق (Application Software)**، هي برمجيات تستخدم إمكانات الحاسوب وخصائصه في تنفيذ ما يطلب منه من عمليات، وهي برامج يمكن أن تكون جاهزة ويتم شراؤها أو إنتاجها باستخدام لغات البرمجة، ومن أمثلتها نذكر (معالج النصوص، معالج الجداول، العرض التقديمي)؛

ت/ **البرمجيات المنتجة (Produced Software)**، وهي برمجيات يتم تصميمها وإنتاجها من قبل الشركات التجارية أو الأفراد باعتماد النوعين السابقين لغرض الاستفادة منها بحسب تخصصها أو الغرض منها.

3/ شبكات الاتصال وتبادل المعلومات (Networks Communication and Information System):

يرى (O'brien, 2002) أن شبكات الاتصالات تتكون من نظام اتصال يربط بين أجهزة الحاسوب، قنوات الاتصال والأجهزة من خلال وسائط اتصالات وتضبط من خلال برمجيات اتصالات، ولا يوجد اتفاق بين المختصين في تصنيفهم لأنواع الشبكات، ونذكر أهم أنواع الشبكات في: الشبكة الموسعة (Wide Area Network: WAN)، الشبكة المحلية (Local Area Network: LAN)، شبكة الخادم/العميل (Client/Server Networks)، شبكات النظير للنظير (Peer to Peer)، وشبكات الإكسترانت (Extranet)، الإنترانت (Intranet) والإنترنت (Internet)، هذه الأخيرة التي توصف بأنها أم الشبكات أو الشبكة العملاقة أو العالمية. و قد ذكر (Martin & al, 2001) أن الإنترنت والإكسترانت من التكنولوجيا المستخدمة في بناء نظم إدارة المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة.[5]

---

[1] أحمد أمين ابو سعدة، **الدليل العلمي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2009، ص128.

[2] عمر أبو الفتوح عبد العظيم الحمامي، **الحماية الجنائية للمعلومات المسجلة الكترونيا (دراسة مقارنة)**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2010، ص42.

[3] عزة علي محمد الحسن، **الحماية القانونية لبرامج الحاسب الآلي (حماية البرامج بأحكام حق المؤلف)**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص11.

[4] حارث محمود عبود، **الحاسوب في التعليم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص110-111.

[5] غسان العمري، **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية**، مرجع سابق، ص25.

أ/ الشبكة المحلية (Local Area Network: LAN)، تتمثل في مجموعة حواسيب عادة ما تكون مصغرة تتقاسم في ما بينها البرامج المختلفة، قواعد البيانات والطابعات ويتم تركيبها في مختلف أنواع المؤسسات الأكاديمية، التجارية، الصناعية، الصحية وغيرها بغرض توفير إمكانيات تدفق المعلومات والاتصالات داخل حدود المنظمة، وغالبا ما تكون المنطقة التي تغطيها في حدود خمسة كيلومترات مربعة بسرعة تصل بين واحد إلى ثلاثين مليون بايت في الثانية مستعملة في ذلك وسائط نقل المعلومات.[1]

ب/ الشبكة الموسعة (Wide Area Network: WAN)، وهي تختلف عن الشبكات المحلية لأنها تستخدم الشبكة الخلوية المتنقلة للاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات لنقل البيانات حيث تتوافر هذه التقنيات الخلوية على الصعيد الإقليمي، الوطني أو حتى العالمي وتقدم خدمات تتيح للمستخدم تصفح الإنترنت، التحقق من البريد الإلكتروني،...الخ من أي مكان داخل الحدود الإقليمية للخدمات الخلوية.[2]

ت/ شبكة الإنترنت (Internet)، إن شبكة الإنترنت لم تكن عالمية في بدايتها، وتعود جذور نشأتها إلى عام (1969) تحت اسم (Arpanet)[*] حيث أسست وزارة الدفاع هذا المشروع بهدف تبادل المعلومات بينها وبين مراكز البحوث العلمية في أنحاء العالم،[3] وكانت بعدد أربعة حاسبات فقط ثم تطورت حتى وصلت إلى أكثر من ست ملايين حاسب عام (1995)، في حين وصل عدد الدول المتصلة بها (173) دولة.[4] وقد استخدم مصطلح الإنترنت أول مرة عام (1983)، وهي مشتقة من عبارة (International Network) أي الشبكة العالمية، وتتضمن معنى الترابط بين الشبكات،[5] وفيها يتم ربط مجموعة شبكات مع بعض في العديد من الدول من خلال أجهزة حاسوب مركزية تسمى "أجهزة الخادم" والتي تستطيع تخزين المعلومات الأساسية فيها والتحكم بالشبكة بصورة عامة، كما تسمى أجهزة الحاسوب التي يستخدمها الأفراد "أجهزة المستفيدين"[6] وهي تتشكل من نظام شبكات حاسوبية حول العالم ببروتوكول ببروتوكول موحد هو بروتوكول انترنت.[7] تتعدد خدمات الإنترنت وتتزايد يوم بعد يوم ويمكن أن

---

[1] محمد بن جاب الله، **أثر تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وتنمية الخدمات المالية (دراسة حول كفاءة شركات التامين وآفاق استثمارها الإلكتروني)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص42.

[2] لمين علوطي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص208.

[*] تنسب هذه التسمية إلى وكالة المشاريع البحثية المتقدمة، الأمريكية (Advanced Research Project Agency).

[3] رحيم أحمد أمانج، **التراضي في العقود الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت: دراسة تحليلية مقارنة في ضوء القانون المدني العراقي وقوانين التجارة والمعاملات في كل من (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، تونس)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص22.

[4] محمد عوض الترتوري، وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص331.

[5] عبد الرزاق محمد الدليمي، **الإعلام الجديد والصحافة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص51.

[6] عمر موفق بشير العباجي، **الإدمان والإنترنت**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص45.

[7] أسامة سمير حسين، **ثورة الحاسوب والاتصالات**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص211.

نذكر منها: البريد الإلكتروني، نقل الملفات، المحادثات الشخصية والجماعية، الأرشيف الالكتروني، الدخول عن بعد وخدمة الويب (www).[1]

ث/ شبكة الخادم – العميل (Client - Server Networks)، تتكون هذه الشبكة من مجموعة من الأجهزة التي تمثل (العملاء) والتي ترتبط جميعا مع جهاز الخادم بحيث يبقى جهاز العميل على اتصال مع جهاز الخادم أو ما يعرف بمزود الخدمة،[2] هذا الأخير يتيح ما لديه من مصادر للمستخدم المشترك في الشبكة أي العميل الذي يستفيد من المصادر التي يوفرها خادم الشبكة.[3]

ج/ شبكات الإنترانت (Intranet)، هي عبارة عن شبكة داخلية للمنظمة تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الإنترنت،[4] فهي ببساطة تطبيق للبروتوكولات والتقنيات التي تتيحها الإنترنت ولكن على نطاق شبكة خاصة بمنظمة معينة، ورغم أنها عرفت انتشارا كبيرا في أوساط المنظمات لكونها أحدث، أسرع وأدق طريقة لتبادل المعلومات داخل المنظمات عاب بعض المتخصصين عليها استقلالية نظام الإنترانت وبعده عن الأطراف الخارجية.[5]

ح/ شبكات النظير للنظير (Peer to Peer)، ضمن هذه الشبكة الحواسيب تلعب دور الخادم والمستخدم في نفس الوقت، بحيث أن حاسوب معين في الشبكة يتصرف وكأنه خادم ليوفر الخدمات التي تطلبها الأجهزة الأخرى، وقد يقوم نفس الحاسوب –في وقت آخر– بطلب خدمة معينة من الحواسيب الأخرى للشبكة.[6] وتطلق على هده التركيبة تسمية "مجموعة العمل" حيث تسمح لكل مستخدم بالتحكم بالمهام بالمهام الخاصة به باستعمال واجهة المستخدم، كما تحدد مستويات السماح المقبولة لدخول الآخرين وتضع قيودا على ذلك إلا أنه لا يوجد أي تحكم مركزي أو أي صيغة تسجيل الدخول في الشبكة.[7]

خ/ شبكات الإكسترانت (Extranet)، الإكسترانت ما هي إلا استخدام تقنية الإنترنت لربط أكثر من شبكة إنترانت معا، وتتطلب استعمال نفس البرنامج في عملية الاتصال (Navigator)، ومستخدموها عادة هم الموظفون، الزبائن، الممولون وبصفة عامة "أصحاب المصلحة"، مع ضرورة تحديد أولويات الدخول وحدود الصلاحيات لكل مستخدم،[8] وفق هذا النسق تسمح الإنترانت لشركاء المنظمة بالمرور

---

[1] شمسان ناجي صالح، **الجرائم المستخدمة بطرق غير مشروعة لشبكة الإنترنت (دراسة مقارنة)**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص31–33.

[2] حارث محمود عبود، مزهر شعبان العاني، **تكنولوجيا التعليم المستقبلي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص105.

[3] خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **أساسيات امن المعلومات والحاسوب**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص125.

[4] عوض الترتوري، وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية**، مرجع سابق، ص328.

[5] محمد الفاتح حمدي وآخرون، **تكنولوجيا الاتصال والإعلام (الاستخدام والتأثير)**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص61–ص61–62.

[6] خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **أساسيات امن المعلومات والحاسوب**، مرجع سابق، ص126.

[7] حارث محمود عبود، مزهر شعبان العاني، **تكنولوجيا التعليم المستقبلي** مرجع سابق، ص103.

[8] خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **إدارة وصناعة الجودة (مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص303–305.

عبر الجدران النارية التي تمنع دخول الدخلاء، وتخولهم الوصول إلى بيانات المنظمة أو على الأقل جزء منها، ويمكن القول أن الإكسترانت ينظر إليها على أنها ذلك الجزء من الإنترانت والذي امتد ليشمل المستخدمين خارج المنظمة[1] لكن وفق حدود ومعايير محددة.

4/ فِرَق الدعم الفني والمهني (Technical Support Teams):

تتمثل فِرَق الدعم الفني في الأفراد المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى جانب العاملين المتخصصين بتنفيذ عمليات جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى مصممي البرامج ومشغلي الأجهزة والمعدات وعمال صيانة البرامج أو الأجهزة، إذ تعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير على الجهد والفكر البشريين. تزداد أهمية فِرَق الدعم الفني والمهني بازدياد المعلومات المتوافرة لدى المنظمة في اتخاذ قرار معين وهذا بدوره يتطلب توظيف نظم تكنولوجيا معلومات من قبل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تكاملهما.[2]

المطلب الثالث: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة التنظيمية

يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الضرورية في توفير المعرفة انطلاقا من البيانات والمعلومات وتخزين هذه المعرفة واستخدامها عند اللزوم من خلال برامج الحاسب المختلفة ومن خلال شبكة الإنترنت، مما يشكل حصيلة معرفية هامة للمنظمة ولصناع القرار فيها، لذا تساعد كل التسهيلات والدعم الذين تقدمهما المنظمة لتكنولوجيا المعلومات داخلها على توفير المعرفة التنظيمية، حيث يشدد الباحثون والمهتمون في مجال المعرفة وإدارتها على أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في تكوين المعرفة، وبالتالي دعم تكنولوجيا المعلومات يشكل عنصرا هاما من عناصر إدارة المعرفة التنظيمية.[3]

أولا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تعزز وتحسن من فرص التعلم المنظم عن طريق تحديد، تعريف، اقتناص، ترميز وتعميم المعرفة بنوعيها الضمني والمعلن، وذلك من خلال الشبكات، قواعد البيانات، أدوات الإنترنت، البرمجيات المساندة، بالإضافة إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي ونظم إدارة المكاتب والوثائق،[4] إلى جانب ذلك تتيح تكنولوجيا المعلومات البحث، الوصول والاسترجاع السريع للمعومات كما تدعم التعاون والاتصال بين أفراد المنظمة،[5] وفق هذا النسق تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في إنشائها، اكتسابها، نشرها أو الاحتفاظ بها إذ يتركز دورها في ثلاثة تطبيقات مهمة:[6]

---

[1] محمد الفاتح حمدي وآخرون، **تكنولوجيا الاتصال والإعلام (الاستخدام والتأثير)**، مرجع سابق، ص62.

[2] أديب محمد حسن هزايمة، **أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2011، ص35.

[3] محمد أبو سمرة، **الإعلام المهني**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص115.

[4] مصطفى التهامي، **تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي**، مرجع سابق، ص53.

[5] Emerald Insight Staff, **Introduction to Knowledge Management**, Op. Cit., P269.

[6] معاذ يوسف الذنيبات، **المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف (إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)**، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد51، 2011، ص212.

– معالجة الوثائق؛

– نظم دعم القرار، والذي يركز ببساطة على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات من خلال تفاعل العنصر البشري مع تكنولوجيا المعلومات؛

– الأنظمة الخبيرة، وهي برامج حاسوب تصمم لنمذجة معرفة وقدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات، أي أن النظام الخبير يستند على نمذجة المعرفة الموجودة أصلا لدى الخبير الإنساني ومن ثم برمجتها وتخزينها في قاعدة معرفة لنظام المعلومات المرتبط بمجال متخصص من مجالات المعرفة، وهذا كي يستطيع النظام أن يحل محل الخبير الإنساني ويمارس دوره في حل المشكلات الإدارية المعقدة.

تتدخل تكنولوجيا المعلومات من خلال مكوناتها في مسار إدارة المعرفة التنظيمية –تحديدا على مستوى عملياتها– فتساهم في تنشيط هذه الأخيرة، على النحو الآتي:[1]

– **إنتاج المعرفة**، من خلال مختلف عمليات التحليل والمقارنة الرياضية والإحصائية وغيرها والتي تقوم بها الأجهزة المتطورة بمساعدة البرمجيات المتخصصة (منها أنظمة إدارة قواعد البيانات بمختلف أنواعها، وتطبيقات الذكاء الصناعي، النظم الخبيرة،...الخ)؛

– **تخزين المعرفة**، تمثل الأجهزة محطات انتظار لنقل الخبرات والمعرفة المجمعة بفضل القدرة على التحويل والترجمة من اللغة الطبيعية إلى لغة الآلة التي تعددت وتطورت بشكل لم يسبق له مثيل لتحفظ بذلك في أشكال متنوعة غير النظام الثنائي الذي كان معروفا في السابق، حيث يتم تخزينها بمختلف الأشكال والصور دون أن تفقد من قيمتها شيء ليعاد استعمالها لمرات متعددة مادامت تقدم الفائدة لمستخدميها؛

– **تحديث المعرفة**، من خلال الاسترجاع المتكرر والقدرة على التخزين مرة أخرى يمكن إعادة بناء وتحديث الحلول والنتائج المتوصل إليها سابقا أو تطويرها و دمجها بما يستجيب لاحتياجات المستخدم أو التخلي عن ما تقادم من معارف واستبداله بما هو جديد أو منتج حديثا بنفس الطريقة الأصلية أو بطرق مغايرة تماما من خلال التسهيلات البرمجية المتاحة في التطبيقات الحديثة.

حسب (Davenport & Prusak, 1998) لتكنولوجيا المعلومات قدرة على تخزين المعرفة في عقول الأفراد أو الوثائق المتاحة لهم، فعملية إدارة المعرفة من استيعاب، تكوين، ترتيب، تخزين، نقل ونشر للمعرفة، كلها تعتمد على التسهيلات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات، وقد أشار (Khandelwal & Gottschalk, 2003) إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة يؤثر بوضوح على نتاج التعاون المعرفي، واقترح (Sher & Lee, 2004) أن كلا من مصادر المعرفة الداخلية والخارجية يمكن التحكم فيها على نحو فعال من خلال تطبيق

[1] محمد شنشونة، **نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –بسكرة–)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص151.

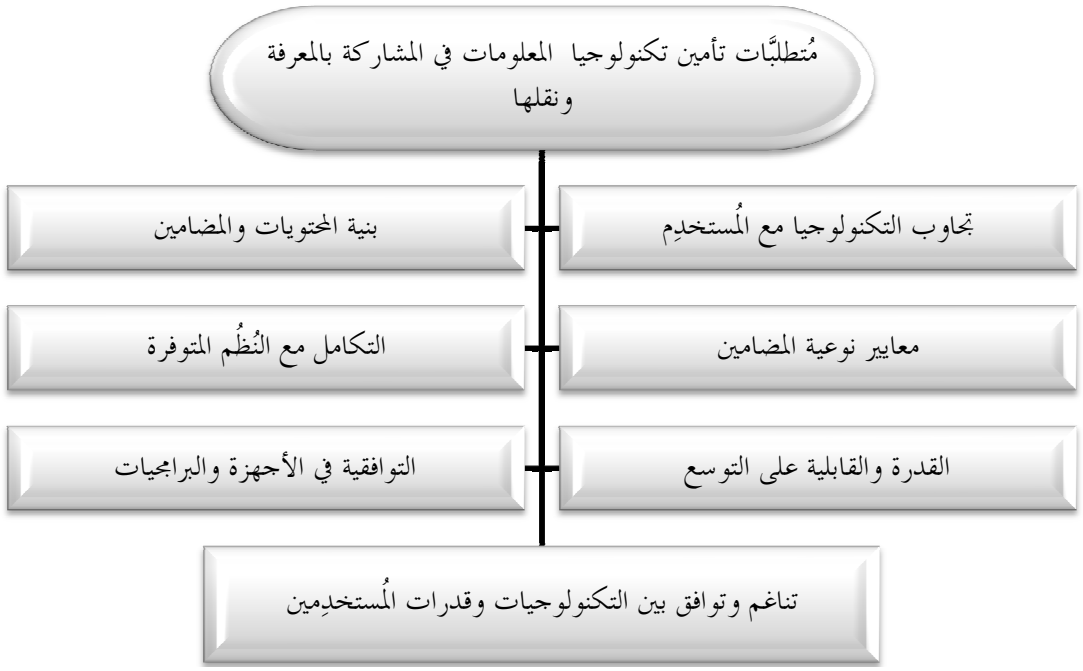
تكنولوجيا المعلومات، ومن هنا فإن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دورا مهما في تحديد نجاح أو فشل تنفيذ نظم إدارة المعرفة.[1]

تتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مسار إدارة المعرفة التنظيمية وتشغل في سياق ذلك أربع أدوار محورية، هي:[2]

- بناء مستودعات فعالة للمعرفة من أجل ضمان معارف مخزنة بصفة أكثر وضوح وإتاحية؛
- تسهيل البحث عن المعرفة واكتشافها؛
- تدعيم التواصل والتعاون الإفتراضيين؛
- تنشيط العملية الإبداعية وحل المشاكل المعقدة.

اعتبرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال -بكل أبعادها وقدراتها- العنصر المتدخل الحاسم في إدارة المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي،[3] كما اعتبرت من الأمور الهامة في تناقل المعرفة وتشاركها، لكن هناك العديد من الاعتبارات ينبغي الانتباه إليها عند استخدام تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة هذه الاعتبارات يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-7): متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة



المصدر: جابر زيد، **دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص82.

[1] جمانة زياد الزعبي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (مع دراسة تطبيقية على بعض الوزارات الأردنية)**، مرجع سابق، ص115.

[2] Handzic Meliha, **Knowledge Management: Through the Technology Glass**, Op. Cit., P26-32.

[3] Kazuo Ichij, Ikujiro Nonaka, **Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers Cary**, NC, USA: Oxford University Press, USA, 2006, P97.

- **تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع المستخدم:** ينبغي أن تكون هنالك جهود مستمرة وحثيثة، للتأكد من أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب وتتجاوب مع شتى الاحتياجات الآنية والمستقبلية للمستفيدين، آخذين بعين الاعتبار بأن مثل هذه الاحتياجات تتغير، وأن مواكبة مثل هذه التغيرات أمر ضروري وملح؛

- **بنية المحتويات والمضامين وسهولة الوصول إليها:** في النظم الكبيرة تكون إجراءات الفهرسة والتصنيف ضرورية ومهمة، بغرض تأمين الوصول السريع والسهل للمواد، المعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق؛

- **تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة:** من الضروري التوجه نحو تكامل تكنولوجيا المعرفة ذات الصلة مع خيارات التكنولوجيا المتوفرة والموجودة أصلا؛

- **القدرة والقابلية على التوسع والتطور:** فالحلول التي يمكن أن تنجح مع مجاميع صغيرة مثل مواقع الشبكة العنكبوتية الخاصة بلغة النص المترابط أو المتشعب (HTML)، قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمات الكبيرة التي تعمل بشكل واسع وعلى مستوى عالمي؛

- **توافقية الأجهزة والبرمجيات:** أي التأكد على سبيل المثال من توافقية تكنولوجيا المعلومات مع قدرات المستخدمين بهدف الاستثمار الأمثل لإمكانات الوسائل التكنولوجية المتاحة، فبرنامج المشاركة بالمعرفة الذي يركز على الناحيتين المتعلقتين بالوسائل التكنولوجية والتطبيقات والممارسات البشرية، هو بالتأكيد سيكون النظام الأكثر نجاحا من النظام الذي يركز على جانب واحد فقط منهما.[1]

يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في الاستخدام الفعال للمعرفة من خلال ما توفره من فرص وإمكانات عديدة نذكر منها الذكاء الاصطناعي الذي يعرف بأنه مجموعة من التقنيات الحاسوبية، المسخرة لتنفيذ مهمات معينة تتطلب الذكاء عند تجسيدها من قبل البشر، فهو عبارة عن تقنية لمعالجة المعلومات تتعلق بالاستنتاج، التعلم، الفهم ومحاكاة أعمال البشر، ومعظم أنظمة الذكاء الاصطناعي تم إنشاؤها بناءً على الذكاء المتعلق بالمعرفة.[2]

يشتمل الذكاء الاصطناعي على أربعة فروع، هي:

- نظم اللغات الطبيعية، من خلالها يحاول الذكاء الاصطناعي تطويع برمجيات الحاسوب للاتصال بالمستفيد، بواسطة اللغة الطبيعية نفسها التي يتحدث بها المستفيد، مثل اللغة العربية، الإنجليزية أو الفرنسية (استقبالا وتبادلا "كتابيا وشفهيا" للكلام)؛
- نظم الإبصار، أنظمة تعمل على استخدام مهارة القدرة البصرية للعين البشرية، مثل الأنظمة التي تقارن مثلا بين الصور الصحيحة المخزنة في قاعدة البيانات والصور المزيفة.[3]

---

[1] جابر زيد، **دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص81.

[2] خضر مصباح اسماعيل الطيطي، **إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص256-257.

[3] طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)**، مرجع سابق، ص118.

– نظم الإنسان الآلي (الروبوتات)، هي آلات كهروميكانيكية، تتلقى الأوامر من حاسوب تابع لها يجعلها تقوم بمهام معينة، والذكاء الاصطناعي في هذا المجال يشتمل على إعطاء الروبوت القدرة على الحركة، فهم المحيط والاستجابة لعدد من العوامل الخارجية.[1]

– الأنظمة الخبيرة، تتمثل في الأنظمة الحاسوبية التي تعتمد على التمثيل الصريح للمعرفة.[2]

إن توليد المعرفة، تخزينها ونشرها، يتم بصفة أسهل من خلال تكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، الانترنت الانترانت، البرمجيات، ...الخ)،[3] لكن، تجدر الإشارة إلى أنه عند استخدام المعرفة لا بد من تحويلها أولا إلى شيء ضروري تحتاجه بيئة العمل لتوظيفه فيها، ولابد لكل منظمة من تحديد نوع المعرفة التي تحتاجها عند إقرار خطوات ونموذج العمل، ويكون تحديد نوع المعرفة المراد تحويلها بناءً على الأنواع الأربعة، حسب نموذج (Nonaka, Takeuchi, 1995).

ثانيا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سياق تحول المعرفة

أكد (Nonanak & all, 2000) على أن نشوء المعرفة يحتاج بالضرورة إلى سياق معين، وذلك من حيث المشاركين فيه ومكان المشاركة، إذ أن المعرفة تحتاج إلى سياق مادي لكي تتطور، أي لا معرفة بلا مكان معين، هذا المكان أو السياق يسمى (**با**) (**Ba**)، وهو مصطلح ياباني يعبر عن السياق المشترك الذي خلاله يتم تقاسم واستعمال المعرفة، بالإضافة إلى أنه يوفر الطاقة، النوعية والمكان لتحولات المعرفة. يمكن أن يكون السياق اجتماعيا، تاريخيا أو ثقافيا، كما يشتمل على الزمن (والذي يكون متزامن أو غير متزامن) والمكان أو الحيز (يتمثل في الفضاء المادي كالمكاتب مثلا، والفضاء الافتراضي كالبريد الالكتروني على سبيل المثال).[4]

يتمثل تصور (**با**) (**Ba**) في كونه يوضح أن سياق إنشاء المعرفة وتحولها مبني على التفاعلية الحاصلة بين الأفراد في ما بينهم، أو بين الأفراد والبيئات الزمنية والمكانية المتعددة التي يتواجدون فيها، وهذا ما يجعلنا نخلص إلى أن تكوين المعرفة وتحولها هو نشاط جماعي أكثر منه فردي.

---

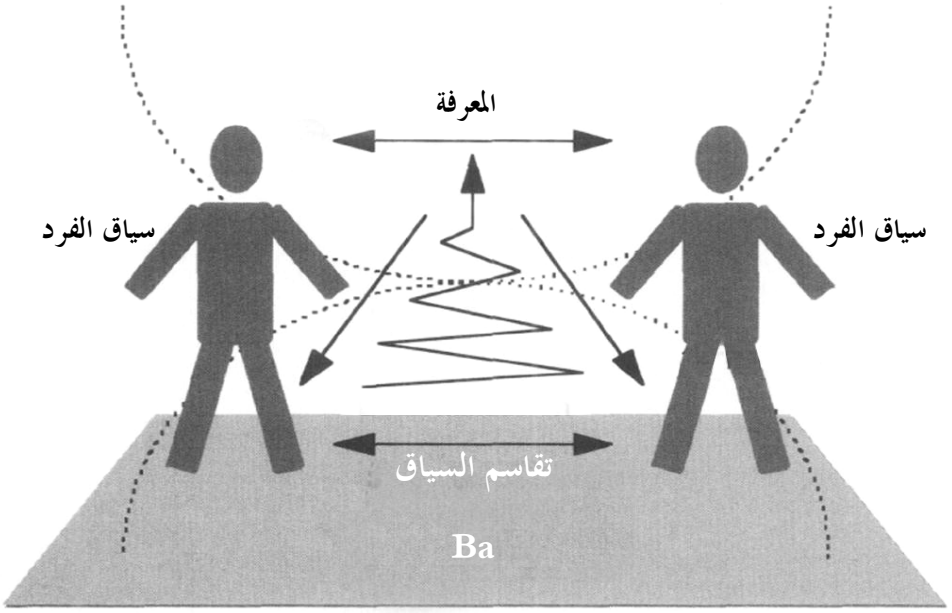
[1] مجبل لازم مسلم المالكي، **هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص29.

[2] سمير سعد مرقص، **استخدام الذكاء الاصطناعي ونظم الخبرة في بناء قاعدة المعرفة الضريبية وتطوير أداء مأمور الضرائب**، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، مصر، العدد632، 2010، ص15.

[3] Olla Phillip, Holm Jeanne, **Knowledge Management in the Space Industry**, Bradford, GBR, Emerald Group Publishing Ltd, 2006, P37.

[4] علال مقدم، **تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص73-74.

شكل رقم (2-8): نموذج (BA)



المصدر: جمانة زياد الزعبي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (مع دراسة تطبيقية على بعض الوزارات الأردنية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2010، ص108. (بتصرف)

يظهر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن عمليات تحول المعرفة كما يلي:[1]

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعملية الأشركة أو التفاعل الاجتماعي (ICT for Socialization)**: تتضمن عملية التفاعل الاجتماعي المشاركة بالمعرفة الضمنية بين الأفراد داخل المنظمة (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية)، والأدوات التي ظهرت مؤخرا لتبادل المعرفة الضمنية تكون عن طريق بناء أنظمة لإدارة المعرفة على شبكة الإنترنت، وفق نظام يعرف بـ (Q & A)[*] ضمن "الجماعات الذكية"، حيث يتم طرح الأسئلة من قبل الفرد أو المنظمة، والتحاور حول أمور مختلفة في هذه الجلسات، كما تعمل المنظمات على الحصول على المعرفة التي بحوزة جمهور المستهلكين، من خلال إتاحتها لموقع الكتروني خاص بها (Internet Home Page)، إلى جانب بريد الكتروني (E-mail)؛

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعملية الإخراج (ICT for Externalization)**: تتضمن عملية الإخراج (تحويل المعرفة الضمنية المكتسبة إلى معرفة صريحة)، ويذكر في هذا المجال أن عددا من المنظمات قامت بتفعيل نظم تحتوي على بيانات ومعلومات مخزنة يطلق عليها (K-Exchange) "أي تبادل المعرفة"، تتيح للعاملين -على تشتت مواقعهم- استخدام المعرفة وتبادلها بفعالية أكبر؛

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعملية المزج (ICT for Combination)**: تتضمن عملية المزج (تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة)، تم تصميم نظام جديد لإدارة المعرفة يعرف بـ (Office-ware)، يعمل على

---

[1] جمانة زياد الزعبي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (مع دراسة تطبيقية على بعض الوزارات الأردنية)**، مرجع سابق، ص107-112.

[*] اختصار لكلمتي (Question & Answer)، بمعنى: سؤال وجواب.

تحويل المعرفة الموجودة، إلى معرفة ظاهرية، حيث يمكن الوصول إليها، استرجاعها واكتسابها من خلاله. أما نظام (Knowledge-base) فيرتكز على وجود المعرفة المخزنة في المنظمة مثل معلومات عن انجازاتها، أوضاعها المالية، رأس مالها الفكري وبنيتها التحتية في تصميم منهجي ومناسب. ويوجد أيضا نظام (Management-insight)، الذي يحتوي على الملفات السرية التي تستخدم من قبل رئيس مجلس إدارة المنظمة فقط؛

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعملية التضمين أو الإدخال (ICT for Internalization)**: تتضمن عملية التضمين (تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية)، تقوم المنظمات بتخزين شكاوى وأسئلة العملاء بغرض استرجاعها لاحقا عند تطوير أي من منتجاتها أو خدماتها، بغرض فهم احتياجات المستهلك والاستجابة له، وفي هذا المجال يتم استخدام النظم الخبيرة (Expert Systems) وأنظمة الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence).

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات والمقومات الأساسية لنجاح أي عمل داخل المنظمة نظرا لما يحتويه من متغيرات قد تقيد حرية العمل وتعيق إطلاق الإبداعات الكامنة لدى أفراد التنظيم، من هذا المنطلق يجب أن تركز المنظمة –في سياق تبني ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية– على الإجراءات والتسهيلات التي يمكن أن يتيحها الهيكل التنظيمي بوصفه إطارا تنظيميا مهما يتضمن إنشاء، تخزين، نشر وتطبيق المعرفة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

في سياق التنظيم، يتم تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة، إلى جانب العلاقات وأنماط الاتصال، توزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف،[1] ويعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة التي تساعد على عكس صورة التنظيم وتوضيحها للأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة.

أولا: تعريف التنظيم

يعتبر التنظيم عنصرا هاما من عناصر الإدارة فهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، إذ عن طريقه يتم تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينها من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام لغرض تمكينها من ممارسة أعمالها وتسهيل عمليات الرقابة والإشراف.

يذكر (Good, 1973) في قاموس التربية أن التنظيم عملية ترتيب لعناصر مستقلة في شكل وظيفي أو منطقي، وينظر (Jenson & Clark, 1983) إلى التنظيم على أنه العملية التي يمكن من خلالها تعريف مجالات المنظمة وتحديد الأعمال المطلوبة وترتيب هذه الأعمال بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعة.[2] أما (Louis Allen, 1958) فيعرف التنظيم بأنه العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم يفوض من خلاله السلطات، يحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف،[3] أما بالنسبة لنظرة (Flippo & Munsinger, 1978) للهيكل التنظيمي فتتمثل في كون هذا الأخير يعكس الشكل المحدد للعلاقات بين مكونات وأجزاء المنظمة.[4]

توضح التعاريف السابقة أن عملية التنظيم ترتكز على تحديد شكل وطبيعة العلاقات التنظيمية بين الأنشطة والمهام والأعمال من جهة، وبين الوظائف والأفراد من جهة أخرى، فالتنظيم يعمل على تحديد شكل العلاقات من خلال توضيح نوع ومستوى السلطات والصلاحيات لشاغلي الوظائف، ومجال ونطاق مسؤولياتهم وواجباتهم.

---

[1] محمود أحمد فياض وآخرون، **مبادئ الإدارة (وظائف المدير)**، الجزء1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص122–123.

[2] فتحي درويش عشيبة، **التنظيم الإداري في التعليم العام (أسسه، مجالاته، فعاليته)**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2009، ص10–11.

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2011، ص219.

[4] شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص281.

ثانيا: تعريف الهيكل التنظيمي

غالبا ما يطلق مصطلح الهيكل التنظيمي على الشكل أو الإطار العام الذي يضم جميع الوظائف والأنشطة التي تمارس داخل المنظمة وهذا نابع من طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويكون مفهوم الهيكل التنظيمي أكثر تحديدا من خلال إعطاء كل وظيفة استحقاقها من المستلزمات المادية، البشرية والمعلوماتية،[1] فهو يساهم في رسم الحدود بين الأنشطة، وضبط وتطوير العلاقة بينها.[2]

عرف (John H. Jackson & all, 1986) الهيكل التنظيمي بأنه التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة بعضها البعض، والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليها.[3]

ينظر (Vagafi & Huellmenatlx, 2004) إلى الهيكل التنظيمي على أنه نظام رسمي لعلاقات السلطة والعمل يسيطر على كيفية تنسيق فعاليات الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين (Narayanan & Nath, 1993) يشخصانه في حصيلة تفاعل عدد من المتغيرات المتمثلة في تقسيم العمل وتوزيع الأدوار والسلطة مع نشاطات التنسيق بين المهام، من خلال إيجاد المزيج المناسب من التخصصات، والتوافق الدائم بين الأدوار والمهام المدعمة بالسلطة المناسبة لإدارة المسؤوليات، في إطار آليات محددة للتنسيق والتكامل.[4]

يختلف الهيكل التنظيمي عن الخريطة التنظيمية، هذه الأخيرة حسب (Khemakhem, 1976) تعتبر رسما على ورق للتنظيم الذي يجب أن يكون عليه الأفراد داخل المنظمة،[5] فهي بذلك صورة لهيكل المنظمة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسة، الوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات بعضها ببعض، إلى جانب خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.[6]

يتبين لنا من خلال استعراض تعاريف الهيكل التنظيمي أنه هو الإطار الذي تتم فيه ممارسة السلطة، ولضمان التنسيق يتوجب ربط الوحدات التنظيمية المكونة له بعضها ببعض رأسيا وأفقيا، وذلك لا يتم إلا من خلال علاقات السلطة المختلفة، فالعلاقة الرأسية تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، أما العلاقات الأفقية فتكون بين الأفراد الواقعين ضمن نفس المستوى التنظيمي.

---

(1) عادل محمد عبد الله، **مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي الفعلي للمعايير للمخططة بالتطبيق على مستشفى الزهراوي التعليمي ومديرية بلدية الموصل في محافظة نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد29، العدد85، 2007، ص185.

(2) Brelade Sue, Harman Christopher, **Practical Guide to Knowledge Management**, London, GBR: Thorogood Publishing, 2003, P49.

(3) زينب الجبر، **الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط بوزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر ذوي الاختصاص**، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد25، الجزأ2، 1994، ص649.

(4) سناء خضر يوسف، **تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية (دراسة حالة في جامعة صلاح الدين-أربيل-)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد34، العدد110، 2012، ص203.

(5) الحاج عرابة، **أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات (دراسة مقارنة: القطاع العام-القطاع الخاص)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص61.

(6) بشار يزيد الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص174.

ثالثا: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة لابد وأن يكون ملائما لأهدافها وطبيعة نشاطها، لهذا لا يوجد هناك هيكل أمثل يصلح للتطبيق في كل الحالات أو حتى في الحالات المشابهة، ذلك لأن أي اختلاف حتى ولو كان بسيطا في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنظمة أو في الظروف التي تحكم العمل بها سيؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف في الهيكل التنظيمي. ومن بين العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي، نذكر ما يلي:

1/ حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة صغيرا فإن ذلك سيؤدي إلى صعوبة وتعقد عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أداؤها، ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيرا نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعا مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة المختلفة ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب الأمر مزيدا من التنسيق والرقابة.[1]

2/ مدة حياة (عمر) المنظمة: إن المنظمة عبارة عن كيان ولهذا الكيان دورة حياة خاصة، كما أن عمر المنظمة يتناسب طرديا مع حجم الهيكل التنظيمي، فكلما قصر عمر المنظمة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا. وهنا لابد من الإشارة إلى أنه يتوجب على المنظمة أن تعيد النظر في الهيكل التنظيمي بين كل فترة وأخرى بحيث تحدد وتعيد ترتيب التنظيم بما يتلائم والظروف الحالية والمستجدة.[2]

3/ التكنولوجيا: قد يترتب على ارتفاع درجة التغير التكنولوجي (طرق الإنتاج، نظم التسويق، نظم الإدارة، التجهيزات الآلية ...الخ) ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية، وكذلك عدد الإدارات والأقسام أو درجة التخصص، سواء كان هذا من خلال إنشاء إدارات جديدة أو إلغاء أقسام أو ضم وحدات تنظيمية أخرى.[3]

4/ موقع المنظمة: يؤثر مكان عمل أو نشاط المنظمة على نوعية الهيكل التنظيمي، فالمنظمة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا عن المنظمة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة. إن مشاكل الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة، ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات التنظيمية من أجل ضمان فعالية أدائها؛

5/ القدرات الإنسانية: كلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط لتنظيم العلاقات بين هذه القدرات، وكلما ازدادت نوعية القدرات الإنسانية كلما ازداد تعقد الهيكل التنظيمي المناسب لتنظيم هذه العلاقات.[4]

6/ البيئة: تمثل البيئة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة وعملياتها، وحيث أن المنظمة تعمل في ظل نظام مفتوح فإن هناك تأثيرا متبادلا بين المنظمة وبيئتها، الأمر الذي يؤثر في تصميم الهياكل التنظيمية التي تتناسب

---

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص209.

[2] أحمد يوسف عريقات وآخرون، **المفاهيم الإدارية الأساسية (النظرية والتطبيق)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص150.

[3] الحاج عرابة، **أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات (دراسة مقارنة: القطاع العام-القطاع الخاص)**، مرجع سابق، ص52.

[4] سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص134-135.

مع متطلبات البيئة،[1] فكلما كانت البيئة مستقرة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا، وكلما ازدادت درجة تغير عوامل البيئة كلما ازداد تعقد الهيكل التنظيمي.[2]

المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي

على الرغم من وجود مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تشكل خصائصا أو أبعادا للهيكل التنظيمي، يمكن الاقتصار على أربعة خصائص رئيسة (التعقيد، الرسمية، المركزية، التخصص) والتي تتضمن في طياتها بقية الخصائص الأخرى.

أولا: التعقيد

إن المنظمات المعقدة تحتوي على جزئيات تتطلب تنسيقا وتحكما، وكلما كانت المنظمة معقدة كلما كانت تلك الجزئيات مهمة، وبما أن المنظمات تتفاوت في ما بينها في درجة التعقيد ونظرا لوجود اختلافات كبيرة داخلها تعتبر مسألة التعقيد هامة لفهم المنظمات.[3]

هناك ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد، هي:[4]

- **التمايز الأفقي** (يشير إلى أعداد وتنوع الأنشطة التنظيمية، مجموعات الوظائف المهنية المختلفة إلى جانب التخصصات المتنوعة فيها)؛
- **التمايز الرأسي** (يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية)؛
- **التمايز الجغرافي** (يشير إلى مدة الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وأنشطتها).

ثانيا: الرسمية

الرسمية تعبر عن مدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال التي يجب أن يؤدوها.[5] تم قياس الرسمية باستخدام العديد من المؤشرات، إذ قاسها (Daft, 2004) بحجم التوثيق في المنظمة، أما (Karpoff, 2005) فقد قاسها من خلال مدى استخدام اللوائح والإجراءات المكتوبة، في حين (Moorhead & Griffin, 1995) قاساها بالاعتماد على درجة تحكم القواعد والإجراءات في وظائف العاملين وأنشطتهم.[6]

---

[1] عبد الحميد أحمد دياب، **العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد15، العدد2، 2001، ص149.

[2] زيد منير عبوي، **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)**، مرجع سابق، ص75-76.

[3] ياسين جليد، **العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية (دراسة حالة-مؤسسة العجائن الصناعية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص6.

[4] حسين حريم، **إدارة المنظمات (منظور كلي)**، مرجع سابق، ص107.

[5] حسان ثابت الخشاب، **ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل (أنموذج تقويمي مقترح)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد35، العدد111، 2013، ص86.

[6] سناء خضر يوسف، **تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية (دراسة حالة في جامعة صلاح الدين-أربيل-)**، مرجع سابق، ص206.

ثالثا: المركزية

المركزية عبارة عن احتفاظ الإدارة العليا بمركزية القرار، السلطات والصلاحيات، أي أن العودة في ذلك تكون دائما للإدارة العليا، أما اللامركزية فهي عكس ذلك تماما حيث يتم إعطاء بعض السلطات، الصلاحيات واتخاذ القرارات للمستويات الدنيا في المنظمة والمتمثلة في المستويات الإشرافية أو الفروع المختلفة وذلك من خلال تفويض السلطة إليها من قبل الإدارة العليا.[1]

طبيعة العلاقة بين المركزية والتعقد عكسية والحجة في ذلك هو تزايد حاجة العامل إلى التدريب المتخصص يقود بالضرورة إلى زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات. أما في ما يخص العلاقة بين المركزية والرسمية فهي غامضة والنتائج متضاربة، فمنها ما يشير إلى وجود علاقة عكسية، ومنا ما يشير إلى وجود علاقة طردية، ومن العوامل التي تتدخل في تحديد هذه العلاقة طبيعة العاملين في المنظمة.[2]

رابعا: التخصص

أشار (Daft, 1983) إلى التخصص على أنه الدرجة التي يتم عندها تقسيم المهام التنظيمية. وحسب (عقيلي و المؤمن، 1994) يعبر التخصص أيضا عن مدى تخصص الهيكل التنظيمي من خلال درجة ومدى التقسيم الفرعي للمهام الأساسية والضرورية في المنظمة وتوزيعها حسب التخصص على الأفراد،[3] وهو يعنى بشكل أساسي بتوجيه الوحدات الفرعية إلى الحد من الفهم الواسع للأمور والتوجه إلى الفهم الضيق والتخصص في مجال معين.[4]

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية ذات التوجه المعرفي

يؤدي الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة فقد يكون عنصرا معاونا لإدارة المعرفة كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة تؤدي إلى تكوين عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة.

أولا: جوانب الهيكل التنظيمي ذات العلاقة بإدارة المعرفة التنظيمية

يتطلب العصر المعرفي ضرورة توافر مهارات خاصة في القادة الإداريين لإيجاد الهياكل التنظيمية الملائمة في ظل بيئة يعد فيها كل من رأس المال الفكري والمعرفة مفتاحين جوهريين للتقدم الاقتصادي، وينبغي أن تسهم هذه الهياكل في تيسير التعاون، تعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، فالوصفات الخاصة بتحقيق

---

[1] رائد يوسف الحاج، **إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص164.

[2] فؤاد أوشاش، **العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية (دراسة مؤسسة ميلتيك Milltech)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص38-39.

[3] مروة محمد إبراهيم منصور، **العلاقة بين خصائص الهيكل التنظيمي وأداء المنظمات (دراسة تطبيقية على بعض المستشفيات الجامعة في الوجه القبلي)**، المؤتمر العلمي الأول للشباب الباحثين، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 3-4ماي2008، ص485.

[4] عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، مرجع سابق، ص94.

النجاح التنظيمي في عصر المعرفة تتناقض مع الهيكل الهرمي التسلطي الذي يجعل القيادة الإدارية تفقد مبررات وجودها وتكرس روح مقاومتها.[1]

من هذا المنطلق، يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة مساعدة في تعزيز إدارة المعرفة وذلك يتضمن تطوير بنية هيكلية تنظيمية ملائمة، من خلال تأسيس مجموعة أدوار وفرق تعمل على انجاز المهام المتعلقة بإدارة المعرفة[2] وإتاحة كل التسهيلات التي من شأنها أن تحول دون عرقلة وتثبيط دورة المعرفة في المنظمة

تبدو المشكلة في الهياكل التقليدية للمنظمات في كونها تتسم بالطابع الهرمي الذي يشجع -كما يرى (Salaman, 2001)- على سيادة قيم التماثل والتي تنبثق بوضوح من أثر الهرمية، فالأعمال يجب ترتيبها وتنفيذها بصورة منهجية محددة كما أن هناك تنظيم ثابت للوحدات التنظيمية وبناء هرمي واضح المعالم وبالتالي لا تشجع هذه الهياكل على الاختلاف في الرأي ويتعلم الأفراد -من خلال هذه الهياكل- الإذعان للسلطة، كما توجد هذه الهياكل رغبة مشتركة في مواجهة المشكلات من منظور أو رؤية واحدة، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تقييد التفاعل وإيجاد حالة من العجز التعلمي وهي حالة نفسية تجعل الأفراد غير قادرين على التعبير عن مشكلاتهم بطريقة تمكنهم من وضع حلول لها.[3]

ترى مجموعة من المهتمين بالتنظيم على غرار (Becerrz Fernandez & all, 2004) بأن هناك جوانب عديدة في الهيكل التنظيمي ذات علاقة بإدارة المعرفة، أهمها:[4]

- الهيكل الرأسي (Hierarchial Strucure)، ويشير إلى الأفراد الذين يجب أن يتفاعلوا في ما بينهم وعلاقات التبعية، فهذا من شأنه التأثير في مسار وتدفق المعلومات وفي مشاركة وبناء المعرفة، ومن خلال اللامركزية (جعل الهيكل التنظيمي مسطح) يتم إسناد مسؤوليات للفرد مما يجعل عدد الأفراد التابعين له يزداد ونتيجة لذلك يحتمل أن يحدث تقاسم المعرفة في الجماعة الأكبر في المنظمة اللامركزية؛
- يمكن للهيكل التنظيمي تعزيز إدارة المعرفة من خلال مجتمعات الممارسة (Communities of Practice) والتي تتمثل في جماعات عضوية منظمة ذاتيا مكونة من أفراد موزعين جغرافيا يتصلون ببعضهم البعض بانتظام من أجل مناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك، وهي توفر للفرد الوصول إلى جماعة أكبر من الأفراد أكثر مما هو ممكن ضمن حدود الإدارات التقليدية؛
- يمكن للهيكل التنظيمي دعم ومساندة إدارة المعرفة من خلال هياكل وأدوار متخصصة لإدارة المعرفة، بمعنى آخر إنشاء وحدة تنظيمية أو جهة مسؤولة عن نشاطات إدارة المعرفة التنظيمية.

---

[1] هالة عبد القادر صبري، **القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)**، مرجع سابق، ص427.

[2] Emerald Insight Staff, **Introduction to Knowledge Management**, Op. Cit., P.71

[3] هالة عبد القادر صبري، **واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية**، مرجع سابق، ص185.

[4] حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد8، العدد1، 2006، ص146.

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل داخل المنظمة نظرا لما يحتويه من متغيرات لا تقيد الحرية بالعمل وتعيق إطلاق الإبداعات الكامنة لدى أفراد التنظيم، إذن لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وإعادة استخدامها، كما يجب أن يتحدد ضمن الهيكل التنظيمي الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة إلى جانب العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة وكفؤة من أجل اكتساب قيمة اقتصادية مجدية.[1]

حسب (Maraquardi, 1996) فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية يتطلب بالضرورة التحول إلى مجموعة من الممارسات المتوافقة مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات إلى الهياكل التنظيمية المنبسطة (Flat).[2]
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة ككل؛
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فِرَق عمل ذاتية.[3]

ثانيا: علاقة خصائص الهيكل التنظيمي ببناء المعرفة التنظيمية

يعتقد (حريم و الخشالي، 2006) أن خصائص أو أبعاد الهيكل التنظيمي ذات صلة وثيقة بإدارة المعرفة التنظيمية بشكل عام وببناء المعرفة التنظيمية بصورة خاصة، وذلك على النحو الموضح أدناه:[4]

1/ الرسمية: إن زيادة درجة الرسمية في المنظمة يحد من فرص التواصل، التفاعل، المناقشات والحوار مع الآخرين وكل ذلك لا يشجع ولا يعزز -بأي شكل من الأشكال- على بناء المعرفة التنظيمية، فالرسمية العالية تؤدي إلى الخنوع والخضوع الزائدين من قبل الفرد وقد تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة ومثل هذه الأمور تعيق بشكل مباشر بناء المعرفة؛

2/ المركزية واللامركزية: يعتقد كل من (De Lokg & Fahey, 2000) بأن إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب هيكلا تنظيما يشجع على مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة ومناقشتها كما يجب أن يدعم النقاش والحوار وأن يسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، إضافة إلى ذلك كلما ازدادت درجة المركزية كلما أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة وأقل سرعة وسلاسة، مما يقلل -تبعا لذلك- فرص التفاعلات، تبادل المعلومات والأفكار وبالتالي إعاقة نشر المعرفة بين العاملين والوحدات المختلفة؛

---

[1] هشام الصمادي، **الأثر الاقتصادي لاستخدام نظام إدارة المعرفة على الأداء**، مرجع سابق، ص10-11.

[2] سعيد شعبان حامد، **أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية**، مرجع سابق، ص169.

[3] هاله طه محمد، **إدارة المعرفة (دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام)**، مرجع سابق، ص39.

[4] حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**، مرجع سابق، ص146-150.

3/ التخصص: يعتقد (Rosenfeld &Wilson, 1999) أن تعظيم رأس المال العرفي في المنظمة يتطلب تقليص الأعمال غير الذهنية، إذ أن رجل المعرفة يشعر بالحاجة للإنجاز ويستطيع تحقيق ذلك من خلال قيامه بمهام تنطوي على التحدي. ويشير (Nahapiet & Ghoshal, 1998) إلى أن التخصص العالي يحد من فرص تفاعل الفرد مع الآخرين واعتماديته المتبادلة مع العلاقة المكثفة مما يؤثر سلبا في مشاركة وتقاسم المعرفة، المعلومات والأفكار، ويتبنى (Tsai & Ghoshal, 1998) نظرة مشابهة حيث يريان أن التخصص العالي لا يتيح إنشاء روابط وتفاعلات اجتماعية متكررة ومكثفة بين الأفراد والجماعات ولا حتى إنشاء علاقات غير رسمية، وجميع هذه متطلبات حاسمة لبناء المعرفة.

يؤدي الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصرا معاونا لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل بذلك عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة،[1] فالهيكل الذي يتسم بالمرونة إلى جانب البعد عن الإطار الهرمي الجامد من شأنه تشجيع التنظيم القائم على التعاون والتناسق بين الأقسام المختلفة من خلال تفويض الصلاحيات وسياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين على ممارسات المعرفة المختلفة.[2]

هذا، ويمكن ذكر بعض الميزات الأساسية للهيكل التنظيمي التي تجعله يتوافق ومتطلبات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في المنظمة، كالتالي:[3]

- توفير قنوات اتصال قصيرة تسمح بتفعيل الاتصالات بين الأفراد في مختلف التخصصات وضمن كل المستويات الإدارية بغرض ضمان التدفق السريع للمعلومات والمعارف، وسهولة الوصول إليها؛
- العمل على إيجاد علاقات مباشرة بين الأفراد في مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية الأمر الذي يسمح بتعزيز فعل التبادل المعرفي؛
- ضمان الوصول إلى سهولة التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية.

---

[1] محمد محمود الفاضل، **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، مرجع سابق، ص131.

[2] خالد نوران الجهني، **أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية: الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية (دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في الأردن)**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن،2011، ص14.

[3] وسيلة عاشور، **مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة الجزائر3)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص107.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل استخلصنا أن تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة اكتسابا، تخزينا، نشرا وتطبيقا يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية مواتية تسمح بالوصول إلى أقصى كفاءة استخدامية ممكنة للمعرفة، وهذا تفاديا لضياع الجهود التنظيمية بسبب إغفال أو تجاهل بعض مكونات البيئة التنظيمية والتي يمكن أن تشكل مقومات تستند إليها إدارة المعرفة.

تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة المعرفة في المنظمة أوضح أن القيادة في المنظمة تؤدي دورا جوهريا في تطوير إستراتيجية المعرفة ويمتد هذا الدور إلى تعزيز بيئة تنظيمية تعمل على تقليص الفجوات المعرفية كما أن تبني إدارة المعرفة في المنظمة –عادة– يحتاج إلى تغيير ثقافي، فتكوين ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى نجاح المنظمة في تثبيت أسس إدارة المعرفة وتعزيزها.

إلى جانب ذلك، تم استخلاص أن تكنولوجيا المعلومات تتيح البحث، الوصول والاسترجاع السريع للمعلومات كما تدعم التعاون والاتصال بين أفراد المنظمة، وعليه، تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في إنشائها، اكتسابها، الاحتفاظ بها، نشرها أو تطبيقها.

كذلك، نستنتج أن الهيكل التنظيمي يناط به دور أساسي في سياق إدارة المعرفة التنظيمية فقد يكون عنصرا داعما لها، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية غير مقصودة فيشكل بذلك عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، وعليه، لابد على المنظمة من إعداد هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم بها وإدارتها بالكفاءة اللازمة.

الفصل الثالث:

الإطار المتكامل لعملية تدريب المورد البشري في المنظمة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة وتنمية المورد البشري في المنظمة

المبحث الثاني: أساسيات حول تدريب المورد البشري في المنظمة

المبحث الثالث: مسار عملية تدريب المورد البشري في المنظمة

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد

يعتبر العنصر البشري من عناصر الإنتاج الأساسية في المنظمة، ولا مغالاة عندما نقول أن أهم هذه العناصر هو البشري منها وذلك بسبب أن أهميته النسبية تفوق أهمية العناصر الأخرى حيث أنه بإمكانه تحقيق الاستغلال والمزج الأفضل للعناصر المادية والتنظيمية بما يحقق أقصى استفادة ممكنة منها، فهذا التصور يفسر السعي الحثيث للاهتمام بالمورد البشري في المنظمة وتعزيز الاستثمار فيه.

يتوقف نجاح المنظمات بنسبة كبيرة على كفاءة العنصر البشري العامل بها، لذلك تحرص أغلب المنظمات -إن لم نقل كلها- على الاهتمام بهذا العنصر حيث تعمل على تدريبه وتأهيله من أجل رفع كفاءته الإنتاجية، ومن هذا المنطلق، تم اعتبار التدريب مدخلا فعالا لتنمية الموارد البشرية وتكوين الأفراد القادرين على المساهمة في تحقيق وانجاز الأهداف التنظيمية.

لم يعد التدريب مجرد إجراءات وآليات يتم عن طريقها معالجة جوانب الضعف أو القصور في الأداء أو مجرد حلول ظرفية لمشكلات العمل الطارئة، لكنه أصبح جهدا منظما وعملية متواصلة يهدف من خلالهما إلى تنمية وتفعيل دور المورد البشري في المنظمة بغية النهوض بالمركز التنافسي لها وضمان بقائها واستمرارها.

في سياق توضيح التموضع الحيوي للمورد البشري إدارة وتنمية في المنظمة من خلال التركيز على عملية التدريب تم هيكلة هذا الفصل ليشتمل على ثلاث مباحث، هي:

المبحث الأول، مدخل إلى إدارة وتنمية المورد البشري في المنظمة، وتم التطرق فيه لأساسيات إدارة المورد البشري، إلى جانب مفهوم تنمية المورد البشري وأهم الاتجاهات الحديثة فيه؛

المبحث الثاني، أساسيات حول تدريب المورد البشري في المنظمة، واشتمل على تحديد مفهوم التدريب، إلى جانب الوقوف على نظريات، أنواع ومسؤولية تدريب المورد البشري؛

المبحث الثالث، مسار عملية تدريب المورد البشري في المنظمة، وتضمن معالجة مراحل التدريب ممثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، تصميم البرنامج التدريبي الملائم وتنفيذه، تقويم فعالية العملية التدريبية).

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة وتنمية المورد البشري في المنظمة

تغيرت النظرة إلى الأفراد العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها من كونهم منفذين للعمل إلى موارد يمكن استثمارها وتثمينها إلى جانب صقل مهاراتها وتعزيز معارفها بما يحقق النمو والريادة للمنظمات. من هـــذا المنطلق أصبح التركيز على وظيفة الموارد البشرية في المنظمة متطلبا استراتيجيا بغرض الاستفادة القصوى من المورد البشري من خلال العمل على تنميته وتطويره باستمرار.

المطلب الأول: أساسيات إدارة المورد البشري

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الإدارات في المنظمات الحديثة، حيث أن التكامل بينها وبين الإدارات الأخرى يساعد على تأمين احتياجات هذه الأخيرة من الموارد البشرية الكفؤة، فلإدارة الموارد البشرية خصوصيتها الفريدة والمتميزة من خلال تركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيرا علـــى الإنتاجية.

أولا: مفهوم إدارة المورد البشري

أشار (Phil B., 1993) إلى أن الاهتمام المتنامي بالمورد البشري ومختلف الممارسات التي تكتنفه نشأ بصفة أساسية من خلال النظر إلى العاملين كمورد قيم (وليس كما كان سائدا عنه بأنه تكلفة يجب تدنيتها)، حيث إذا ما تمت إدارته بصفة جيدة وفق منظور استراتيجي فإن ذلك سيساهم بصفة محسوسة في تعزيز الفعالية التنظيميـــة كما يمكن أن يصبح مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة.[1]

يشير المورد البشري إلى الأفراد أعضاء المنظمة والذين يشتغلون داخلها[2] ويشتمل هذا المورد على خمسة مجموعات هي: (الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، بـــاقي المـــوارد المشـــاركة والاتحـــادات العمالية).[3]

من جهة أخرى، وبالاعتماد على أعمال (Leon C. Megginson) عـــرف (Subba, 2009) مصـــطلح المورد البشري بكونه يعبر عن المعرفة الكلية، المهارات، القدرات الإبداعية، المواهب والكفاءات التي تحوزها القوة العاملة للمنظمة، بالإضافة أيضا إلى مواقف ومعتقدات الأفراد.[4]

تعتبر إدارة الموارد البشرية وسيلة لتحقيق أقصى إشباع للإفراد في المنظمة كما توفر وسائل الحصول على أحسن النتائج المخططة أو المرغوبة،[5] ويرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أنها تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في

---

[1]Beaumont Phil B., **Human Resource Management: Key Concepts and Skills**, London, GBR: SAGE Publications Ltd. (UK), 1993, P10.

[2]Rothwell, William J. & all, **Human Resource Transformation : Demonstrating Strategic Leadership, in the Face of Future Trends**, Yarmouth, ME, USA: Nicholas Brealey Publishing, 2010, P122.

[3]السعيد بن يمينة، **فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل (دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات– فرع الجزائرية للإسمنت –ACC– المسيلة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص60.

[4]Rao. P. Subba, **Human Resource Management**, Mumbai, IND: Glabal Madia, 2009, P1.

[5]Sharma Vijay, **Dynamics of Human Resource Development**, Jaipur, IND: Global Media, 2010, P3.

المنظمة ولها أهمية الوظائف الأخرى على غرار الإنتاج، التسويق والتمويل، وذلك نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.[1]

1/ تعريف إدارة الموارد البشرية:

ظهر مصطلح إدارة المواد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية العقد السابع من القرن المنصرم كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد،[2] ويذكر (بوحوش، 2011) أنه على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه من طرف للباحثين لإدارة الموارد البشرية إلا أن المعنى الدقيق لها يعني أنها تجسد الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.[3]

تم التركيز على دراسة إدارة الموارد البشرية وفق نطاق واسع على أساس افتراضين اثنين، أولهما اعتبار الأفراد مفتاح الميزة التنافسية للمنظمة لهذا يجب أن تتم إدارتهم بصفة جيدة، أما ثانيهما فيتلخص في كون الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تظهر من خلال أداء عالي النسق.[4]

يعرف (Henemen & all, 1986) إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن توجيه العاملين في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليتهم كالاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التطوير والمكافأة.[5] والمكافأة.[5] كما عرفت أيضا بأنها النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من من خلال وضع إستراتيجية معينة للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة وتتحلى بالولاء.[6]

تعتبر إدارة الموارد البشرية –بأبسط مفهوم– بمثابة الميدان الذي يتم فيه تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة الأنشطة المتعلقة بتوظيف، تطوير وتعويض الموارد البشرية في المنظمة باتجاه إنشاء وتطوير العلاقات الإنسانية وفق النظرة الهادفة إلى المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، الفردية والاجتماعية. [7]

على ضوء التعاريف أعلاه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تجسد النسق التنظيمي للعلاقة الثنائية بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، وترمي في جوهرها إلى تحقيق أهدافهم المشتركة بالاستناد إلى جملة أنشطة وبرامج مقننة، منظمة ومرنة تساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من طاقات العنصر البشري والحفاظ عليها.

---

[1] بلقاسم الحاج، **واقع التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز نموذجا)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد13، 2013، ص11.

[2] خالد الزعبي، **أداء الجوانب القانونية والإدارية لتنمية الموارد البشرية**، أعمال ملتقيات وندوات (بناء القدرات البشرية العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص200.

[3] عمار بوحوش، **الأمن الفكري بين النظرية وتجسيد المهارات في إدارة الموارد البشرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد9، 2011، ص7.

[4] Pinnington Ashly & all, **Human Resource Management: Ethics and Employment**, Oxford, GBR: Oxford University Press, UK, 2007, P52.

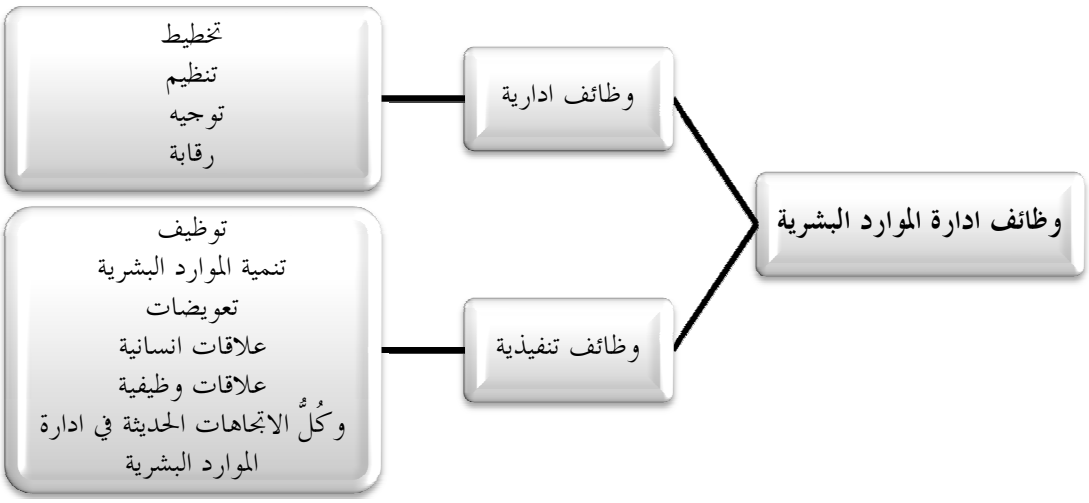
[5] إبراهيم عواد مشاقبة وآخرون، **أثر البيئة الخارجية على نجاح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد13، 2013، ص138.

[6] محمد عوده حسين، **أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد74، 2009، ص127.

[7] Rao. P. Subba, **Human Resource Management**, Op. Cit., P2.

تناول العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الوظائف الأساسية التي تقوم بها في المنظمة ويبين الشكل الموالي تصنيف هذه الوظائف ضمن مجموعتين: "وظائف إدارية" و"وظائف تنفيذية".

شكل رقم (3-1): وظائف إدارة الموارد البشرية



Source: Rao. P. Subba, **Human Resource Management**, Mumbai, IND: Glabal Madia, 2009, P1.

تتضمن الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية كلا من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وكل هذه الوظائف تؤثر في الوظائف التنفيذية وتتدخل في كل حيثياتها ومراحلها. تساهم الوظائف التنفيذية في تحقيق زيادة القدرة على الأداء وزيادة الرغبة في العمل، وفي سبيل تحقيق ذلك تتوزع هذه الأنشطة ضمن ثلاث مجموعات، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-1): الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وأبرز أنشطتها وأهدافها

المجموعة	الهدف	الأنشطة
الأولى	زيادة القدرة على الأداء	الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية.
الثانية	زيادة الرغبة في العمل	التعويضات المباشرة وغير المباشرة، الدافعية والحفز الإنساني، العلاقات الإنسانية، القيادة والإشراف.
الثالثة	مساعدة المجموعتين الأولى والثانية على تحقيق أهدافهما	تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، قياس وتقويم الأداء، النظام التأديبي، النقل الوظيفي والترقيات.

المصدر: جمال داود أبو دولة، **تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد25، العدد1، 2005، ص96.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنتين من خلال العمل على زيادة القدرة على الأداء وزيادة الرغبة في العمل، ويرافق ذلك مجموعة من الأنشطة والسياسات تشكل منظومة متكاملة ومتناسقة بدءا من تخطيط الموارد البشرية، ومرورا بإعداد نظام التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم الأداء والحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب والسلامة المهنية.

2/ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية المورد البشري من خلال التأثير الواضح للوظيفة المنوطة به على أداء المنظمة، وتوضح العديد من الأدبيات والدراسات –النظرية والتطبيقية– أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد تم التركيز على النظرة المستندة إلى الموارد (Rsourrces-Based View)، باعتبارها تفترض أن العنصر البشري يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة إذا تم إدارته بصفة فعالة.[1]

كذلك، تظهر أهمية إدارة الموارد من خلال أهمية الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها حيث ذكر (Vijay, 2010) أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تطوير وتطبيق العديد من السياسات التي تشمل:

- تخطيط، توظيف، انتقاء، نقل وإنهاء مهام المورد البشري؛
- التعليم، التدريب وتطوير المسار الوظيفي؛
- شروط العمل وطرائق ومعايير منح المكافآت.[2]

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من خلال قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك تساعد الممارسات الجيدة على تحفيز الأفراد للعمل كما تضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة وكذا المشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على تكوين اتجاهات ايجابية للعمل.[3]

لا يمكن إغفال الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من العمالة اللازمة كما ونوعا حيث تعمل على استقطابها، تنميتها والمحافظة عليها، بالوجه الذي يرفع من إنتاجية المنظمة ويحقق رضا مواردها البشرية، كما لا يمكن تجاهل صعوبة هذا الدور نظرا للخصائص المعقدة للمورد البشري كونه يتصف بالتقلب والتغير، ومن هذا المنطلق يتجلى طابع الديناميكية والحركية المستمرين في إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: البعد الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية مقتصرا على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب –من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل– إنما تعدى ذلك ليشمل الجانب الإستراتيجي،[4] فالتوجه الإستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمة أصبح ضروريا وهاما من خلال وجود إستراتيجية واضحة في هذا المجال ترتبط بالأهداف العامة والكلية للمنظمة.

---

[1] عبد الكريم الزعبي، **العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد34، العدد1، 2010، ص204.

[2] Sharma Vijay, **Dynamics of Human Resource Development**, Op. Cit., P193.

[3] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأساليب مجابهتها**، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مسقط، سلطنة عمان، 21-23فيفري2010، ص71.

[4] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص24.

1/ الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

عرف (Mintezberg, 1979) الإستراتيجية بأنها "قوة وسيطة بين المنظمة والبيئة" فهي تعتبر قوة تستخدمها المنظمة للتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وأكد (Ansoff, 1965) على أن الإستراتيجية قاعدة لاتخاذ القرارات طويلة الأمد أو ذات التأثير الاستراتيجي،[1] وبتعبير بسيط اعتبر (Subba, 2010) الإستراتيجية مسار موحد من الأنشطة يوجه تجاه تحقيق الأهداف.[2]

تمثل الإستراتيجية إطارا عاما يتضمن تنظيما للأفكار وتنسيقا للجهود بغرض مجابهة حالات عدم التأكد والمخاطرة من خلال تحليل الفرص في البيئتين الداخلية والخارجية وإيجاد نوع من المواءمة والتكامل بين الأنشطة بغية الاستفادة القصوى من موارد المنظمة المتاحة.

تعد الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصالح المنظمة، ويرى (Higgins, 1986) أن الإدارة الإستراتيجية تتمثل في عملية متابعة وإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها، أما (Sharplin, 1985) فيصفها بأنها عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان.[3]

تسمح الإدارة الإستراتيجية للمنظمة بصياغة وتقويم أهدافها وخططها الإستراتيجية بالشكل الذي يساعدها على بلوغ أهدافها، توضيح رؤيتها المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما توفره من معلومات، بيانات وموارد مختلفة، كما تقوم بتوجيه متكامل للأنشطة الإدارية التنفيذية التي تحقق النظرة الشمولية للعمل بحيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف العامة للمنظمة ككل والسعي إلى توفير كل الطاقات نحو انجاز الأهداف التنظيمية.[4]

ذكر (Subba, 2010) أن الإدارة الإستراتيجية تتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية:[5]

- عملية تعتمد على تداخل وتكامل الوظائف المنظمية من خلال اعتبار المنظمة نظاما واحدا؛
- تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها المحيطة من خلال اغتنام الفرص ومجابهة التهديدات؛
- صنع القرارات وضبط الأنشطة بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن الإدارة الإستراتيجية في جوهرها تشكل توجها إداريا حديثا يرمي إلى تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة وأنشطتها في إطار نظام شامل ومتكامل، وبالنظر إلى التحديات الكبيرة إلى تتضمنها بيئة الأعمال

---

[1] زيد منير العبوي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص151.

[2] Rao .P. Subba, **Human Resource Management: Text and Cases**, Mumbai, IND: Global Media, 2010, P39.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي منصور، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص48.

[4] فاطمة الزهراء بن قايد، **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة –SNVI–)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص26.

[5] Rao .P. Subba, **Human Resource Management: Text and Cases**, Op. Cit., P40.

(زيادة المنافسة العالمية، التطور التكنولوجي المتنامي، تناقص الموارد، التوجه نحو مجتمعات المعرفة،...الخ) تزايد الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية كمحاولة جادة لمواكبة هذه التحديات من خلال إعداد خطط إستراتيجية لمجابهة المنافسة الحادة والاستفادة القصوى من الميزات التكنولوجية المتاحة وتطوير آليات تنظم الاستخدام الرشيد للموارد الآيلة للنفاد.

2/الإدارة الإستراتجية للمورد البشري:

إن المقاربة الإستراتيجية للموارد البشرية تم تطويرها من قبل (Ultrich & Lake, 1990) حيث تمثل كل من ممارسات الموارد البشرية، استراتيجيات المنظمة والقدرات التنظيمية العناصر الثلاث الرئيسة لهذه المقاربة فمن خلالها يُهدَف إلى رفع درجة ممارسات تنمية الموارد البشرية لكي تساعد في دعم القدرات التنظيمية، هذه الأخيرة من شأنها أن تساند المنظمات في مجال صياغة الاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

تتمثل النظرة الإستراتيجية للمورد البشري في أعمال التخطيط والتوصل إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ضمن إطار زمني طويل الأمد، فالنظرة الإستراتيجية تتيح للإدارة العليا أدورا رائدة في مجال إدارة قوى العمل إذ من خلال التخطيط طويل الأمد يضاف البعد الإستراتيجي إلى الأعمال التقليدية لأنشطة إدارة الموارد البشرية مما يؤثر على أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها بشكل رئيس.[2]

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تحقيق التكامل بين كل من البيئة التنظيمية، المنظمة، الأفراد والأنظمة، وهذا كله يتضمن ضرورة المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين، إعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل.[3]

إن إدماج البعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يعني عملية ربط هذه الأخيرة مع الأهداف والغايات الإستراتيجية بغرض تحسين أداء الأعمال وزيادة مستويي الإبداع والمرونة،[4] من هذا المنطلق تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي:[5]

- تكوين، إعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة؛
- التكامل بين أنظمة التعويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد والذي يمكنها من تنمية مقاييس أفضل لكل من الإنتاجية ودوران العمل؛
- تحديد الاحتياجات المستعجلة من الموارد البشرية بطرق أكثر دقة؛

---

[1] Lalitha Balakrishnan, S. Srividhya ., **Human Resource Development**, Mumbai, IND: Global Media, 2007, P3.

[2] فؤاد القاضي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لمجابهة تحديات القرن الواحد والعشرين**، مجلة إدارة الإعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية مصر، العدد99، 2002، ص41-42.

[3] مصنوعة أحمد، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010، ص4.

[4] زيد منير العبوي، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص41.

[5] عبد الرحمان بن عنتر، **دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 28-31اكتوبر2002، ص726-727.

- تحديد العوامل المؤثرة على تكلفة استقطاب الأفراد وتحقيق المرونة في استخدامهم؛
- اتخاذ الخطوات اللازمة للتكيف مع عدم التوازن بين الطلب على الموارد البشرية والعرض المتاح منها.

يشمل الدور الإستراتيجي للموارد البشرية المشاركة صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد وسع الفكر الإداري الحديث الأدوار الإستراتيجية لإدارة المواد البشرية بحيث شملت العديد من المجالات منها: إدارة رأس المال البشري، إدارة المعرفة، إدارة التنوع، إدارة التعلم التنظيمي وإدارة المواهب.[1]

يتطلب تطبيق تصور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من المنظمة إدراك أهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية والتي تتمثل -غالبا- في ما يلي:[2]

- تغير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل؛
- تغير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية؛
- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية نحو المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات.

كما تتوقف قدرة المنظمة على تبني الاتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية على تنمية بيئة تكون فيها:[3]

- الموارد البشرية عنصرا متكاملا مع عناصر العمل الأخرى؛
- الموارد البشرية مضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية؛
- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لعضها البعض بدلا من تعاملها كأنشطة مستقلة.

من خلال ما سبق، يتضح التوجه الحالي والمتنامي للمنظمات باتجاه محاولة إعداد وتبني إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن مختلف الغايات، السياسات والتوجهات الرئيسة التي تتبناها الإدارة في مجال الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تهيئة مناخ تنظيمي ملائم ومواكب للسياق التطوري السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (سواء كانت داخلية أو خارجية).

المطلب الثاني: مفهوم تنمية المورد البشري

أضحت تنمية الموارد البشرية -في الفترة الحالية- من أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا ومن أكثرها أهمية واهتماما، فمن السهل -نوعا ما- تعيين موظفين جيدين أو أكْفَاء لكن استثارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية بكثير.

---

[1] عايدة سيد خطاب، **إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في ظل ظروف التغييرات الإستراتيجية**، المؤتمر السنوي السادس عشر (آثار وسبل مواجهة الأزمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي)، مصر، المجلد2، 2011، ص1036.

[2] سملالي يحضيه، **التسيير استراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي الأول (متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية)، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18أفريل2006، ص831.

[3] عبد الرحمان بن عنتر، **دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص727.

أولا: تعريف وخصائص تنمية المورد البشري

بصفة عامة، "التنمية" هي عملية حضارية ديناميكية متكاملة تهتم بدفع كفاءة القوى المنتجة بما ينمي الثروة القومية ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع المتزايد في الاستثمار، كما تعني أيضا تأمين الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين التي توفر لهم الشروط الموضوعية بهدف الوصول إلى مستوى التطور المطلوب.[1]

يؤكد (Chaudhuri, 2010) على أن تنمية المورد البشري في المنظمة هي إستراتيجية مدمجة وعملية تطوير مخطط من أجل استعمال الموارد البشرية في أداء الأعمال بغية تحقيق الأهداف التنظيمية،[2] وفق هذا النسق، تستهدف تنمية المورد البشري زيادة المعرفة، المهارات والقدرات للقوى العاملة بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، [3] وهي تشكل نظاما فرعيا من نظام كلي هو نظام إدارة الموارد البشرية، ففي ظل سعي إدارة الموارد البشرية إلى بناء منظمة ناجحة من خلال تحسين أدائها ترمي تنمية الموارد البشرية إلى بناء منظمة متعلمة من أجل تطوير القدرات التنظيمية،[4] من هذا المنطلق عرف (Wilson, 2012) تنمية الموارد البشرية من خلال كونها تصور يركز على كيفية تطوير المهارات (فردية/تنظيمية)، المعارف وقدرات الأفراد بهدف ضمان أحسن تكامل بين العمل والتعلم.[5]

ذكر (Vinitaa, 2007) أنه في ظل المجتمع المعاصر الحاجة إلى مورد بشري منمى ومؤهل جيدا أصبحت سائدة بإلحاح من أجل مواجهة التهديدات التنافسية،[6] وأشار (Ian Smith, 2003) إلى أن تنمية الموارد البشرية تنطوي على تطوير العمل من خلال تفعيل قدرة الناس على العمل كفرد أو فريق في المنظمة وتأمين المعرفة والمهارة إلى جانب التدريب اللازم للعمال والذي يساعدهم على الأداء بكفاءة وفعالية. وترى (ثريا حسين حمدان، 2002) أن تنمية الموارد البشرية هي وسيلة لرفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعرفة ورفع مستوى كفاءتهم من خلال اكتساب القدرات والتركيز على الجوانب الإيجابية ومحاولة تثمينها وإيجاد شعور الانتماء للمنظمة لدى الأفراد والتفويض وإثراء العمل، إلى جانب تنمية الجماعات ذات الاتجاهات المتجانسة على اتخاذ القرارات والتدريب وتشجيع الأفراد على تطبيق ما تعلموه بطريقة فعالة.[7]

يرى (Steward, 1994) بأن تنمية المورد البشري هي عملية تطبيق منظم وبعيد الأمد للمعارف والعلوم السلوكية لغرض تطوير فعالية المنظمة وتعزيز قدرات مواردها البشرية، في حين يشير (Bartton & Griffin,

---

[1] ألبرت سيف حبيب، **تنمية الموارد البشرية**، مؤتمر (إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 21-22ديسمبر2010، ص35.

[2] Chaudhuri K.K., **Human Resource Management: Principles and Practices**, Mumbai, IND: Global Media, 2010, P94.

[3] محمد الشيخ أحمد، **أثر تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي على التنمية السياحية في سورية**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد34، العدد108، 2012، ص154-155.

[4] Lalitha Balakrishnan, S. Srividhya ., **Human Resource Development**, Op. Cit., P6.

[5] Wilson John P., **International Human Resource Development: Learning, Education and Training for Individuals and Organizations**,(3rd Edition), London, GBR: Kogan Page Ltd., 2012, P24.

[6] Agrawal Vinitaa, **Human Resource Development : Perceptions of Bank Employees in India**, Jaipur, IND: Global Media, 2007, P1.

[7] منار حبيب محمد، **تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للازمات والقدرة على مواجهته (دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد3، 2011، ص449.

2001) إلى أن تنمية المورد البشري هي العملية المنظمة والشاملة والتي تقوم بها الإدارة العليا لرفع أداء المورد البشري عبر الابتكار المعتمد على العلوم السلوكية.[1] في حين اعتبرها (Swanson & Holton, 2001) عبارة عن عملية تطوير وإطلاق العنان لخبرات وتجارب الأفراد من أجل إحداث تطور محتمل في الأداء أو الأفراد خلال فترة زمنية معينة،[2] وعلى العموم يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية مفهوما ذا توجه إنساني يهتم بصفة أساسية بتطوير مهارات، معارف وكفاءات الأفراد.[3]

توضح تعاريف تنمية المورد البشري -على اختلاف صيغها، واتحاد مضمونها أن التنمية -عندما تستهدف الموارد البشرية- تشكل عملية منظمة تركز على الاستثمار في كل فئات الموارد البشرية في المنظمة حاضرا ومستقبلا، فهي عملية مستمرة تتأثر بالبيئة المحيطة وتهدف في جوهرها إلى تحسين اكتساب الأفراد للمعارف والسلوكيات الملائمة.

وفق هذا النسق، تتسم تنمية الورد البشري بعدة خصائص، نذكر منها ما يلي:[4]

- تعتبر عملية إنسانية، لأنها تركز على العنصر البشري باعتباره العنصر المحرك لكل الموارد الأخرى؛
- عملية اقتصادية، لأنها تعمل على تأصيل أنجح وأنجع الطرق من أجل تأمين كفاءة وفعالية الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، المادية والفنية؛
- عملية إدارية، لأنها تتم من خلال التنظيمات والمنظمات الإدارية؛
- عملية ثقافية وحضارية، لأنها تتصل بالمجتمع ككل كما تهتدي بالتجارب الإنسانية المعاصرة ليستفاد منها في دفع قدرات الموارد البشرية في اتجاه الإبداع والابتكار في مجالات العمل خصوصا والحياة عموما.

ثانيا: آليات تنمية المورد البشري

إن أهم الآليات التي يتم اعتمادها في تطوير وتنمية الموارد البشرية حسب (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1995) تتمثل في ما يلي:[5]

1/ تخطيط الموارد البشرية: من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالاعتماد على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من المورد البشري وبين ما هو معروض منه داخل المنظمة؛

2/ تدريب الموارد البشرية: هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لإكسابه المعارف، الخبرات والمعلومات التي يكن أن تفيده في أداء عمله؛

---

[1] محمد معتوق عبود، علي حسون فندي الطائي، **الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) ووزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات): دراسة مقارنة**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد3، العدد6، 2011، ص83.

[2] Lalitha Balakrishnan, S. Srividhya ., **Human Resource Development**, Op. Cit., P2.

[3] Rao .P. Subba, **Human Resource Management: Text and Cases**, Op. Cit., P136.

[4] محمد أحمد هيكل، **فعاليات تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان**، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد25، العدد2، 1992، ص91.

[5] سنديه مروان الحيالي وآخرون، **انعكاس القيم المنظمية في تنمية المورد البشري (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادة الإدارية في جامعة الموصل)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية، العراق، السنة35، العدد93، 2012، ص167-168.

3/ إعادة هندسة العمليات: من خلال إجراء تغييرات جذرية للعمليات تؤدي إلى حصول تغيرات جوهرية في المنتج ولن تنجح إعادة الهندسة دون مشاركة إدارة الموارد البشرية وتنميتها عن طريق (الحصول على الدعم والتأييد، تشكيل فرق العمل، تغيير طبيعة العمل، التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة)؛

4/ تقويم الأداء: هو عملية تهدف إلى تحديد ما أنجزه الفرد وتساعد في الوصول إلى (كمية العمل المنجز، جودة العمل، مدى الاعتماد على المورد البشري) فهو بذلك يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

يبدو واضحا أن تنمية المورد البشري هي أشمل وأبعد مدى من تدريبه فهي لا تكتفي بالإعداد لما هو قائم فقط بل والاستعداد لما هو متوقع في المستقبل أيضا، لكن التدريب وتنمية الموارد البشرية كلاهما يعتمدان على التعلم المستمر فهما معنيان بتعليم المشارك كيف يفعل الأشياء بشكل صحيح في عالم كثير التغيرات والتطورات، وفي ظل مستقبل مفتوح على احتمالات تطورات اقتصادية، وتكنولوجية واسعة وغير محدودة.[1]

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في تنمية المورد البشري

وضحنا -في ما سبق- جانبا من أهمية الموارد البشرية وأشرنا إلى أهمية تطبيق التوجه الإستراتيجي فيها، وأكدنا على ضرورة التركيز على تنميتها وتطويرها باستمرار، وفي هذا المطلب سنتعرض إلى توجهين حديثين هامين ضمن مسعى تنمية المورد البشري هما: تمكين المورد البشري والاستثمار في رأس المال البشري.

أولا: تمكين المورد البشري

حظي مفهوم التمكين -منذ الثمانينات- باهتمام عدد كبير من الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضايا إدارة الموارد البشرية حيث أضحت دراسة التمكين ضرورة ملحة نظرا للتطور المتسارع للبيئة الإدارية، تغير أساليب العمل وظهور قيم جديدة للمنظمات، وفي خضم كل هذا جاء تمكين المورد البشري بمثابة أداء لتوثيق العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

1/ تعريف التمكين:

التمكين في اللغة مشتق من الفعل (**مَكَّنَ**)، ويقال مكن الشخص من التصرف في شيء معين أي جعل له عليه سلطانا وقدرة،[2] أما في الأدب النظري المتعلق بالتمكين فنجد العديد من التعاريف التي أسندت له نذكر منها:

عرف (Voget, 1997) التمكين بأنه منح العاملين فرصة صنع القرارات في نطاق عملهم، وأوضح (Blanchard, 1997) أن التمكين هو عملية تفكيك الهياكل الهرمية التقليدية والتوجه نحو الهياكل المفلطحة، كما

---

[1] مأمون حسن سعد، **تقويم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية (مدخل كمي ونوعي)**، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مسقط، سلطنة عمان، 21-23فيفري2010، ص255.

[2] كمال عبد الوهاب أحمد، **التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي (دراسة مطبقة بمدارس منطقة جازان)**، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، مصر، السنة13، العدد61، ص79.

أشار (Wall & all, 2004) إلى أن التمكين هو عملية تعزيز استقلال العاملين في نطاق عملهم وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات في ضوء خطط ومصالح المنظمة.[1]

أما (Nancy Foy, 1994) فتؤكد على أن التمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة التي لديه من أجل تحسين أداء المنظمة، في حين يرى (Bennis & Town, 1955) أن التمكين يتمثل في إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة إلى جانب تأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.[2]

نظر (Sadan, 1997) إلى التمكين كعملية تحول للفرد من حالة اللاسلطة إلى حالة من السيطرة النسبية على حياته الشخصية، مصيره وبيته المحيطة،[3] وعادة يتم مناقشة مفهوم التمكين من منطلق هيكلي (Structural) بمعنى من خلال مقاربة تمكين المنظمة للعاملين فيها، أو منطلق نفسي (Psychological) بمعنى شعور الأفراد بالرقابة الذاتية على الأعمال الخاصة بهم، أو الموكلة إليهم.[4]

يختلف التمكين عن التفويض فالأول أكثر ثراء من الثاني، إذ في ظل التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح إلا قدرا يسيرا من المعلومات وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في ظل التمكين فيتاح للمستوى الأدنى صلاحيات المبادأة والمبادرة بصفة أوسع ضمن نطاق متفق عليه وتكون المعلومات متشارك فيها على نطاق واسع بين الإدارة والعاملين باستثناء المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي كما تقع مسؤولية النتائج على العامل المعني (الممكن).[5]

توضح التعاريف أعلاه، عدم وجود اتفاق على مفهوم موحد للتمكين، فالبعض اعتبره وسيلة من وسائل الإدارة وهناك من أدمجه ضمن الممارسات الثقافية التي تساند وتدعم روح تحمل المسؤولية تجاه اتخاذ القرارات وأداء الأعمال وأخذ زمام المبادرة، إلا أننا نلمس شبه اتفاق على أن التمكين يستهدف المورد البشري وتنميته باعتبارهم أحد أهم مصادر الإبداع الإداري.

يشكل التمكين في حد ذاته وسيلة وليس غاية فهو يعتبر إجراء سلوكي تنظيمي يبدأ من القمة وينتشر عبر مستويات المنظمة، يحفز العاملين ويدفعهم إلى تبني روح المبادرة والمساهمة في اتخاذ القرارات مما يساهم في تنمية روح المسؤولية ويعزز شعور الانتماء والولاء التنظيميين لديهم.

---

[1] أمير علي المرسي شوشة، **أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد35، العدد1، 2011، ص3.

[2] مرفت ابراهيم راشد قاسم، **أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2011، ص570.

[3] B. Bynum Boley, Nancy Gard McGehee, **Measuring empowerment: Developing and validating the Resident Empowerment through Tourism Scale (RETS)**, Tourism Management, Volume 45, December 2014, P86.

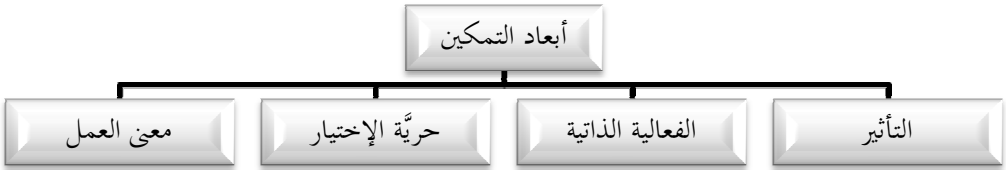
[4] Bjørnar Tessem, **Individual empowerment of agile and non-agile software developers in small teams**, Information and Software Technology, Volume 56, Issue 8, August 2014, P874.

[5] كمال عبد الوهاب أحمد، **التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي (دراسة مطبقة بمدارس منطقة جازان)**، مرجع سابق، ص101-102.

2/ أبعاد التمكين وخطواته:

يوجد اختلاف كبير في "أبعاد التمكين" بين البـــاحثين، وذكـــر (Thomas & Velthouse, 1990) أن التمكين يتكون من أربع أبعاد أساسية –من الناحية الإدراكية– هي (التأثير، الفعالية الذاتية، حرية الاختيار، معنى العمل).[1] والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

شكل رقم (3–2): أبعاد التمكين من الناحية الإدراكية



المصدر: سوزي رؤوف إسكندر، **أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية**، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر, المجلد26، العدد1، 2008، 87.

– **التأثير**: هو إدراك الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضـــعها المنظمـــة وخاصة تلك المتعلقة بعمله، الأمر الذي يزيد من دافعية الفرد للإنجاز، وهذه الدافعية نابعة أساســـا مـــن الوظيفة ذاتها؛

– **الفعالية الذاتية**: تنطوي على قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراتـــه، مهاراتـــه ومعارفه ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين.[2]

– **حرية الاختيار**: تتحقق إذا كان العمل الذي يزود به الفرد بالاختيار، وإذا مُكِّن من تحديد الطريقة التي تناسبه في انجاز المهام واختيارها وكانت لديه الفعالية الذاتية على تحديد تلك الطريقة.[3]

– **معنى العمل**: يعني كفاءة الفرد في العمل، فإذا نظر العامل إلى عمله على أنه مهم وذو قيمة فإن ذلـــك سيؤدي إلى إيجاد معنى لعمله مما يعزز من التمكين لديه، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى تكـــوين معـــنى للعمل امتلاك القدرة على القيام بالعمل.[4]

بالنسبة "لخطوات التمكين" أو "مراحله" نجد (Daft, 2001) قد حدد آليات لتطبيق التمكين، من خـــلال أشكال عديدة، يمكن تلخيصها في المراحل الأربعة الآتية:

– **المرحلة الأولى**: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين بغرض إثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم؛

---

[1] سوزي رؤوف إسكندر، **أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية**، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القـــاهرة، مصر، المجلد26، العدد1، 2008، ص87.

[2] علي يونس إبرهيم سيد أحمد، **أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد33، العدد1، 2011، ص439–440.

[3] محمد بن سعيد العمري، **التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود**، مجلة جامعة الملك سعود (العلـــوم الإدارية)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد23، العدد1، 2011، ص64.

[4] عطا الله صلاح، **دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئـــة متجـــددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 25–27أكتوبر 2011، ص310.

- **المرحلة الثانية:** تتضمن هذه المرحلة تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.[1]

- **المرحلة الثالثة:** تشتمل على منح العاملين الذي يمتلكون الرغبة والقدرة فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية انجازها؛

- **المرحلة الرابعة:** تتضمن تشكيلا لفرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة، الفرق الوظيفية المتقاطعة، فرق المهمات الخاصة، فرق حل المشكلات، فرق العمل الذاتية وانتهاءا بتشكيل فرق المشاريع الخاصة، ويكون تمكين هذه الفرق حسب ما تكلف به من مهام.[2]

3/ مزايا وفوائد التمكين:

لتمكين العاملين العديد من المزايا على مستوى كل الفرد والمنظمة، يمكن ذكر بعض منها في الآتي:

أ/ بالنسبة للأفراد:[3]

- إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات للذات؛
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وكذا زيادة مقاومته لضغوط العمل؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه وتنمية الشعور بالمسؤولية لديه؛
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

ب/ بالنسبة للمنظمة:[4]

- زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية؛
- انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وكذا انتشار روح التعاون بين العاملين؛
- تحسين مستوى خدمة العملاء وتحقيق مكانة متميزة وحصة سوقية أكبر؛
- زيادة القدرات الابتكارية وتدعيم مساعي التطوير والتحسين المستمرين.

مما سبق نخلص إلى أن التمكين يتضمن تهيئة الظروف المواتية لإيجاد نوع من الثقة التنظيمية المتبادلة بين أفراد المنظمة وقياداتها، هذه الثقة تتضمن اقتناع الفرد بقدرته على أداء المهام والأعمال الموكلة إليه بصفة جيدة، كما تتضمن ثقة الإدارة العليا في المنظمة بأن أداء الأفراد منسجم مع الأهداف التنظيمية. إن الثقة المتبادلة -في إطار التمكين- من شأنها أن تنعكس إيجابا على مستوى جودة مخرجات المنظمة ورضا المستفيدين منها.

إن بث إستراتيجية التمكين في المنظمة وضمان نجاحها وأداء ما هو منوط بها يتطلب بيئة تنظيمية مواتية تدعم وتعزز التمكين، حيث يعتبر تواجد فرق عمل موجهة ذاتيا ومشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات

---

[1] محمد عبد الرحيم المحاسنة، **أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل (دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة – الأردن)**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، المجلد8، العدد1، 2007، ص140.

[2] رابح كشاد، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة26، العدد4، 2012، ص427-428.

[3] محمد الخشروم، عمر دره، **دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة (دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب)**، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد22، العدد1، 2011، ص34.

[4] سوزي رؤوف إسكندر، **أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية**، مرجع سابق، ص91.

المسموح بمشاركتها إلى جانب تدعيم مهارات العاملين والعمل على تطويرها وتحيينها باستمرار رهان كبير يتوجب على المنظمة كسبه بغرض تفعيل دور التمكين وتحقيق الاستفادة القصوى منه.

ثانيا: الاستثمار في الكفاءات ورأس المال البشري

تزايد الاهتمام -مؤخرا- بالمورد البشري في المنظمة باعتباره يمثل رأس المال البشري المسؤول عن تحقيق مزايا تنافسية فريدة، الأمر الذي تطلب التحول الجذري على صعيد أدوار مديري الموارد البشرية والكفاءات من خلال توجيه كل جهودهم نحو محاولة تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري وكفاءاته.

1/ أهمية التوجه نحو الاستثمار في كفاءات المورد البشري

في سياق السعي إلى التفكير في الاتجاهات الحديثة في تنمية المورد البشري تحركت الكثير من المنظمات نحو التركيز على الكفاءات والأنظمة القائمة عليها، باعتبارها الطريق إلى تعظيم المنفعة المتوخاة من موارد المنظمة البشرية.

أ/ تعريف الكفاءات:

حظي مصطلح الكفاءات بمشتقاته المختلفة بما في ذلك الكفاءة الوظيفية ونموذج الكفاءات بالدراسة والنقاش من قبل الأكاديميين والممارسين خلال العقدين الماضيين، وفي هذا الصدد يعرف قاموسا (Webster) و(Random House) الكفاءة بأنها (وضع التأهيل)، ويضيفان إلى ذلك مزيدا من الشرح حيث يشيران إلى أنها (المعرفة التي تمكن الشخص من تحدث وفهم اللغة، حيازة المهارات والمعارف والخبرات المناسبة).[1]

توصف الكفاءات بأنها عملية تعبئة ومزج لعدد من الموارد الملائمة سواء كانت موارد فردية (كالمعارف، الممارسات، السلوكيات، الخصائص الفيزيولوجية) أو موارد المحيط (على غرار الشبكات الوثائقية، المعارف المرسملة، بنوك المعطيات) من أجل انجاز عدد من الأنشطة المهنية حسب متطلبات احترافية خاصة وفي ظل ظروف معينة، وذلك بهدف تحقيق نتائج منتظرة (منتجات أو خدمات) توجه إلى طرف محدد (زبون، مستخدم).[2]

ذكر (Díaz-Fernández & all, 2014) بأن الكفاءات التي يمتلكها العاملون تعتبر بمثابة خصائص شخصية تنبئ بفعالية وجودة أدائه في العمل، كما تشير أيضا إلى أنواع المعرفة، السلوك والمهارات التي يمتلكها ويستعملها العامل في مهامه،[3] وأشار (محمد، 2008) إلى أن الباحثين ينقسمون في تعريفهم للكفاءة إلى قسمين، القسم الأول ينظر إلى الكفاءة على أنها مجموعة من السلوكيات، والقسم الثاني يصفها بأنها مجموعة من الصفات، واقترح على ضوء هذا التعريف الآتي:

---

[1] حاتم بن صلاح أبو الجدائل، **الكفاءات الوظيفية الجوهرية لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد34، العدد1، 2012، ص166.

[2] كمال منصوري، الهام منصوري، **مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الوطني الأول (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 22-23فيفري2012، ص3.

[3] Mirta Díaz-Fernández & all, **A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy**, BRQ Business Research Quarterly, Volume 17, Issue 3, July–September 2014, P206.

"الكفاءة هي القدرة على الاختيار والاستخدام لمجموعة متكاملة من المعارف، المهارات والاتجاهات، بهدف تنفيذ مهام وأدوار وظيفية محددة وفقا لمعايير معينة يحددها المحترفون والممارسون في مجال هذه الوظيفة، واعتمادا على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد (على غرار الرغبة في الانجاز، الدافعية والثقة في النفس)".[1]

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستنتج شمولية مفهوم الكفاءة لعدد من السلوكيات والخصائص تسمح لمن يمتلكها القيام بالأعمال المنوطة به -في إطار الوظيفة التي يشغلها- بشكل فعال.

ب/ تعريف إدارة الكفاءات:

تعرف إدارة الكفاءات بأنها عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات العاملين، فهي تعمل على اجتذاب ذوي الكفاءات منهم إلى المنظمة وتطويرها، استثمارها والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المديين القريب والبعيد.[2]

أشارت (بوروبة وبركان، 2012) إلى تباين آراء وأفكار الباحثين حول إدارة الكفاءات ضمن اتجاهين اثنين:[3]

- **وجهة نظر اجتماعية**، وتنظر إليها على أنها عصرنة لوظيفة إدارة الموارد البشرية؛
- **وجهة نظر إستراتيجية**، وتعتبر إدارة الكفاءات أساسا للتميز التنافسي. وفي الواقع هناك تكامل بين هذين الاتجاهين.

إن مقاربة إدارة الكفاءات -على الرغم من حداثتها- دعمت جوانب عديدة في ميدان إدارة الموارد البشرية، ويمكن وصف التوجه الإداري للكفاءات من خلال مجموعة من الأنشطة التي تستهدف المورد البشري عن طريق السعي إلى الحصول على الكفاءة ممن يتمتع بها والعمل على تطويرها والاستثمار فيها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ت/ مساهمة إدارة كفاءات المورد البشري في تعزيز تنافسية المنظمة:

يمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية:[4]

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة والتي تشكل مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف انتاجاته؛
- المورد البشري هو أساس الإبداع، هذا الأخير الذي يعتبر أساس التنافسية؛

---

[1] نبيل عبد المنعم محمد، **تأثير جدارات مسؤولي إدارة الموارد البشرية على فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2008، ص4.

[2] آمال بن سالم، **سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات (دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر بيوسعادة)**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص24.

[3] فهيمة بوروبة، دليلة بركان، **تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة**، الملتقى الوطني الأول (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 22-23فيفري2012، ص7-8.

[4] سمير بن عمور، **آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص144.

- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية؛
- يمكن المورد البشري تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.

يضع نموذج تسيير الكفاءات -كأحد نماذج إدارة الموارد البشرية الحديثة- إدارة الموارد البشرية في محور القدرة والكفاءة الإدارية والتنظيمية مما يجعلها عنصرا أساسيا لكفاءة المنظمة، والتي تمنح المسؤوليةَ للمديرين والمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، والاستقلاليةَ لجميع العاملين، بما يساهم في تكوين القدرات التنافسية. من هذا المنطلق أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.[1]

إن تأثيرات الواقع المعاصر لعالم الأعمال فرض على وظيفة إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة وتحولات عديدة، هذه التحديات والتحولات جعلت إدارة الموارد البشرية تضطلع بأدوار جديدة تتطلب بالضرورة توفر كفاءات جديدة لدى مديري ومحترفي الموارد البشرية من أجل التمكن من أداء وظائفهم ومهامهم بنجاح، ومن ثم المساهمة الفاعلة في إكساب المنظمة المزايا التنافسية التي تمكنها من تجسيد رسالتها، أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

2/ الاستثمار في رأس المال البشري

أشار (Li & Yazini, 2013) إلى أنه من بين الافتراضات الأساسية التي تم وضعها لصياغة نموذج رأس المال البشري إلزامية النظر إلى المورد البشري كرأس مال.[2] من هذا المنطلق شغل الاهتمام برأس المال البشري حيزا معتبرا من الموضوعات التي تصاعدت العناية بها مؤخرا، وذلك نتيجة إدراك أن العنصر البشري يمثل موردا ورأسمال مهما يجب تقدير قيمته ضمن أصول المنظمة، وعليه يشكل تثمين المورد البشري في المنظمة واعتباره رأس مالا جنبا إلى جنب مع الأصول المادية رهانا وتحديا في نفس الوقت بالنسبة للمنظمات.

أ/ تعريف الاستثمار في رأس المال البشري:

يتفق أشهر ثلاث باحثين في مجال رأس المال البشري (Bontis, 1998; Edvinsson, 1997; Sveiby, 2000) على أن رأس المال البشري يمثل القدرات والإمكانيات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، حيث يؤكد (Sveiby, 2000) على ضرورة اعتبار الأفراد القوة الحقيقية في مجال الأعمال، ويفضل (Bonis, 1998) أن يعبر عن رأس المال البشري بمقدار مساهمته في أداء الأعمال على المستوى الفردي، وفي هذا الصدد يعرف رأس المال البشري بأنه تركيبة من (الجينات الوراثية، التعليم، الخبرة، الاتجاهات نحو الحياة ونحو المنظمة).[3]

يعرف (Fitz-enz, 2000) رأس المال البشري بكونه يشمل الخبرات، المعارف، المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج والتي يمكن قياسها من خلال التدريب، التطوير ونظام الحوافز،

---

[1] رشيد سعيدان، **دور التسيير الإستراتيجي للمواد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية – بشار)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص75.

[2] Anshan Li, April Funeka Yazini, **Forum on China-Africa Coopertaio : The Politics of Human Resource Devlopment**, Pretoria, Zaf; Africa Institute of South Africa, 2013, P11.

[3] نبيل عبد المنعم محمد، **تأثير عائد الاستثمار في رأس المال البشري على كل من فعالية إدارة الموارد البشرية والمنظمة (دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 2006، ص229.

ويرى (Reinhardt & all, 2001) بأنه مجموع قوى العمل ومعارفهم والتي تشمل مجموعة من العناصر مثل: (الجدارات، المهارات، الاتجاهات نحو العمل، سرعة البديهة والتحفيز).[1]

يتمتع رأس المال البشري بأهمية كبيرة خاصة في المنظمات القائمة على المعرفة مما يجعلها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية (استقطاب أفضل للمواهب البشرية، إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير، المحافظة على أفضل العاملين وإيجاد بيئة التعلم) ينبغي أن تهتم بها المنظمات بالعلاقة مع رأس المال البشري.[2]

من الواضح أن رأس المال البشري يعتبر أحد أهم الأصول الإنسانية ذات البعد الاستراتيجي فهو شكل من أشكال رأس المال المنظمة يتمتع بخصوصية فريدة تتمثل في لا ملموسيته وقيمته العالية، ويفترض أنه وسيلة لإحداث تأثيرات ايجابية في قيمة كل من الفرد والمنظمة.

بالنسبة للاستثمار في رأس المال البشري فهناك من يعرفه بأنه ما يتم إنفاقه على الأفراد بغرض زيادة الإنتاجية وذلك من خلال تنمية وتطوير، قدرات ومهارات الإنسان ومواهبه بصورة تحقق زيادة الإنتاجية. ويرى آخرون أن الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المنظمة يتمثل في استخدام هذه الأخيرة جزءا من احتياطي المنظمة أو فائض أرباحها من أجل تطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين فيها بما يساهم في تنمية وتطوير طاقاته الإنتاجية.[3]

ب/ أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

عد الاقتصادي الشهير (A. Marshall) أن البشر رأس مال يجب أن يستثمر وأطلق على ذلك رأس المال البشري، وذلك بغرض الاستفادة من إمكاناته وطاقاته في الاكتشاف، التحليل، الابتكار والإبداع في استثمار باقي رؤوس الأموال،[4] بل ذهب أبعد من ذلك، حينما أكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال القيمة رأس المال الذي يستثمر في الإنسان إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، كما أن الاقتصاد هو ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية مختلفة تحقق النهضة الاقتصادية.[5]

إن الأفراد يمثلون نقطة ارتكاز المنظمة لأنهم يشكلون المورد المفتاحي لها، فالمنظمة لا يمكنها أن تؤدي نشاطها بدون الأفراد إذ أنهم يعتبرون المورد الأكثر تكلفة والذي لديه الإمكانية والقدرة على استعمال باقي

---

[1] ناصر محمد جرادات وآخرون، **أثر أس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد32، العدد1، 2012، ص31.

[2] هاشم فوزي، **التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العددان43و44، 2008، ص37.

[3] فهد بن عبد الله النعيم، **تنمية رأس المال البشري والاحتفاظ بالعناصر المتميزة كميزة تنافسية للبنوك السعودية**، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، المجلد20، العددان3و4، 2008، ص153.

[4] عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، **الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص114.

[5] ياسر عوض شعبان عبد الرسول، **الاقتصاد المعرفي ودوره في تنمية وتطوير الموارد البشرية**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مصر، المجلد104، العدد509، 2013، ص152.

الموارد[1]، وقد أظهرت بعض الدراسات أن انخفاض الاستثمار في رأس المال البشري تشكل أحد العوامل التي تفسر انخفاض العوائد، كما أن عدم وجود المهارات الكافية لدى العاملين يؤدي إلى تذبذبات في حجم الطلب على المنتجات، ويشير (Kaplan & Norton, 2005; Zula, 2007) إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يترك أثارا واضحة في مهارات الأفراد، خصائصهم الشخصية وابتكاراتهم الجديدة، كما يؤدي هذا الاستثمار إلى تحقيق زيادات مستقبلية واضحة في الإنتاجيتين الاقتصادية والاجتماعية.[2]

نظرا للدور المتنامي للمورد البشري في المنظمات في ظل التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، أصبح الاستناد إلى توليفة مناسبة من الموارد (البشرية والمادية) ضرورة ملحة، كما أصبح رهان نجاح المنظمة في الاستثمار الأمثل في رأس مالها البشري منوطا بتبني مؤشرات دقيقة من أجل قياس رأس المال البشري كما ونوعا.

[1]Davies Eddie, **Training Managers Desktop Guide**, London, GBR: Thorogood Publishing, 2007, P5.

[2]يوسف أبو فارة، **تحليل واقع تطوير رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)**، المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 9-11نوفمبر2008، ص252.

المبحث الثاني: أساسيات حول تدريب المورد البشري في المنظمة

أشار (Subba, 2007) إلى أن المنظمة والفرد يجب أن يتم تنميتهما وتطويرها بالتزامن من أجل ضمان تحقيق أهدافهما المشتركة، لهذا، الإدارة الحديثة تعمل على تطوير المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية، ويعتبر التدريب أهم نظام فرعي ضمن نظام تنمية الموارد البشرية، فهو وظيفة متخصصة وأحد الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.[1] كما أنه يشكل أحد أهم وسائل تنمية المورد البشري في المنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة إذا لم يكن للمنظمة برامج محددة وواضحة للتطوير والتنمية.[2]

يشكل التدريب امتدادا وداعما لكل الجهود الرامية إلى رفع كفاءة وفعالية المورد البشري في المنظمة من خلال استهداف مهاراته، معارفه واتجاهاته، والعمل على تطويرها وتحسينها بما يتلائم وثقافة المنظمة وتوجهاتها، فهو نشاط تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، لذلك نجد أغلب المنظمات تهتم بالنشاط التدريبي وتسعى إلى تصميم برامج تدريبية انطلاقا من احتياجات محددة ودقيقة.

المطلب الأول: مفهوم تدريب المورد البشري

اكتسى موضوع التدريب أهمية كبيرة منذ الخمسينات حيث تم استعماله كوسيلة لتخفيض ظاهرة إصابات العمل،[3] لكن في الفترة الحالية عملية تدريب المورد البشري أصبحت ضرورة لا مناص منها، وذلك حتى يؤدي الفرد عمله بصفة منضبطة من ناحية، ويطور مهاراته وينمي معلوماته وخبراته من ناحية أخرى،[4] وعليه أصبح ينظر إلى التدريب والتنمية كمركز اهتمامات إدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث يوصف التدريب بأنه مكون حيوي[5] في منظومة الموارد البشرية، كما يشكل مصدرا من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتنميتها بغرض تهيئتها من أجل أداء مهامها بصفة أكثر كفاءة وفعالية.

أولا: تعريف التدريب

التدريب لغة هو مصدر للفعل (**دَرَّبَ**) وهو مشتق من (**الدَّرْبْ**) بمعنى الطريق، فالتدريب يعني وضع الأفراد (المتدربين) والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا ويتعودوا عليه.[6]

---

(1) Rao. P. Subba, **Human Resource Management**, Op. Cit., P72.

(2) سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص443.

(3) Dorn Lisa, **Driver Behaviour and Training**, Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Group, 2010, Pxvii.

(4) ناهدة إسماعيل عبدالله الحمداني، نسرين عبد الله بدوي، **تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي (دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-سامراء-**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد33، العدد105، 2011، ص27.

(5) Mabey Christopher, Skinner Denise, **Experiencing Human Resource Management**, London, GBR: SAGE Publications Ltd. (UK), 1998, P97.

(6) محمد عبد حسين اشتيوي، **اثر التدريب على ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة (دراسة تطبيقية على المنظمات الفلسطينية)**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة25، العدد3، 2011، ص361.

عرفت (ديب وآخرون، 2010) التدريب بأنه عملية مستمرة ومتجددة تهدف إلى إكساب العنصر البشري مهارات وكفاءات مناسبة ليكون قادرا على انجاز ما سوف يوكل إليه من أعمال بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية.[1]

يعرف (الصرايرة، 2009) التدريب بأنه نشاط مدروس ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية في المتدربين من ناحية المعلومات، الخبرات، المهارات، معدلات الأداء، طرق العمل، السلوك والاتجاهات مما يجعلهم قادرين على القيام بواجباتهم الحالية والمستقبلة المتوقعة بكفاءة وإنتاجية عاليتين.[2]

وصف (Glueck, 1996) التدريب بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته، تنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة،[3] واعتبر (Balakrishnan & Srividhya, 2007) أن التدريب عملية منظمة ومركزة تشكل عنصرا مفتاحيا لتحسين مخطط الأداء الكلي للمنظمة.[4]

توضح مختلف تعاريف التدريب أن هذا الأخير يتمحور حول العناصر الآتية:

- زيادة معارف ومهارات الأفراد؛
- تنمية النواحي السلوكية للأفراد؛
- تغيير سلوك الأفراد بغرض تحسين الأداء الفردي والتنظيمي؛
- تحقيق التوافق بين الأفراد الجدد في المنظمة وبين الأعمال التي سيقومون بها؛
- تحقيق الفعالية والكفاءة في الأنشطة الحالية والمستقبلية.

يفرق بعض الباحثين بين ما يبدو وكأنه مصطلحات مترادفة أو متشابهة، وهي: (التعلم "Learning"، التعليم "Education"، التنمية "Development" والتدريب "Training").

يوضح الجدول الموالي بعض الفروقات بين (التدريب والتنمية):

---

[1] كندة علي ديب وآخرون، **التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، المجلد32، العدد2، 2010، ص151.

[2] أكثم عبد المجيد الصرايرة، **برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في دائرة ضريبة الدخل)**، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، مصر، السنة9، العدد28، 2009، ص67.

[3] إبراهيم الحديد، عبد القادر بابا، **أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني (دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات**، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد15، 2010، ص11.

[4] Lalitha Balakrishnan, S. Srividhya ., **Human Resource Development**, Op. Cit., P62.

جدول رقم (3-2): الفرق بين التدريب والتنمية

معيار التمييز	التدريب	التنمية
المحتوى	المهارات والمعارف التقنية.	المهارات والمعارف السلوكية والإدارية.
الاستهداف	الخصائص المتعلقة بالوظيفة	المعارف العامة والتصورية.
المدى الزمني	مدى قصير.	مدى طويل.
المستهدفون	غالبا، العاملون التقنيون وغير الإداريين.	غالبا، العاملون الإداريون.

Source: Rao. P. Subba, **Human Resource Management**, Mumbai, IND: Glabal Madia, 2009, P20.

كما يمكن إظهار جانب من الفوارق بين (التدريب والتعليم)، كما يلي:

جدول رقم (3-3): الفرق بين التدريب والتعليم

وجه المقارنة	التدريب	التعليم
الأهداف	أهداف سلوكية محددة تجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم.	تتلائم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.
المحتوى	محتوى البرنامج التدريبي محدد، تبعا لحاجة العمل الفعلية.	محتوى عام.
المدة	قصيرة.	طويلة.
الأسلوب	أسلوب الأداء والمشاركة.	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة.
المكاسب	معلومات ومهارات.	معارف ومعلومات.

المصدر: محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، **نظرية التدريب (التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص48.

من جهة أخرى، يمكن عقد مقارنة بين (التدريب والتعلم) على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-4): الفرق بين التدريب والتعلم

	التدريب	التعلم
أوجه الاختلاف	عملية منظمة.	عملية غير منظمة.
	يتم بوسائل محددة ومباشرة.	يتم بطريقة مباشرة.
	يمكن قياسه.	يصعب قياسه.
	يمكن معرفة آثاره.	يمكن قياس آثاره من خلال التغير في السلوك.
أوجه التشابه	اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتغيرات في اتجاهاته من نواتج التدريب والتنمية.	

المصدر: عائشة شتاتحة، **أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية (مع دراسة حالة مديرية الصناعة لسوناطراك بالاغواط)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص111.

التعلم يعكس الخبرة أو الممارسة التي يحصل عليها الفرد طوال سنوات حياته، فالتعلم ليس مرادفا للأداء ولكن هو المقدرة على الأداء، والأداء هو استعراض للتعليم، وبالتالي فإن معظم متغيرات السلوك الفردي هي نتيجة للتعلم الذي يستند إلى التعليم والتدريب،[1] وفق هذا النسق التدريب يعتبر تعلما مرتبطا بالوظيفة الحالية للفرد،[2] فهو أحد أشكال التعلم إن لم نقل أنه حلقة مكملة له ونشاط يتفرع منه، ليلتقي معه في نهاية المطاف لتحقيق هدف واحد هو تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة.[3]

يرى البعض أن التعليم يتضمن تزويد المتعلم بمعلومات عامة واسعة تساعده في مختلف أمور حياته المستقبلية دون أن تكون موجهة نحو هدف محدد.[4] فالتعليم عبارة عن تعلم يتم إعداد وتهيئة الفرد من خلاله لكنه غير مرتبط بوظيفة معنية سواء كانت حالية أو مستقبلية،[5] بهذا المعنى يشكل التعليم إطارا واسعا يتضمن زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات، وذلك لفهم وتفسير الظواهر. وعليه، التدريب هو عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناءً على قواعد وإجراءات محددة، حيث أن غايات التدريب -عكس التعليم- محددة، واضحة ومبرمجة، وتخضع للقياس السريع لمدى نجاحها في تحقيق ما تهدف إليه، وبعكس التعلم أيضا الذي يأخذ وقتا أكبر حتى تتبلور نتائجه.[6]

يركز التدريب بصفة أساسية على توفير المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء العمل وتغيير المواقف، في حين تعكس التنمية تصورا طويل المدى إذ تعمل على تهيئة العاملين لأداء أعمالهم الحالية إضافة إلى إعدادهم لمتطلبات العمل المستقبلية.[7] وهناك من يفرق بين مفهومي التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستوى الأدنى بينما تخص برامج التنمية المستويات الإدارية العليا.[8]

إضافة إلى ذلك، يعتبر التدريب عملية قصيرة المدى تتم وفق إجراءات نظامية ومنظمة تتيح للعاملين -غير الإداريين- اكتساب المعارف والمهارات التقنية لتحقيق غرض محدد،[9] في حين تشير التنمية إلى عملية تعليمية

---

[1] عائشة شتاتحة، **أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية (مع دراسة حالة مديرية الصناعة لسوناطراك بالاغواط)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص110.

[2] Wilson John P., **International Human Resource Development: Learning, Education and Training for Individuals and Organizations**, Op. Cit., P6.

[3] منار حبيب محمد، **تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للازمات والقدرة على مواجهته (دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس)**، مرجع سابق، ص451.

[4] عايض شافي الأكلبي، **دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، المجلد13، العدد2، 2012،ص104.

[5] Wilson John P., **International Human Resource Development : Learning, Education and Training for Individuals and Organizations**, Op. Cit., P6.

[6] أحمد عيدان جاسم، **تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها (إطار نظري)**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد4، العدد8، 2012، ص244.

[7] Lalitha Balakrishnan, S. Srividhya ., **Human Resource Development**, Op. Cit., P62.

[8] علي محمد الحميري، **التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية-حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون في الجمهورية اليمنية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص81.

[9] Shivarudrappa, D. & all, **Human Resource Management**, Mumbai, IND: Global Media, 2010, P64.

طويلة المدى تتيح للإداريين تحصيل مفاهيم، معارف وتصورات نظرية. [1] ووفق وجهة نظر أخرى يشير التدريب إلى نقل مهارات إلى المتدربين يغلب عليها الطابع اليدوي وتوجيههم لإتقان تلك المهارات، في حين التنمية تستهدف تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة.[2]

إن التعليم، التعلم، التنمية والتدريب تشكل عناصر متكاملة مكملة لبعضها البعض، حيث نلاحظ أن التدريب يكرس جهود التعليم ويستفيد من مبادئ التعلم بهدف توجيه جهود المتدربين إلى المساهمة في رفع النسق العام لتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

ثانيا: مبادئ التدريب

تتعدد المبادئ التي وضعها الباحثون من أجل وضع الأساس السليم للعملية التدريبية ويمكن ذكر جانب منها في ما يلي:

1/ إن التدريب نشاط مستمر يبدأ من بداية حياة الفرد الوظيفية ويستمر معه طوالها، وعلى ذلك يجب أن يكون التدريب هادفا أو مصمما لتحقيق هدف معين حسب كل مرحلة من مراحل تطور الفرد الوظيفي بغرض تهيئة الفرد للوظيفة، علاج الضعف في مستوى الأداء أو إعداده لشغل وظائف أعلى؛

2/ يجب أن يوجه التدريب إلى جميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية؛

3/ يجب أن يكون التركيز على المتدرب ومتابعة التحسن المستمر في مستوى أدائه وليس على كمية المعلومات التي يحصل عليها، لذلك يجب أن يلي المعلومات النظرية تطبيق عملي، وأن تعطى للمتدربين الفرصة لممارسة المواقف بأنفسهم حيث يتعرف المتدرب على الأفعال والتصرفات الصحيحة التي يجب أن يتعلمها ويعتمد عليها في مواقف الإدارة المختلفة، مع مراعاة الأفعال الخاطئة وعدم السماح بتكرارها والعمل على تلافيها نهائيا.[3]

4/ التدريب نظام متكامل فهو نشاط غير عشوائي بل هو متكامل بمدخلاته ومخرجاته من جهة، ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل بالشكل الموالي:

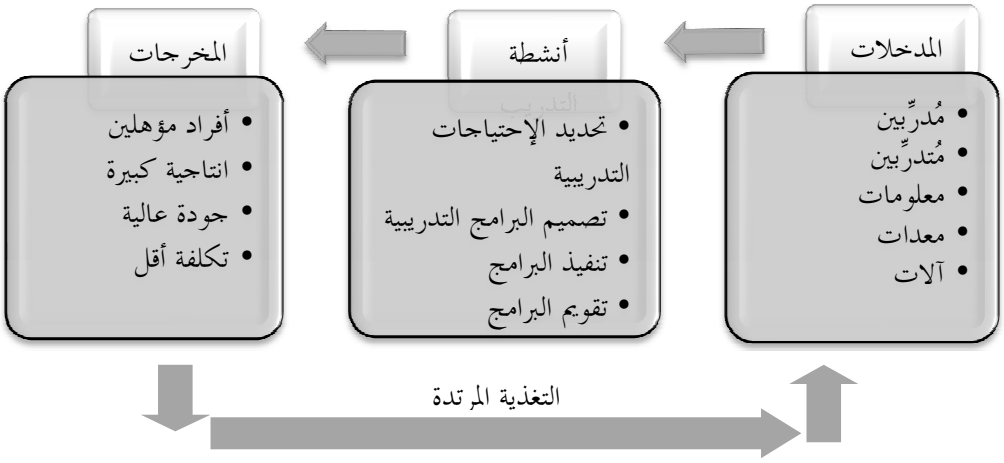
---

[1] Mohiadeen P.M. Meera, **Personnel and Human Resource Management**, Jaipur, IND: Global Media, 2010, P186.

[2] لامية بوغريس، **التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص7.

[3] عبد الرحمن زيدان عطية، **التدريب الفعال المطور في فعالية المنظومة الضريبية**، المؤتمر الضريبي الرابع عشر (التشريع ومشكلات التحاسب الضريبي للنظام الضريبي المصري)، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، مصر 24-28جوان2008، ص15-16.

شكل رقم (3-3): التدريب كنظام متكامل



المصدر: أديب برهوم، **أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، المجلد29، العد2، 2007، ص20.

من خلال أنشطة التدريب المختلفة المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، تنفيذه وتقويمه) يتم الاستفادة من مدخلات النظام (المدربون، المتدربون، المعلومات، ...الخ) من أجل الحصول على مخرجات متنوعة على غرار (الأفراد المؤهلين، الإنتاجية الكبيرة، الجودة العالية وتخفيض التكاليف).

إضافة إلى ما سباق، يشير (عساف، 2008) إلى ضرورة توافر أربعة مبادئ عامة يجب مراعاتها ضمن العملية التدريبية:[1]

- **الشرعية**: يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين، الأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة؛
- **المنطلق**: يجب أن يتم التدريب انطلاقا من فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
- **الهدف**: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، واقعية ومحددة بصفة دقيقة؛
- **الشمول**: يجب أن يشمل التدريب أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، المعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة.

من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن أغلب المنظمات لا يتم بها التدريب على أسس علمية سليمة، وربما يمكن إرجاع ذلك إلى النظرة القاصرة المستندة إلى كون التدريب تكلفة وليس استثمارا، ولا يخفى جسامة هذا الخطأ، فكل ما يتم إنفاقه في مجال التدريب يعتبر إنفاقا استثماريا طويل الأجل يهدف إلى تعزيز الأداء المالي للمنظمة ويعظم ربحيتها مستقبلا.

ثالثا: أهمية التدريب

تنبع أهمية التدريب من كونه يهدف إلى ملائمة خصائص العامل مع متطلبات الوظيفة، وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية وتعقد البيئة التنظيمية إلى جانب زيادة روابط العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وكذا إعداد

[1] حميدة زواوي، **سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيجما (دراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسة كوندور)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص11.

الأفراد لمستويات إدارية أعلى.[1] فأهداف التدريب تتسع لتشمل مختلف المستويات الإدارية (التنفيذية، الوسطى والعليا)،[2] لكن يجب التنبيه إلى أن التدريب بإمكانه معالجة المشاكل المرتبطة بالنقص في معارف ومهارات الفرد وقدرته على مواجهة المواقف إلا أنه لا يمكن أن يحل المشاكل المتعلقة بالقصور في الممارسات الإدارية.[3]

عموما، يمكن إجمال الجوانب التي تعكس أهمية التدريب في العناصر الآتية:

1/ يساعد التدريب العاملين على تسهيل فهمهم لأهداف المنظمة واستيعابهم لدورهم فيها إلى جانب تحسين قراراتهم ومواجهة المعيقات التي تصادفهم في العمل، كما ينمي التدريب الدافعية في العمل ويوفر فرص التميز والترقية فيه، ويساعد التدريب أيضا على تقليل القلق والتوتر الناجمين عن عدم الإلمام بالعمل أو قلة المهارات التي يترتب عنها الضعف في الأداء؛

2/ يعتبر التدريب بحد ذاته وسيلة لتحقيق غاية تتمثل في الأداء الكفء وذلك من خلال تحليل نقاط الضعف والقوة في أداء الأفراد الحالي والمتوقع والعمل على معالجة نقاط ضعفه وتعزيز نقاط قوته، عن طريق التركيز على تزويدهم بمهارات ومعارف جديدة بهدف إحداث التغيير في سلوكهم وتحسين مهام عملهم.[4]

3/ يساهم التدريب في تكوين اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، كما يساهم في تعزيز عملية انفتاح المنظمة على البيئة الخارجية وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها من أجل صياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها.[5]

4/ يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف، أي أن العامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبالتالي يتوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة – أو لصالح– المنظمة.[6]

5/ يساعد التدريب عموما في رفع النسق الأدائي لكل من المنظمة والعاملين، وذلك من خلال:[7]

- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات، أجهزة أو آلات؛
- تكوين صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل إلى أخرى؛

---

(1) Rao. P. Subba, **Human Resource Management**, Op. Cit., P76-77.

(2) Thomas kutty C.S., **Management Training and Development : An Evaluation**, Mumbai, IND: Global Media, 2010, P60.

(3) Rothwell William J., **Beyond Training and Development: The Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement**, Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books, 2004, P9.

(4) وليد مجلي العواودة، **أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية (دراسة ميدانية)**، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد17، العدد5، 2011، ص89–90.

(5) عبد الرحمن خلف العنزي، **التخطيط والتدريب للوقاية من الأزمات والكوارث نموذج مقترح لدول مجلس التعاون الخليجي**، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2013، ص252.

(6) عايض شافي الأكلبي، **دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية**، مرجع سابق، ص119.

(7) علي ميا وآخرون، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، المجلد31، العدد1، 2009، ص141.

– تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل لمداخل التدريب مع مداخل التطوير التنظيمي بما يسهل معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المديين القصير والطويل؛

– زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة من خلال تقليل الفاقد في الموارد وساعات العمل كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء وتحسين أنماط السلوك.

على العموم، يعتبر التدريب بمثابة نشاط ووظيفة رئيسة تسعى إلى تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة وتجهيزهم بالمهارات، المعارف والسلوكيات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات التي طرأت أو ستطرأ على بيئة العمل (الداخلية والخارجية)، من هذا المنطلق تتضح الأهمية الكبيرة للتركيز على تفعيل منظومة التدريب في المنظمة من خلال استهداف الآليات التي من شأنها أن تجعل التدريب يتم بأقل تكلفة وأكبر عائد.

المطلب الثاني: نظريات، أنواع ومسؤولية تدريب المورد البشري

حظيت العمليات التدريبية والتعليمية باهتمام كبير من الباحثين في ميادين عديدة وبخاصة في ميدان علم النفس، وقد أسفرت هذه الاهتمامات على بناء فرع مهم من فروع علم النفس أطلق عليه (علم النفس التعليمي). من جهة أخرى، نلاحظ تنوع التدريب وفقا لطبيعة العمل الذي يستهدفه أو المكان أو الوقت الذي يتم فيه، كما تقع مسؤولية إعداد خططه وبرامجه ومتابعتها على عاتق مجموعات من الفاعلين الذين يشكلون مجموعة متكاملة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك يتمثل في تفعيل منظومة التدريب في المنظمة.

أولا: نظريات التدريب

لما كانت العملية التدريبية في سياقاتها المختلفة عملية تعليمية، يمكن مقاربة ما انتهى إليه الباحثون في مجال التعليم إلى ما يحتاجه المدربون في مجالات التدريب، من هذا المنطلق بالإمكان إجمال جانب من هذه المساهمات البحثية في خمسة نظريات أساسية، هي:

1/ النظريات السلوكية:

أساس هذه النظرية ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات، حيث يتحقق التعلم عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها وهذا ما أكده (Pavlov) في فكرته الموسومة (الانعكاس الشرطي) و(Skinner) في فكرته المسماة بالاشتراط الإجرائي،[1] ومن أبرز المبادئ التدريبية التي قدمتها النظرية السلوكية ما يلي:[2]

– مبدأ المؤثر والاستجابة، يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئتين الداخلية والخارجية ويتميز هذا السلوك بأنه سلوك تفاعلي لا يمكن فصله عن المؤثرات التي يستجيب لها؛

---

[1] وهيبة عليلي، **أثر التدريب على انتاجية العاملين في المؤسسة (دراسة حالة سوناطراك حاسي الرمل)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2011، ص16.

[2] نجم عبد الله العزاوي، **جودة التدريب ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص105-106.

– مبدأ التعزيز، يزداد السلوك الإنساني تعزيزا بازدياد المؤثرات، وبالتالي تكرار وانتظام الاستجابة؛

– مبدأ تعديل السلوك، قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة؛

– مبدأ انتماء السلوك، ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز حول هذه الحاجات كلما أمكن تغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز السلوكيات المطلوبة؛

– مبدأ الأثر، كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح، الإبداع أو المكافأة، كلما دفع ذلك الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم، والعكس صحيح؛

– مبدأ الاستعداد، كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كلما كان التعلم أفضل.

2/ النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):

أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية، ومن أشهر هذه النظريات "نظرية التطور المعرفي (Jean Piaget) ، نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي (Robrt Gagné)، نظرية الجاشطلت والخبرة أو نظرية الاستبصار (Levine & Rtaymer & Tolman)، نظرية التمثيل (Jerome Bruner)"، ومن أبرز المبادئ التعليمية والتدريبية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات (مبدأ التعلم عن طريق التفاعل المباشر مع موضوع التعلم، مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء التعلم، مبدأ التدرج في التعلم، مبدأ دور الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في التعلم، مبدأ الاستبصار والتفكير).[1]

3/ النظريات الإنسانية الكلية:

هي نظريات مكملة لسابقتيها –السلوكية والمعرفية– في التعلم والتدريب، وأساسها أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناه العقلية فقط، وإنما تمتد لتشمل كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية، فالتعليم والتدريب بهذا المعنى عملية كلية تعنى بجسم الفرد، أعضائه، عقله ووجدانه وتؤهله للتكيف والنجاح في أداء شتى المهام المنوطة به في إطار عمله ومسؤولياته المهنية والاجتماعية، ومن أهم هذه النظريات (نظرية التأثير الاجتماعي، النظرية البراغماتية، نظرية الدافعية، نظرية الخبرة والاستكشاف)، ومن أبرز مبادئها (الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التدريب، توظيف أساليب المحاكاة ولعب الدوار، الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية، التعلم عن طريق ممارسة العمل، التكامل في البنية الإنسانية).[2]

---

[1] نجم عبد الله العزاوي، **التدريب الإداري**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص84-85.

[2] عبد المعطي عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص75-77.

4/نظريات تعليم الكبار:

أساس هذه النظريات أن الراشدين (الكبار) يتميزون عن الأطفال في سمات كثيرة ينبغي أخذها بعين الاعتبار في تصميم أي نشاط أو برنامج يستهدفهم، ومن أبرز هذه السمات نذكر:[1]

- امتلاك القدرة على التفكير النقدي المستقل دون الحاجة لحوافز خارجية؛
- الميل للاستقلالية والقدرة على العمل المستقل؛
- امتلاك أهداف شخصية خاصة بهم تعمل على توجيههم ذاتيا؛
- التوجه الواقعي والميل للاهتمام بمشكلات العمل الحاضرة أكثر من المستقبلية؛
- الاعتداد والاعتزاز بالنفس والقدرات إلى جانب التقدير الذاتي، وهذا ما يفسر الحساسية المفرطة ضد الانتقاد.

5/ نظريات ديناميكية الجماعات وتوظيفها في العملية الإدارية:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة والتي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.[2]

يستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية والتدريبية في الآتي:

- بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي إليها الجماعات المختلفة؛
- إشراك المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها؛
- وضع خطوط اتصالات واضحة وثابتة من أعلى إلى الأسفل والعكس، وإتقان مهارات الاتصال والتواصل بين المدربين والمتدربين.[3]
- توفير مناخ من الثقة والتسامح بين المدربين والمتدربين؛
- ضرورة تبني الانفتاح والاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها بموضوعية؛
- المحافظة على الروح المعنوية للجماعة، وإشاعة روح الفريق؛
- ضرورة العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد الجماعة دون تحيز أو تمييز.[4]

ثانيا: أنواع التدريب

تتباين أنواع التدريب بتباين واختلاف المعايير المستعملة في التقسيم وبحسب ما تقتضيه العملية التدريبية، حيث يختلف هدف البرنامج التدريبي من منظمة إلى أخرى تبعا لاختلاف أهدافهما العامة وتبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وحسب الاحتياجات التدريبية التي يفرزها الواقع التشخيصي. سنقتصر هنا على ثلاثة معايير أساسية هي (معيار مرحلة التوظيف، معيار نوع الأعمال و معيار مكان التدريب).

---

[1] وهيبة عليلي، **أثر التدريب على انتاجية العاملين في المؤسسة (دراسة حالة سوناطراك حاسي الرمل)**، مرجع سابق، ص22.

[2] نجم عبد الله العزاوي، **جودة التدريب ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015**، مرجع سابق، ص110.

[3] نجم عبد الله العزاوي، **التدريب الإداري**، مرجع سابق، ص88.

[4] عبد المعطي عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص80.

1/ التدريب حسب مرحلة التوظيف:

من المتوقع أن يساهم التدريب في حل عدة مشاكل منها نقص المعرفة، الإعداد للترقية، التكيف مع الهياكل والتغيرات التنظيمية إضافة إلى نقص وتدني مستوى الأداء.[1]

من هذا المنطلق، تتفاوت أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف من تدريب العامل الجديد إلى التدريب أثناء العمل مرورا بالتدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات وانتهاء بالتدريب بغرض الترقية أو النقل.

أ/ تدريب العامل الجديد: يهدف هذا النوع من التدريب إلى مساعدة العامل على تطوير معلوماته وقدراته وتأهيله للالتحاق بعمله، وقد يتم هذا داخل المنظمة أو خارجها.[2]

ب/ التدريب أثناء العمل: يحدث التدريب أثناء العمل عندما يُرِي أو يُطلِع عامل ذو تجربة أو خبرة عاملا آخر عديم الخبرة-أو قليلها- كيفية أداء العمل.[3] فهو تدريب منوط بالتجربة المكتسبة ومرتبط بموقع العمل. يعتبر التدريب أثناء العمل من أكثر الأنواع شيوعا نظرا لسهولته وبساطته ففيه يوضح للمتدرب كيفية أداء العمل ويسمح له بأن يؤدي العمل تحت أنظار مشرفه أو مشرفيه.[4]

ت/ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: قد تتقادم معارف ومهارات الأفراد ويظهر هذا عندما تكون هناك أساليب عمل، تكنولوجيا أو أنظمة حديثة وجديدة مما يستلزم تقديم التدريب المناسب من أجل المواكبة؛

ث/ التدريب بغرض الترقية والنقل إلى مكان آخر: غالبا يكون هناك احتمال كبير لوجود تفاوت في المهارات والمعارف الحالية والمطلوبة للعامل الذي سيُرقى أو يُنقل، وهنا مطلوب من التدريب سد الفجوة الحاصلة في هذه المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما ترغب المنظمة في ترقية أحد العاملين لوظيفة مشرف أي ترقيته من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا يبرر التحاقه ببرنامج تدريبي خاص بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.[5]

2/ التدريب حسن نوع الأعمال:

إن أنواع التدريب حسب نوع الأعمال تظهر في أربعة فئات رئيسة هي (التدريب المهني أو الفني، التدريب الإداري، التدريب التخصصي والتدريب الإداري القيادي).

---

(1) Talbot John. **Training in Organisations: A Cost-Benefit Analysis, Abingdon**, Oxon, GBR: Gower Publishing Limited, 2011, P2-4.

(2) عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم، **نحو تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب بالجهاز الحكومي**، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد46، العدد3، 2009، ص56.

(3) Sisson Gary R., **Hands-On Training: A Simple and Effective Method for On-the-Job Training**, Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers, 2001, P10.

(4) أبو بكر نبق، **الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) مع دراسة حالة مدرية الصيانة D.M.N (التابعة لسوناطراك)- الاغواط**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص94.

(5) لؤي لطيف بطرس الشكر، **دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي (دراسة ميدانية لأراء عينة من المديري ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد71، 2008، ص161.

أ/ التدريب المهني أو الفني: يستند إلى المواضيع ذات الصلة بالتقنية أو التكنولوجيا، حيث يمس المهارات التطبيقية للتكنولوجيا،[1] كما أنه يركز على إكساب المتدرب معرفة، مهارة وخبرة في مجال طبيعة عمله الفني أو المهني، كتدريب العاملين في المصانع والورش على استخدام الآلات الحديثة.[2]

ب/ التدريب الإداري: هو التدريب الذي يجسد العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته، وإحداث تطوير ايجابي في أداءه وإعداده للتأقلم مع التغير في المستقبل، فهو تدريب يركز على العامل وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات، إدارة الموارد، تنمية مهارات التخطيط الإداري وغيرها.[3]

ت/ التدريب التخصصي: يتعلق بإعداد متخصصين في مجالات عمل أنشطة متخصصة مثل هندسة الإنتاج، الإدارة الصناعية والتكاليف.[4]

ث/**التدريب الإداري القيادي:** هو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

- **مستوى الإشراف الأول:** هو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بالإشراف على عمال آخرين، ويتواجدون عادة في أسفل الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- **مستوى الإدارة الوسطى:** هو المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويمتد إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا؛
- **مستوى الإدارة العليا:** هو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسة التي يكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنظمة واتخاذ القرارات الأساسية،[5] وعادة ما يوصف بكونه تنمية وليست تدريبا.

3/ التدريب حسب المكان:

يقصد بمعيار (المكان) الموضع الذي يتم فيه التدريب وليس الموضع الذي يتم فيه إعداد خطط وبرامج العملية التدريبية وهنا نميز بين نوعين اثنين (التدريب داخل المنظمة والتدريب خارجها).

---

[1] Combs Wendy, Davis Bettina, **Demystifying Technical Training: Partnership, Strategy, and Execution**, Hoboken, NJ, USA: Pfeiffer, 2010,P10.

[2] وليد مجلي العواودة، **أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية (دراسة ميدانية)**، مرجع سابق، ص85.

[3] أحمد الهزايمة، **أثر التدريب في أداء العاملين في المؤسسات العامة (دراسة ميدانية في محافظة جرش)**، مجلة إربد للبحوث والدراسات (العلوم الاقتصادية والإدارية)، جامعة إربد الأهلية، الأردن، المجلد16، العدد1، 2012، ص103.

[4] عمرو حامد، **الاستشارات والتدريب ودورهما في تطوير إدارة المؤسسات**، أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص127.

[5] سمير بن عمور، **آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)**، مرجع سابق، ص156-157.

أ/ التدريب داخل المنظمة: قد ترغب المنظمة في إجراء برامجها التدريبية داخل المنظمة بالاستعانة بمدربين سواء كانوا من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها أن تقوم بتصميم البرامج ذاتيا أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميمها ثم الإشراف على تنفيذها.[1]

ب/ التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل نشاطها التدريبي أو جزءا منه خارج المنظمة خاصة إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل في الخارج، و يمكن الاستعانة –في التدريب الخارجي– إما (بمراكز تدريب خاصة بالمنظمة والتي تقيمها المنظمة وتكون تابعة لها في حالة ما إذا كانت تحتاج إلى تنفيذ أنشطة تدريبية مستمرة ولأعداد كبيرة من العاملين) أو (بمراكز تدريب متخصصة، والتي تلجأ إليها المنظمة وتستعين به أحيانا من أجل تدريب العاملين، في حال عدم قدرتها على القيام بذلك بنفسها مع التزامها بتحمل تكاليف ذلك).[2]

ثالثا: مسؤولية (تبعية) التدريب

بالنظر إلى أهمية التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذا النشاط الهام ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية، ونلاحظ في هذا السياق اختلاف الآراء حول مسؤولية أو تبعية التدريب ومَنْ مِنَ المفروض أن يكون مسؤولا عنه؟[3] أو تابعا إليه، ويميل الباحث إلى الأخذ بوجهة النظر التي ترى أن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة بين عدة أطراف هي:

أ/ الإدارة العليا: تعمل الإدارة العليا على وضع أسس السياسات التدريبية إلى جانب مراجعة وإقرار الخطوط العريضة للخطط والبرامج التدريبية كما يقع على عاتقها مسؤولية الموافقة على موازنة التدريب.[4] وفي إطار ذلك تكون الإدارة العليا مسؤولة عن نظم التدريب داخل المنظمة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة من أجل التحقق من أن برامج التدريب منفذة وأنها تمس كل العاملين، إلى جانب ذلك يجب على الإدارة العليا أن تقوم بإنشاء قسم أو إدارة تكون مسؤولة أمامها عن كل ما يتعلق بالتدريب.[5]

---

[1] أبو بكر نبق، **الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) مع دراسة حالة مدرية الصيانة D.M.N (التابعة لسوناطراك)– الاغواط**، مرجع سابق، ص97.

[2] محمد لخضر صحراوي، **أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية مع دراسة ميدانية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة والسياحة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص17.

[3] حسين يرقي، **أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة CVI**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996، ص26.

[4] Shivarudrappa, D. & all, **Human Resource Management**, Op. Cit., P74.

[5] سهيل زغدود، **العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بمدينة بسكرة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص51.

ب/ إدارة الموارد البشرية: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية عموما وقسم أو مصلحة التدريب فيها خصوصا مسؤولية مباشرة في تهيئة كل المتطلبات البشرية والمادية،[1] حيث تعمل على تخطيط، إقامة وتقويم البرامج التدريبية والتعليمية.[2]

ت/ المسؤول المباشر: في بعض المنظمات نجد أن المسؤول عن تدريب الموارد البشرية هم الرؤساء المباشرون إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهم. والواقع أن الرئيس أو المسؤول المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية ودعم بما يكفل رفع الأداء، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤوساء عن كفاءة العاملين يمكن معرفة الأشخاص الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج ومحتواها ليتولى الرؤوساء المباشرون –بعد انجاز البرامج التدريبية– متابعتها وتقويمها.[3]

ث/ الجهات الخارجية: بإمكان المنظمة أن تستعين بمراكز أو أجهزة تدريب خارجية سواء كانت محلية أو دولية، وفي هذه الحالة يتم ترشيح أفراد المنظمة الذين هم بحاجة إلى تلقي التدريب، وعادة ما تتولى الجامعات، معاهد الإدارة ومراكز التدريب المتخصصة توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة تغطي موضوعات ومجالات متنوعة.[4]

ج/ العامل المتدرب: كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها قد لا تكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف، مهارات، أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفون بعضهم بعضا على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة.[5] كما يتعين على المتدربين توفير التغذية المرتدة وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم من أجل تحسين البرامج التدريبية مستقبلا.[6]

---

[1] خديجة حريق، **إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب–سعيدة–**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص23.

[2] Mamoria C.B., Gankar S.V., **Textbook of Human Resource Management**, Mumbai, IND: Global Media, 2009, P176.

[3] زهرة ساعد قرمش، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص54.

[4] محمد الهادي جاب الله، **أثر سياسات التدريب على أداء المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر –مديرية التوزيع لبولوغين–**، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص22.

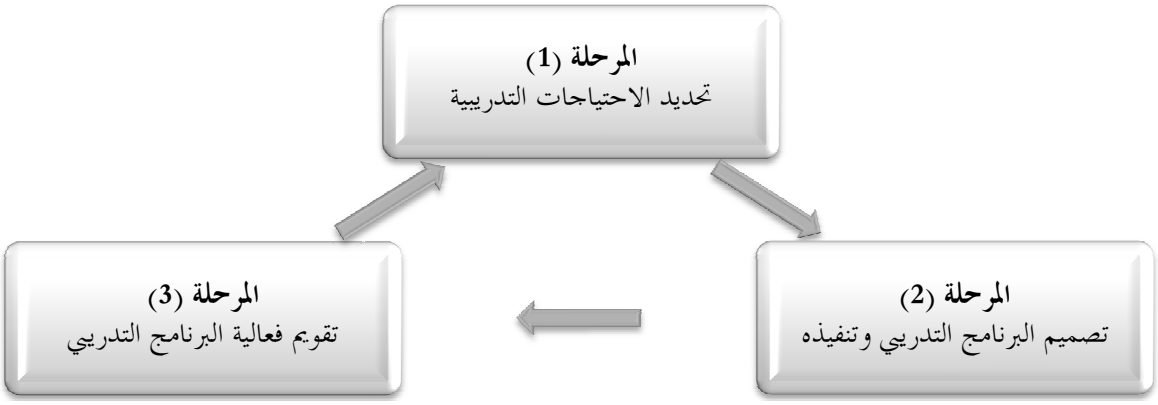
[5] خديجة حريق، **إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهربا والغاز فرع الغرب–سعيدة–**، مرجع سابق، ص24.

[6] Shivarudrappa, D. & all, **Human Resource Management**, Op. Cit., P75.

المبحث الثالث: مسار عملية تدريب المورد البشري في المنظمة

عملية تدريب المورد البشري كعملية منظمة يجب أن تتم من خلال سلسلة متتابعة ومنطقية تشكل ما يسمى بدورة التدريب (Training Cycle)[1] وهي تتكون من ثلاثة مراحل كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-4): مراحل التدريب



المصدر: أحمد الهزايمة، **أثر التدريب في أداء العاملين في المؤسسات العامة (دراسة ميدانية في محافظة جرش)**، مجلة إربد للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد16، العدد1، 2012، ص102.

تتمثل أول مرحلة من مراحل العملية التدريبية في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، تليها مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه من خلال الإجراءات التنفيذية المرتبطة بما تم وضعه من خطط أوليه مؤسسة على الاحتياجات التدريبية، وأخيرا تأتي المرحلة الثالثة ممثلة في مرحلة التقويم، هذه الأخيرة تتعلق بالإجراءات الخاصة بقياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها والعمل -في ضوء ذلك- على تدعيم الجوانب الايجابية فيها ومعالجة مكامن النقص وتلافيها لاحقا في البرامج المستقبلية.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة

يعتبر التدريب حاجة ملحة باعتباره نشاطا يرمي إلى مواكبة التطورات المتلاحقة التي تمس بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية، وتشكل الاحتياجات التدريبية وما يحيط بها من عمليات التحديد والتشخيص حجر الزاوية والمنطلق الأولي لأي عمل أو جهد تدريبي، ومن هنا تبرز أهمية دراسة كفاءة المورد البشري ومستوى أدائه الفعلي بهدف الوقوف على مواطن القصور والضعف إذ أنه على أساسها يتم تحديد الاحتياج التدريبي.

أولا: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

قبل الشروع في البرنامج التدريبي من الضروري جدا تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فهذه العملية من شأنها معرفة طبيعة المدخلات التدريبية اللازمة والمطلوبة.[2] إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس الذي يرتكز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق كفاءة وحسن أداء الأفراد والتنظيم والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم إلى

---

[1] ياسر عبد الحميد الخطيب، **وهيب عبد الفتاح صوفي، العملية التدريبية واتجاهات المسئولين والعاملين نحوها (دراسة تحليلية مقارنة)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 1995، ص807.

[2] Lalitha Balakrishnan, S. Srividhya ., **Human Resource Development**, Op. Cit., P64.

جانب تحسين اتجاهاتهم. من هذا المنطلق يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة من أساسيات ومقومات نجاح العملية التدريبية.

1/ تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية:

يظهر الاحتياج التدريبي عندما تظهر فجوة بين الأداء الحالي -لعامل أو مجموعة عاملين- والأداء المرغوب أو المراد الوصول إليه،[1] وقد أشار (Stanley, 1984) إلى أنه يمكن وصف الحاجة التدريبية بأنها مهارة معينة يجب على الفرد أن يمتلكها ليتمكن من تأدية مهمة معينة بكفاءة وفعالية،[2] ووفق منطق رياضي يختصر (Subba, 2009) الاحتياج التدريبي في المعادلة الآتية:

شكل رقم (3-5): معادلة الاحتياج التدريبي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:
Rao. P. Subba, **Human Resource Management**, Mumbai, IND: Glabal Madia, 2009, P78.

يتم تحديد الاحتياج التدريبي من خلال التحليل المستفيض للوضع القائم مع احترام خصائص ومهارات كل عامل.[3] يميز (الفضلي والشمالي، 2009) بين الاحتياجات التدريبية الظاهرة (Apparent Training Needs) وهي تلك الاحتياجات التي تستطيع إدارة التدريب اكتشافها بسهولة من خلال المعلومات الروتينية التي ترد إليها من المصالح المختلفة، والاحتياجات التدريبية الخفية (Hidden Training Needs) والتي تتمثل في الاحتياجات التي تظهر عند تحليل المشكلات والتعرف على أسبابها والحلول الممكنة لها والبدائل والأولويات والخطط اللازمة لتنفيذ الحلول.[4]

يظهر الاحتياج التدريبي نتيجة التغيرات التي تطرأ على الفرد كالانتقال، الترقية وإصابات العمل من جهة، وعلى المنظمة كتغيير السياسات والأهداف، تبني تكنولوجيا حديثة أو تطوير منتجات جديدة من جهة أخرى، وبالتالي فهو نتاج (فجوة) في المعارف، المهارات والاتجاهات الحالية والمطلوبة حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

---

[1] Sarma A.M., **Personnel and Human Resource Management**, Mumbai, IND: Global Media, 2009, P127.

[2] تركي مجم الفواز، **طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في شركة الفوسفات الأردنية**، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (واقع منظمات الأعمال العربية – فرص وتحديات)، جامعة إربد الأهلية، الأردن، 22-24افريل2003، ص12.

[3] Shivarudrappa, D. & all, **Human Resource Management**, Op. Cit., P66.

[4] منصور صباح الفضلي، منصور محمد الشمالي، **تقييم أثر التدريب في المصارف الإسلامية (دراسة تطبيقية)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد33، العدد1، 2009، ص211-212.

شكل قم (3-6): الاحتياج التدريبي باعتباره فجوة



المصدر: محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، **إدارة المواد البشرية (مدخل معاصر)**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص140.

يتضح من خلال تعاريف الاحتياجات التدريبية وتحديديها أنها تركز على ثلاثة عناصر رئيسة يتعين على مسؤولي التدريب معرفة خصائص كل منها لأنها تمثل نقطة البداية في إحداث أي تغيير، هذه العناصر هي:[1]

- المعارف، أي الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها عمليا، مثل: (معرفة اللوائح المنظمة للعمل، مهام وواجبات الدائرة التي يعمل بها، الوصف الوظيفي المتعلق بالوظيفة، إجراءات العمل)؛
- المهارات، تتضمن اكتساب الفرد القدرة على استخدام تقنيات أو وسائل جديدة بكفاءة وفعالية، لذلك يتطلب الأمر الممارسة والتفاعل السليم في الموقف التدريبي؛
- الاتجاهات (السلوك)، وتنطوي على اكتساب سلوكيات جديدة نحو الأمور، الأشخاص أو المواقف بطريقة مستحدثة كتكوين عادة جديدة أو اتجاه ما.

إن الاحتياجات التدريبية تكون مبنية على أسس علمية ومنهجية سليمة إذا أخذ المسؤولون الأفكار التالية بعين الاعتبار:

- أنها عملية مستمرة وغير منتهية، وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية، التكنولوجية أو الإنسانية، أو بسبب الترقيات، التنقلات أو عمليات التطوير، أو بسبب المشكلات الطارئة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعدادا وتأهيلا ملائما ومستمرا لمواجهتها؛
- أنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع.[2]
- أنها تمثل معلومات، اتجاهات، مهارات وقدرات معينة (فنية أو سلوكية) يراد تنميتها أو تغييرها؛
- أنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات، معلومات أو اتجاهات العاملين، أو مشكلات محددة يراد معالجتها.[3]

---

[1] جمال صالح محمد أبو غليون، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مسقط، سلطنة عمان، 21-23فيفري2010، ص561.

[2] أنس عبد الباسط عباس، **أثر تحديد الاحتياجات التدريبية التربوية على تنمية وتطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم بمحافظة وادي الدواسر**، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، المجلد24، العددان3و 4، 2012، ص134و136.

[3] عبد الهادي علي النجار، **إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الخيرية الإدارة والهيكل الإداري في العمل الخيري والمتطوعون في الجمعيات الخيرية وتطوير الموارد البشرية مع الإشارة إلى البعد الإسلامي، وأهمية التدريب في العمل الخيري وتقييم دور المنظمات الخيرية في مجالات التنمية البشرية**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مصر، العدد47، 2010، ص104.

من خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية يتم السعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تعتبر نقطة الانطلاق في مسار عملية تدريب المورد البشري:[1]

- تحديد فجوة الكفاءات والمهارات بين المتوافر والمطلوب؛
- وضع خطة لتدريب الموارد البشرية التي لا تتناسب كفاءتها الحالية مع الكفاءات المطلوبة لأداء وظائفهم أو أعمالهم بالجودة المحددة؛
- توثيق الاحتياجات التدريبية المتوقعة مستقبلا والعمل على تلبيتها.

2/ أهمية ومراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وذلك بالنظر لكونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم كما تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي، وهي تعتبر العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة، فعدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد، المال والوقت المبذول في التدريب كما أن معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.[2]

من خلال كون تحديد الاحتياجات التدريبية المدخل الموضوعي لتصميم البرامج التدريبية فإنها تساعد في تشخيص محتويات البرنامج التدريبي وتحدد مكوناته وكل ما يتصل به، إلا أن عدم ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل الصحيح يؤدي إلى سوء استخدام التدريب كحل لمشاكل الأداء إلى جانب الإخفاق في تحقيق العائد المادي منه وتحمل خسائر مادية على مستوى المنظمة نتيجة توجيه المتدربين إلى برامج غير مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.[3]

ينبغي التمييز بين مرحلتين أساسيتين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:[4]

المرحلة الأولى: تشخيص كم ونوع الاحتياجات الفعلية للمنظمة وفقا لأهدافها، أنشطتها، موازنتها، مواردها البشرية وتوقعاتها المستقبلية، تقع مسؤولية ذلك على عاتق هيئات معينة داخل المنظمة نظرا لكونها أكثر الماما بواقعها، أما إذا أدركت عدم قدرتها على ذلك فمن الأحسن الاستعانة بمستشار أو خبير خارجي للتدريب؛

المرحلة الثانية: تنطوي على حصر وتصنيف هذه الاحتياجات وفقا لنوعها، مستلزماتها ومستوياتها تمهيدا لصياغتها في برامج وخطط قابلة للتنفيذ، ويتولى هذه المرحلة هيئة مركزية على مستوى المنظمة.

---

[1] ناهدة إسماعيل عبدالله الحمداني، نسرين عبد الله بدوي، **تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي (دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-سامراء-**، مرجع سابق، ص27-28.

[2] أنس عبد الباسط عباس، **أثر تحديد الاحتياجات التدريبية التربوية على تنمية وتطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم بمحافظة وادي الدواسر**، مرجع سابق، ص134.

[3] سعدية محمد شاهر سلطان، **الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2007، ص35.

[4] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص238.

ثانيا: مناهج ومشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية

تتفاوت المناهج المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية بين العاطفي، الموضوعي والعلمي، وهذا التفاوت ناتج عن خلفيات وتصورات مسؤولي التدريب، مدراء الموارد البشرية أو مدراء المنظمة وتبعا لهذا التفاوت تظهر بعض المشاكل والعقبات التي من شأنها أن تعيق سير عملية تشخيص الاحتياج التدريبي بشكل سليم.

1/ مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك ثلاثة مناهج يمكن استخدامها لتحديد احتياجات التدريب:

أ/ المنهج العاطفي: يتم فيه تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس تقليد ومسايرة ما تقوم به المنظمات الأخرى وتماشيا مع اتجاه سائد، أو مجرد القيام به لاستخدامه كجهد إعلامي لتحسين صورة المنظمة دون الاهتمام بالمضمون؛

ب/ المنهج الموضوعي: يختص بتحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على الخبرات والتجارب السابقة لمسؤولي التدريب في سياق ممارستهم لمهامهم ومسؤولياتهم التدريبية.[1]

ت/ المنهج العلمي: هذا المنهج يعتمد على البحث العلمي الهادف وكذا الاستفادة من المتخصصين في مجالات التدريب من أجل التعرف على الاحتياجات التدريبية، تصميم وسائل التدريب، تنفيذها ومراقبتها، كما يهتم أيضا بالتكامل التخصصي داخل المنظمة،[2] فالكل يساهم ويبدي رأيه انطلاقا من تخصصه بطريقة تكاملية.

بغض النظر عن المنهج المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر هذه الأخيرة عملية مستمرة بالضرورة، فالفجوات بين الأداء الفعلي والمطلوب تظهر دائما كلما سعت المنظمة إلى التقدم والتطوير، وعليه من الضروري الاستمرار في حصر الاحتياجات التدريبية وتحليلها بغية ربط أهداف التدريب وأنشطته بالمشكلات الفعلية والاحتياجات الحقيقية.

2/ مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية:

على الرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ومنافعها التي تنعكس على مراحل التدريب التي تليها، إلا هناك بعض المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة من هذه العملية مما قد يؤثر سلبا على فعالية البرنامج التدريبي وكفاءته، ومن أهم هذه المشكلات نذكر ما يلي:

- عدم استعمال الشكل العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية في كثير من المنظمات، ويعود هذا القصور إلى عدم الوعي بأهمية هذا التحديد وإسناده لأفراد غير مؤهلين أو غير متخصصين؛
- عدم وضع الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف تدريبية محددة، لأن تحديد الهدف التدريبي في صورة كمية، زمنية ونوعية يضمن تناسق الجهود و توجيهها نحو تحقيق الهدف؛

---

[1] محمود السيد، **الإتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية**، أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص342.

[2] علي ميا وآخرون، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)**، مرجع سابق، ص164.

– القصور في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المنظمات، و يكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات و معالجتها، أو نقص وعي مسؤولي التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب.[1]

– عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق العاملين معه في برنامج معين لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقية لهؤلاء الأشخاص، لكن ليحقق رغبات ذاتية غير موضوعية، ويكون لهذا آثار سلبية إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة بحاجة ماسة للتدريب ؛

– تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.[2]

– عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدراتهم و إثراء معلوماتهم، ويرجع ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها وكذا عدم مناقشتهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية وعدم الاستماع لاقتراحاتهم ورؤاهم عن المهارات، المعلومات والطرق التي تساعد على تحقيق الأداء الأفضل في وظائفهم؛

– حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية فيكون الاحتياج التدريبي مخالفا لما هو موجود في الواقع، ويتجسد ذلك في عدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى.[3]

ثالثا: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية معقدة وتتدخل فيها أطراف عديدة تتمثل في المدراء، العاملين المعنيين بالتدريب وغير المعنيين، مسؤولي الإدارات والمستشارين الخارجيين،[4] وفي سياق ذلك يمكن استخدام ثلاثة مجموعات من التحليل للحصول على صورة حقيقية وواقعية عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة، حيث اتفق العديد من الباحثين على أن التحليل الشمولي للاحتياجات التدريبية يجب أن يشمل كافة المعلومات الضرورية المتعلقة بثلاثة مستويات أو مناطق تنظيمية هي (تحليل التنظيم، تحليل العمل وتحليل الفرد).[5] وهي موضحة في الجدول الموالي:

---

[1] وهيبة عليلي، **أثر التدريب على انتاجية العاملين في المؤسسة (دراسة حالة سوناطراك حاسي الرمل)**، مرجع سابق، ص49-50.

[2] لامية بوغريس، **التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية)**، مرجع سابق، ص30.

[3] نسرين بن كيح، **التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة شركة البناء المعدني-CR-METAL-)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص99.

[4] McConnell John H., **How to Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis**, Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books, 2002, P64.

[5] نبيل عبد المنعم محمد، **تأثير البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين في شركات التشييد والبناء بالتطبيق على شركة المقاولون العرب**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 2009، ص136.

جدول رقم (3-5): الأساليب الثلاث لتحديد الاحتياجات التدريبية

الأسلوب	السؤال	التركيز
تحليل المنظمة Oraganization Analysis	أين (Where)؟	تحديد أين يتم التركيز داخل المنظمة، أي في الدوائر؟ أو في الأقسام؟ أين نحتاج التدريب؟. التركيز هنا يكون على العمليات.
تحليل الوظيفة Job Analysis	ماذا (What)؟	تحديد ماذا يجب أن يتعلم المتدرب؟ كيف يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة؟. التركيز هنا يكون على المخرجات.
تحليل الفرد Worker Analysis	ماذا (Who)؟	تحديد من يحتاج التدريب؟ وما هي المهارات، المعارف والاتجاهات التي يحتاجها لتطوير ذاته.

المصدر: جمال صالح محمد أبو غليون، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مسقط، سلطنة عمان، 21-23فيفري2010، ص569.

وفي ما يلي نوجز ما ورد في الجدول بشيء من التفصيل:

1/ تحليل التنظيم:

يقصد بتحليل التنظيم أو التحليل الكلي (Macro-analysis) اعتماد الأهداف الأساسية للمنظمة كأساس لهذا التحليل[1] إلى جانب فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل وظائف المنظمة، اختصاصاتها، سياساتها، كفاءاتها ومواردها البشرية وذلك من أجل تحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تدريب وكذا نوع التدريب الذي يلزمها،[2] وفي ما يلي أهم النقاط التي يشملها هذا التحليل:[3]

- الأهداف الحالية للمنظمة، تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في كونها سبب وجودها والأساس في استمرارها وبالتالي فإن استيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد في تحقيقها؛
- الأهداف المستقبلية والمشروعات التي تعتزم المنظمة تنفيذها وكذا الأسواق الجديدة التي تنوي دخولها وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تبعا له تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية؛
- الهيكل التنظيمي، من خلال تحليليه بغية التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاص كل منها، وكذا المعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبلها، وأساليب الاتصال ومستوى التفويض ونطاق الإشراف السائد فيها؛
- المناخ التنظيمي، من خلال تحليله بالاستناد إلى عدد من المؤشرات، مثل (معدل دوران العمل، معدلات التغيب والتأخر عن العمل، إصابات العمل، شكاوي وتظلمات العاملين)؛

---

(1) Chaudhuri K.K., **Human Resource Management: Principles and Practices**, Op. Cit., P97.

(2) حسين يرقي، **أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة CVI**، مرجع سابق، ص110.

(3) نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص402-403.

– القوى العاملة، تستهدف دراستها الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لها، إضافة إلى التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية في ضوء الاستعمال الحالي لها والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا (ترقية، نقل، تقاعد، ...الخ).

2/ تحليل العمل:

لابد أن يصل مدى تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الاطلاع على حيثيات الأعمال المسندة إلى العاملين والتي ترد في الوصف الوظيفي لوظائفهم، وهذا بغية الكشف عن طبيعة التدريب الذي يتناسب وخصوصية الأعمال التي يؤدونها. من أجل تحليل العمل ينبغي الاهتمام بالجوانب الآتية:[1]

– الوصف الوظيفي، ويتمثل في خلاصة المعارف والمهارات الضرورية لأداء العمل بفعالية؛

– قائمة الواجبات، وتشمل تفاصيل المهام المنوطة بكل وظيفة، وهي تعطي صورة كاملة عن مضمون الوظيفة؛

– تحليل المهارات، يتضمن تحليلا للمهارات المطلوبة لأداء المهام سواء كانت يدوية، آلية أو ذهنية.

3/ تحليل الفرد:

يهدف تحليل الفرد أو التحليل على المستوى الجزئي "Micro-analysis" إلى تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال[2] من خلال تحليل طريقة أداء الفرد لواجباته ومسؤولياته الوظيفية ومن ثم تحديد المعارف، المهارات، الاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، وبناءً عليه فإن عملية التحليل هنا تنصب على الفرد نفسه لا على وظيفته كما أن التحليل لا ينصب على أداء الفرد لوظيفته الحالية بل يمتد لوظائف أخرى مستقبلية، ويقوم مسؤول التدريب أيضا بتحليل ودراسة مواصفات وظيفة للفرد والتي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة، خبراته العلمية والعملية والمهارات الخاصة، كما يتضمن هذا الأسلوب من التحليل الخصائص الشخصية المتمثلة في دراسة المهارات الإدراكية والإبداعية والدوافع الموجودة لدى الأفراد، والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به.[3]

إن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد المواقع (أي الوحدات أو الأقسام أو المصالح) التي يلزم تدريب أفرادها، كما أن تحليل العمل يساعد في تقرير محتويات التدريب أي المهارات، المعلومات، الاتجاهات والأفكار اللازمة لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة، ويأتي دور تحليل الفرد ليكمل مهمة تحليل كل من التنظيم والعمل حيث يحدد الأشخاص الذين يجب تدريبهم، وترتبط هذه الأنواع ببعضها البعض وينتج عن هذا التحليل تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية مكن توضيحه في الشكل التالي:

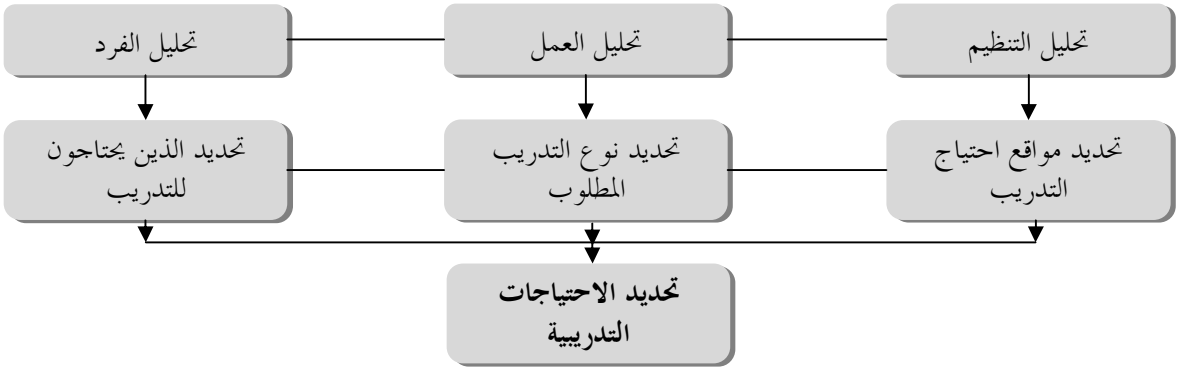
---

[1] علي محمد الحميري، **التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية-حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون في الجمهورية اليمنية)**، مرجع سابق، ص104.

[2] Chaudhuri K.K., **Human Resource Management: Principles and Practices**, Op. Cit., P97.

[3] محمد لخضر صحراوي، **أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية مع دراسة ميدانية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة والسياحة**، مرجع سابق، ص33.

شكل رقم (3-7): تكامل أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: حسين يرقي، **أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة CVI**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996، ص120.

ضمن الأساليب الثلاثة المذكورة أعلاه، وفي سياق جمع المعلومات من العاملين ورؤسائهم في المنظمة من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة، يتم إتباع عدة طرق ووسائل مساعدة، نذكر منها:

- **المقابلة**، عبارة عن مواجهة مباشرة بين كل من مسؤول التدريب والمتدرب، وتهدف إلى التعرف على احتياجات هذا الأخير التدريبية، وتتطلب صياغة الأسئلة بشكل دقيق والإنصات الجيد للأفراد.[1]
- **قوائم الاستقصاء**، يطلب من العاملين الإجابة عن الأسئلة الموجودة بقوائم الاستقصاء للتعرف على المشكلات التي يواجهونها، أسبابها ومقترحاتهم لحلها، ورغم انخفاض تكلفة هذه الطريقة وعدم احتياجها وقتا طويلا إلا أنه قد يساء فهم بعض الأسئلة[2] مما قد يجعل الإجابات مغلوطة، وتبعا لها الاحتياجات خاطئة وغير دقيقة؛
- **الاختبارات**، يُهدف من خلالها إلى الكشف عن نقص المهارات والكفاءات إلى جانب توفير بيانات خاصة باحتياجات التدريب لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية.[3]
- **التقارير والسجلات**، من خلال دراستها تتضح نقاط الضعف التي يمكن أن يستهدفها التدريب، وتتميز هذه الطريقة بإظهار مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن الأسباب، فهي غير موضوعية.[4]

إضافة إلى الطرق السابقة نجد الملاحظة، العمليات الاستشارية والمناقشة الجماعية، والتي تشكل آليات متكاملة مع الأساليب السابقة باتجاه تحديد شامل ومتكامل للاحتياجات التدريبية، ويمكن توضيح كل هذه الأساليب في الشكل التالي:

---

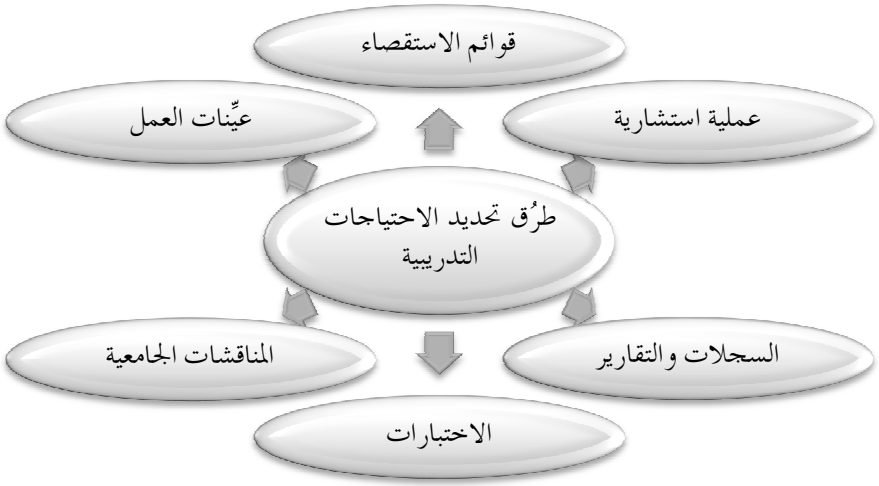
[1] محمد الهادي جاب الله، **أثر سياسات التدريب على أداء المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر –مديرية التوزيع ليولوغين–**، مرجع سابق، ص51.

[2] نبيل عبد المنعم محمد، **تأثير البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين في شركات التشييد والبناء بالتطبيق على شركة المقاولون العرب**، مرجع سابق، ص137.

[3] أحمد بن يحي ربيع، **دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص62.

[4] لامية بوغريس، **التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية)**، مرجع سابق، ص27.

شكل رقم (3-8): طرق جمع البيانات بهدف تحديد الحاجات التدريبية



المصدر: نهى محمد الخطيب، **تقويم التدريب للارتقاء بمستوى الموارد البشرية في ظل الدور الجديد للدولة**، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد49، العدد1، 2011، ص49.

تتكامل طرق وأساليب جمع المعلومات بهدف التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية على النحو الذي يجعلها تعبر عن الواقع الفعلي، ونشير إلى أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة يساهم بدرجة كبيرة في ضمان دقة البيانات والمعلومات وتبعا لها التحديد الدقيق للفجوة بين الوضعية الحالية والمأمولة.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي الملائم وتنفيذه

إن الهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد البرنامج التدريبي اللازم والملائم سواء من حيث المستوى، المضمون، التكلفة أو المدى الزمني، وعليه يشكل البرنامج التدريبي عملية ديناميكية ومتواصلة تهدف إلى إحداث التغييرات المرغوبة في معلومات ومهارات الموارد البشرية في المنظمة ضمن إطار منظومة التدريب المتكاملة، حيث يشرف على هذا البرنامج هيئات معينة -داخل المنظمة أو خارجها- تستخدم ضمن هذا البرنامج مجموعة من الأساليب وتستعين بجملة من الوسائل بغية الوصول أخيرا إلى تحسين أداء المتدربين وتبعا له تفعيل الأداء الكلي للمنظمة.

أولا: تعريف البرنامج التدريبي وتشخيص أهميته

يعبر البرنامج التدريبي عن الأنشطة المخططة في إطار منظم، والتي تركز على إكساب المهارات للمتدربين وتعميق معرفتهم به. تشتمل البرامج التدريبية كذلك على الجوانب التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية والأساليب التعليمية لغرض رفع درجة كفاءة المدربين وتحقيق تفاعلهم الناجح مع مجموعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم وتقويم أدائهم.[1]

حسب (الصرايرة، 2009) البرامج التدريبية تشكل جزءا من الخطة التدريبية الشاملة، وهي تتضمن مجموعة من العناصر المخططة، المتكاملة والمتفاعلة والتي تعد من قبل إدارات التدريب في المنظمة وتهدف إلى معالجة القصور

[1] عمار بن عيشي، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص46.

في جانب معين في الأداء الفعلي للعاملين من أجل تحسينه والوصول إلى الأداء المطلوب بغرض تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة.[1]

إن تصميم البرنامج التدريبي هو عملية يتم بموجبها تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات التدريبية من نقص معلوماتي، مهاري أو سلوكي، إذن فهذا التصميم يستند إلى معطيات الاحتياجات التدريبية وتعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة مهمة جدا ضمن العملية التدريبية، وذلك من منظور عدة أوجه وأسباب نذكر منها:[2]

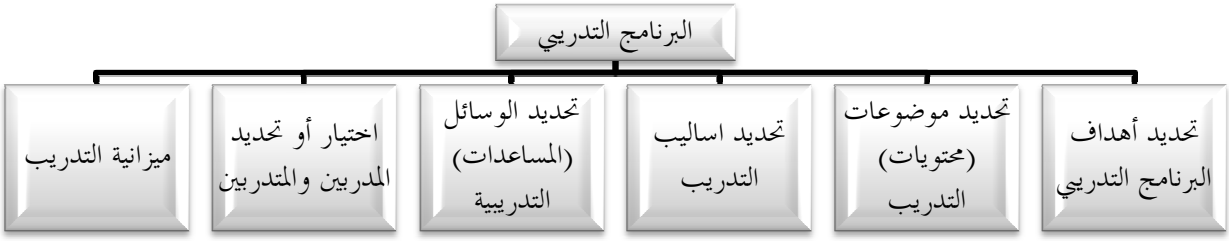
- إن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عديد المتغيرات، الموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه؛
- إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج؛

مما سبق يتضح بجلاء ضرورة العناية الفائقة بالبرنامج التدريبي تصميما، تنفيذا ومتابعة كونه يعمل على تحقيق أهداف العملية التدريبية بصفة مباشرة، وعليه يعتبر البرنامج التدريبي أحد المحاور المهمة للعملية التدريبية التي تقتضي تكريس الجهود وحشد الموارد المادية والبشرية اللازمة له.

ثانيا: مراحل بناء البرنامج التدريبي

اعتمادا على احتياجات التدريبية للأفراد يتم بناء وإعداد البرنامج التدريبي المناسب.[3] تتعدد مراحل بناء وتصميم البرنامج التدريبي وتتفاوت في عددها ومحتوياتها وتتميز بتشابكها وتتابعها، حيث تتدرج ابتداء من تحديد أهداف البرنامج التدريبي على الورق وانتهاء بتنفيذ البرنامج على أرض الواقع، ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-9): تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Balakrishnan, Srividhya, 2007)؛ (الطائي وآخرون، 2006)؛ (السكارنة، 2011)؛ (العزاوي، 2009).

يقوم المسؤولون عن التدريب في المنظمة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بها، ويكمن التحدي في كيفية إعداد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، مع الإشارة إلى

---

[1] أكثم عبد المجيد الصرايرة، **برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في دائرة ضريبة الدخل)**، مرجع سابق، ص68.

[2] عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص315.

[3] Chaudhuri K.K., **Human Resource Management: Principles and Practices**, Op. Cit., P104.

أنه لا يمكن تقديم شكل موحد نموذجي لبرامج التدريب يطبق في جميع المنظمات إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج التدريبي يتأثر بجملة عوامل تتعلق أساسا بظروف وبيئة المنظمة.[1]

1/ تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

من أجل إعداد برنامج تدريبي فعال وناجح، الأهداف المتوخاة منه يجب أن يتم تحديدها بوضوح، لأن ذلك من شأنه أن يؤسس لتنمية متواصلة وقبول مشترك وأنشطة تعاونية من طرف كل المشاركين في التدريب.[2] هذا، ويعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في سياق تصميم البرنامج التدريبي حيث يرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية، وتعكس هذه الأهداف طريقة إزالة أو تقليل الفجوات التدريبية، ويمكن تصور عدة أهداف للبرامج التدريبية نذكر منها:

- تنمية معلومات المتدرب، بإحاطتها بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات معينة لتحسين أدائه؛
- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه من أجل تنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.[3]
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابها قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة من أجل مساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر؛
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.[4]

أشار (Sardar, 2010) إلى أن مجمل الأهداف التدريبية تتراوح من حيث العدد بين ثلاث إلى خمس أهداف تنص بوضوح على المعارف، المهارات والمواقف التي يجب على المتدرب أن يكتسبها في أدائه للعمل.[5] إن تحديد الأهداف بصفة جيدة ودقيقة يقود إلى تحديد موضوعات ومحتويات البرنامج التدريبي من خلال التعبير – وعلى وجه دقيق– عن ما يتوجب تعليمه، كما أن نجاح البرامج التدريبية يمكن قياسه بدلالة المستوى الذي تم تحقيقه من هذه الأهداف.[6]

2/ تحديد موضوعات (محتويات) التدريب:

يتم تحديد محتويات أو موضوعات البرنامج التدريبي بناءً على الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها، وتتضمن الموضوعات التي سيتم تدريب العامل عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط في ما بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات، والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.[7]

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص225.

[2] Lalitha Balakrishnan, S. Srividhya ., **Human Resource Development**, Op. Cit., P64.

[3] بشير بن لحبيب، **دور إعادة هندسة التدريب في رفع أداء الإطارات بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمديرية الصيانة بولاية الاغواط)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2013، ص91.

[4] عمار بن عيشي، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-)**، مرجع سابق، ص29.

[5] Sardar Niranjan Kaur, **Approaches to Training and Development**, Delhi, IND: Global Media, 2010, P18.

[6] Sarma A.M., **Personnel and Human Resource Management**, Op. Cit., P129.

[7] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص302.

إن محتوى البرنامج التدريبي يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين من اكتساب المهارات التخصصية تارة، والعامة تارة أخرى، حيث يمكن الاعتماد على:[1]

- **المضمون الوظيفي** (أو **التخصص النوعي**)، ويتضمن الأنواع الآتية: (تدريب إداري، تدريب مشرفين، تدريب تخصصي، تدريب فني، تدريب عمال التشغيل أو التنفيذ).
- **فترة الخدمة**، وتتضمن ما يلي:

➢ حاجة الفرد للتدريب بعد التعيين مباشرة، ويكون إما تدريبا أساسيا أو تدريبا تمهيديا للتكيف والأقلمة بمعنى تدريب تعريفي بالعمل المنوط بالفرد؛

➢ حاجة الفرد للتدريب أثناء حياته المهنية، ويكون إما (لرفع المستوى، التدريب التنشيطي، التدريب المتقدم).

3/ تحديد أساليب التدريب:

عرف (السكارنة، 2011) الأساليب التدريبية بكونها الطرق التي يتم استخدامها من أجل إيصال وتوضيح المفاهيم، الأفكار والمهارات للمشاركين بالدورات والبرامج التدريبية وفق منهجية علمية سليمة.[2] فالأساليب التدريبية تتعدد وتتنوع، ويرتبط استعمالها بطبيعة الهدف المراد الوصول، ويمكن أن نذكر منها:

أ/ المحاضرة: عبارة عن حديث أو كلام منظم ذو صبغة رسمية يلقيه مدرب في موضوع معين،[3] وتعتبر من أقدم وسائل التدريب وأكثرها تقليدية حيث يقوم المدرب شفهيا بتقديم معلومات لمجموعة متدربين يتفاوت عددهم من الصغير إلى الكبير جدا،[4] وعند تقديم المحاضرة ينصت الحضور ويسجلون النقاط والملاحظات، وعادة ما يتم طرح طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة. تمكن المحاضرة من عرض قدر كبير من المعلومات في فترات قصيرة، ويمكن تحسين فعالية المحاضرة من خلال استخدام المساعدات البصرية (كأدوات العرض-Data Show) والتي تساعد المتلقي على تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم كما تجعله أكثر تركيزا. [5]

ب/ الحوار الجماعي: يعتمد هذا النوع من الأساليب على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلةوكذلك الأمر من جانب المتدربين أنفسهم، مما يخلق نوع من مرونة في طرح الموضوعات، المعلومات والأسئلة.[6]

ت/ دراسة الحالات: هي وسيلة مساعدة للمحاضرات أو مستقلة عنها، وتتم عن طريق إعطاء تمارين عملية أو

---

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص133-134.

[2] بلال خلف السكارنة، **اتجاهات حديثة في التدريب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص164.

[3] Shivarudrappa, D. & all, **Human Resource Management**, Op. Cit., P72.

[4] Sarma A.M., **Personnel and Human Resource Management**, Op. Cit., P130.

[5] محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، **إدارة المواد البشرية (مدخل معاصر)**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص144.

[6] منير نوري، فريد كورتل، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص246.

مواقف مستمدة من واقع المهنة أو من واقع المنظمة وبيئتها المحيطة، ويطلب من جموع المتدربين -على شكل أفراد أو جماعات- التعامل معها، مناقشتها ووضع الحلول لها.[1]

ث/ تمثيل الأدوار: ويسمى أيضا "عكس الأدوار Role-reversl"، "الدراما الاجتماعية Socio-drama " أو "الدراما النفسية Psycho-drama"،[2] وفي حقيقة الأمر يعتبر هذا الأسلوب أسلوبا مكملا بحيث يجب استخدامه مقرونا ببعض الأساليب التدريبية الأخرى وذلك بغرض إعطاء المتدربين فرصة تعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العملية، ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن يسند لاثنين من المتدربين أو أكثر أدوارا لتمثيلها أمام باقي المجموعة المعنية بالبرنامج التدريبي، وذلك بعد مدهم بالوصف التفصيلي -كتابة أو شفهيا- للموقف والدور المطلوب تمثيله، وبعد إعطائهم فرصة من الوقت للإعداد والتحضير يقومون بأداء أدوارهم التمثيلية أمام باقي المجموعة، ومن هذه المواقف نذكر (مناقشة مشرف لشكوى من أحد العمال، تقديم رجل بيع منتجاته لأحد الوكلاء).[3]

ج/ الزيارات الميدانية: وفق هذا الأسلوب، تقوم مجموعة من المتدربين -بمعية المدرب- بزيارة موقع أو مكان معين له أهمية خاصة بهدف ملاحظته ودراسته، حيث يتولى المدرب -قبل البدء بالزيارة الميدانية- شرح الهدف منها وتحديد ما سوف يتم معاينته، والوقت المخصص لكل مرحلة من مراحل الزيارة. يسمح هذا الأسلوب بربط الدراسة النظرية بالواقع العملي كما يوفر قدرا كبيرا من الإثارة والتشويق وهو من أكثر الأساليب إقناعا.[4]

يمكن توضيح أهم مزايا وعيوب كل نوع من الأساليب السابقة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-6): أهم مزايا وعيوب بعض الأساليب التدريبية

الأسلوب	المميزات	العيوب
المحاضرة	السرعة والبساطة في التزويد بالمعلومات، مناسبة في توصيل معلومات كثيرة وفي وقت قصير، مناسبة إذا كان المتدربون ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة، مناسب للأعداد الكبيرة من المتدربين، تعتبر أسلوبا لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب آخر لدى المدرب.	اتصال في اتجاه واحد معظم الوقت، قلة الفرص المتاحة أمام المتدربين لنقاش والحوار، شعور معظم المتدربين بالملل خاصة إذا طالت المحاضرة، شرود معظم المتدربين، لا تأخذ المحاضرة الفوارق الفردية بعين الاعتبار فهم من وجهة نظر المحاضر سواء.
الحوار الجماعي	اتصال في اتجاهين، يتيح هذا الأسلوب فرص حقيقية أمام المتدربين للنقاش والحوار، نادرا ما يشعر المتدربون بالملل، نادرا ما يحدث شرود للمتدربين.	قد لا تتحقق ميزاته في ظل مجموعات كبيرة، قد يستأثر بعض المتدربين بالنقاش، يحتاج هذا الأسلوب إلى مدرب كفء يستطيع إدارة الحوار باتجاه تحقيق الأهداف المتوخاة من التدريب.

---

[1] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص241.

[2] Shivarudrappa, D. & all, **Human Resource Management**, Op. Cit., P74.

[3] أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص239-240.

[4] أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)**، مرجع سابق، ص451.

الأسلوب	المميزات	العيوب
دراسة الحالات	تساعد المتدرب على اكتشاف الأسس العلمية المتصلة بالحالة (موضوع التدريب)، وسيلة محفزة للمتدرب على المشاركة الجادة، تساعد على التفكير والتحليل واقتراح الحلول، ترسخ ما يصل إليه المتدرب في ذهنه.	صعبة في إعدادها، عدم جدية الحالات سيجعل سيدفع المتدربين إلى التراخي وعدم التزام الجدية اللازمة، قد تعطي انطباعا خاطئا عن سهولة العملية الإدارية من خلال التوصل إلى حلول في قاعات التدريب بينما الأمر في الحقيقة صعب التنفيذ.
تمثيل الأدوار	يساعد على تنمية مهارات القيادة والتفاوض، يصلح إذا كان الهدف تنمية مهارات سلوكية معينة، إثارة الاهتمام من خلال الموقف الديناميكي.	يحتاج إلى عداد جيد وتحضيرات كبيرة، يتطلب تمثيل الأدوار وقتا كبيرا، غالبا ما يشعر المتدربون بسخافة المواقف التمثيلية، قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار مما يجعلهم يخرجون عن المشكلة الحقيقية.
الزيارات الميدانية	ربط الجوانب النظرية في التدرب بالواقع، تتيح للمتدرب فرصة الاحتكاك بالأفراد والمنظمات، تتيح للمتدربين الاستفادة من خبرات الآخرين.	تحتاج إلى تحضير مسبق وجيد، تحتاج لترتيبات كثيرة، تتطلب مصاريف إضافية تضاف إلى ميزانية البرنامج التدريبي.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص118-126.

جدير بالذكر أن اختيار أسلوب التدريب المناسب يجب أن يأخذ بعين الاعتبار -إلى جانب طبيعة البرنامج وأهدافه- قدرات، خبرات ومهارات المدربين في الأسلوب المقترح للتدريب إلى جانب خصائص المتدربين واتجاهاتهم نحو الأساليب التدريبية المستخدمة.

4/ تحديد الوسائل (المساعِدات) التدريبية:

أشار (السكارنة، 2011) إلى أن وسائل التدريب تتمثل في مجموعة الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب من خلال تدعيمها للكلمات المنطوقة، بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الاهتمام والتنوع علاوة على أنها تظهر كيف تبدو الأشياء في الواقع،[1] لهذا السبب يطلق على هذه الوسائل مسمى (المساعِدات التدريبية).

تختلف الوسائل التدريبية عن الأساليب التدريبية، حيث ذكر (أبو النصر، 2008) أن الوسائل التدريبية تشير إلى الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المدرب من أجل نقل البرنامج التدريبي إلى المتدربين، وتتنوع هذه الوسائل فمنها البسيطة التقليدية مثل (السبورة)، ومنها الحديثة نسبيا مثل (الشفافيات والأفلام) ومنها المتطور مثل (الحاسب الآلي)، بينما تتمثل الأساليب التدريبية في الطرق التي يستخدمها المدرب من أجل نقل البرنامج التدريبي بصورة تنتج الأثر المطلوب. تتعدد هذه الوسائل، ونذكر منها (المحاضرة، الحوار الجماعي، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار).[2]

تقع على عاتق مصمم البرنامج التدريبي مسؤولية اختيار المساعِدات التدريبية اللازمة ومنها الأجهزة، المعدات والأدوات المستخدمة في العرض على غرار جهاز عرض فوق الرأس (المسلاط)، جهاز العرض السينمائي

[1] بلال خلف السكارنة، **اتجاهات حديثة في التدريب**، مرجع سابق، ص191.

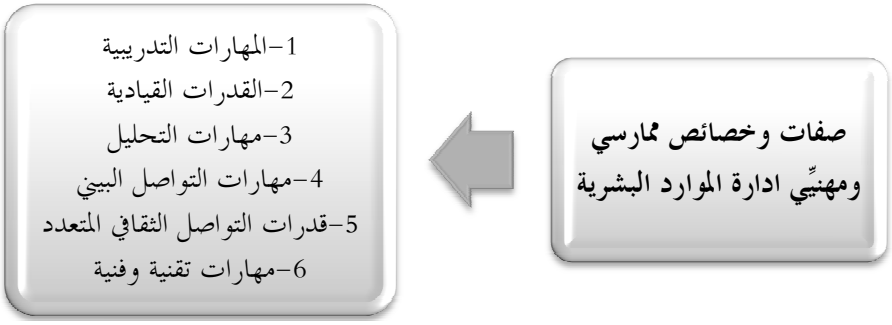
[2] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص114.

أو جهاز عرض الشرائح، الدفاتر القلابة، شاشات العرض وغيرها من المستلزمات.[1]

5/ اختيار أو تحديد المدربين والمتدربين:

بصفة عامة، يجب أن تتوافر في مهنيي أو ممارسي وظيفة إدارة الموارد البشرية مجموعة خصائص على غرار المهارات التدريبية، القدرات القيادية، مهارات التحليل، مهارات التواصل البيني، قدرات التواصل الثقافي المتعـــدد والمهارات التقنية:

شكل رقم (3-10): أهم خصائص ممارسي ومهنيي إدارة الموارد البشرية



Source: Balakrishnan Lalitha, Srividhya S., **Human Resource Development**, Mumbai, IND: Global Media, 2007, P15.

يجب أن يمتلك المدرب المعارف والمهارات الكافية إضافة إلى الخبرة والتجربة في مجال التدريب، حيث أن تحقيق النجاح في تنفيذ البرنامج التدريبي يرتبط -إلى حد ما- باختيار الشخص الذي سيؤدي المهام التدريبيـــة،[2] وعليه يعتبر المدرب جزءا هاما في العمل التدريبي وأحد أعضاء ممارسي إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب أن تتوافر فيه خصائص ومقومات مهمة لا تتوفر في الشخص العادي، بعض هذه الخصائص ذكرها (حـــاج عيســـى، 2012) في ما يلي:[3]

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها؛
- الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام المعلومات ووضعها حيز التطبيق العملي؛
- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ولوسائل الإيضـــاح المناسبة؛
- تكامل الشخصية وتوازنها، بغرض إعطاء المتدربين قدوة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات؛
- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي؛
- القدرة القيادية، وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**، مرجع سابق، ص324.

[2] Sarma A.M., **Personnel and Human Resource Management**, Op. Cit., P138.

[3] سيد أحمد حاج عيسى، **أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الصحية الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية**، أطروحـــة دكتـــوراه غيـــر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص121.

إن القصور في إمكانات وقدرات القائمين على التدريب يشكل مصدر خطر ينعكس أثره على المستوى العام للتدريب، ومما لاشك فيه أن ذلك يحتم العناية الفائقة بالهيئة الفنية التي تتولى التدريب والوصول بها إلى مستوى كفاءة يسمح لها بمزاولة التدريب على أكمل وجه.

أما بالنسبة للمتدربين فإنه يتم اختيارهم بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتلائم النواحي التي يحتاجون التدريب فيها مع متطلبات البرنامج التدريبي، من هذا المنطلق يجب عند توزيع المشاركين على البرامج التدريبية مراعاة أمور معينة:

- حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب؛
- رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي؛
- التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج.[1]
- مستوى الوظيفة الإدارية؛
- المؤهلات العلمية؛
- المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع أعمالهم؛
- عدد المشاركين وأعمارهم.[2]

6/ ميزانية التدريب:

تعتبر التكاليف من العوامل المهمة في نجاح أي برنامج تدريبي، والمعايير الخاصة بالتكاليف لا تعتبر عاملا منفصلا عن بقية العوامل الأخرى في تنفيذ البرنامج التدريبي حيث أن الوقت والإمكانات المالية والأفراد (مدربين ومتدربين) وما شابه ذلك يترتب عليه تكلفة، لذا على مصمم البرامج التدريبية أن يضع في اعتباره –عند وضع الخطة الكاملة للتنفيذ– التكلفة المالية ورصد مبلغ محدد، بمعنى وضع ميزانية يطلق عليها ميزانية البرنامج التدريبي،[3] أو ميزانية التدريب.

تحدد ميزانية التدريب الطرق التي تنظم كيفية تنفيذ البرامج التدريبية، ويعد التمويل المشكلة الأساسية التي تواجه العملية التدريبية وتتضمن ميزانية التدريب (رواتب المدربين والمحاضرين، نفقات الإقامة، مكافأة العمل والنفقات الإدارية المتنوعة،...الخ). يتم التمييز –عموما– بين نوعين من الميزانية:

- "الميزانية التقديرية"، هي الخطة التي تضعها المنظمة في صورة مبالغ مالية لمواجهة متطلبات البرنامج التدريبي لغرض تحقيق أهدافه خلال مدة زمنية محددة؛
- "الميزانية الفعلية"، هي الميزانية الحقيقية التي يتم وضعها بعد الانتهاء من البرامج التدريبي من خلال الوقوف

---

[1] صليحة حمير، **أثر تحسين تسيير الإنتاج على تدريب الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة– للفترة 2002–2006)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص81.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**، مرجع سابق، ص325–326.

[3] نجم عبد الله العزاوي، **جودة التدريب ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015**، مرجع سابق، ص193.

على المبالغ المالية التي تم صرفها فعلا لمواجهة متطلبات البرنامج التدريبي.[1]

إن وضع الميزانية يسمح بتدبير الأمور اللازمة للتدريب وتوجيهها للمجالات المناسبة ولا بد أن يكون تقدير الميزانية دقيقا ورشيدا في نفس الوقت، عن طريق ترشيد الإنفاق التدريبي من خلال تحديد بنود التدريب مسبقا على أسس واعتبارات عقلانية موضوعية.

ثالثا: تنفيذ البرنامج التدريبي

تتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تبدأ عملية التجسيد الفعلي للبرنامج التدريبي على أرض الواقع،[2] وتجدر الإشارة إلى الحساسية الكبيرة والأهمية البالغة هذه المرحلة حيث -من خلالها- يتبين مدى حسن وسلامة التخطيط، ومن شأن فشلها أو نجاحها أن ينعكس سلبا أو إيجابا على المرحلة اللاحقة بها (تقويم فعالية البرنامج التدريبي).

إن مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي -عموما- تستهدف تحقيق ما يلي:[3]

- التعرف على أراء المتدربين في محتويات ومواد البرنامج التدريبي إلى جانب المدربين والتسهيلات الإدارية؛
- تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف لكل واحد منهم؛
- توزيع شهادات المشاركة إبان إقامة حفل اختتام البرنامج التدريبي.

يعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح على عدة عوامل على غرار نوعية المدربين، الظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج التدريبي، وينبغي على مصممي البرامج التدريبية أن يراعوا أمورا وجونب معينة بغرض ضمان حسن التنفيذ، ويمكن توضيح جانب من هذه الأمور في الجدول الموالي:

---

[1] عمار بن عيشي، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-)**، مرجع سابق، ص35.

[2] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، مرجع سابق، ص305.

[3] نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)**، مرجع سابق، ص441.

جدول رقم (3-7): متطلبات نجاح البرنامج التدريبي بالنسبة للمدربين والمتدربين

بالنسبة للمدربين	بالنسبة المتدربين
- التأكد من سلامة الاتصالات بين المدرب، والجهة المنظمة للبرنامج. - ضمان وصول المدرب إلى مكان انعقاد البرنامج في الوقت المحدد. - توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب (المواد التدريبية، التقنيات،...الخ). - الحرص على تقديم المدرب للمتدربين بكلمات مناسبة. - دفع مستحقات المدرب حسبما ما هو متفق عليه. -إرسال كتاب شكر وتقدير للمدرب عقب الاختتام.	- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج، والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم. - ضرورة وجود قائمة بأسمائهم، مؤهلاتهم، وظائفهم وعناوينهم. - استقبالهم في المطار، إن كان البرنامج يعقد خارج بلادهم (تعزيز الجانب النفسي). - تأمين وصولهم إلى مكان انعقاد البرنامج التدريبي في الوقت المحدد. - تأمين عودتهم دون مشكلات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشري: منحى نظمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص327-328.

إن تنفيذ البرنامج التدريبي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، تحديد مكان التدريب إضافة إلى المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج، ويمكن توضيح بعض من هذه الأنشطة كالتالي:

- **الجدول الزمني للبرنامج**، يتضمن عدد الأيام اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي وكذا عدد الجلسات في كل يوم ووقت بداية ونهاية كل جلسة إضافة إلى التسجيل، مواعيد الراحة، الاختبارات والاختتام.[1]
- **مكان التدريب**، يكون عادة قرار تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث خيارات (مكان العمل أي المنظمة، قاعة مخصصة لذلك في المنظمة، مكان خارج المنظمة قد يكون معهد متخصص أو قاعة في فندق)؛
- **المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج**، تتضمن أنشطة التأكد من سلامة أماكن التدريب والتأكد من إعداد المادة التدريبية وتوفير المساعدِات التدريبية والحرص على تقديمها في الوقت المناسب إضافة إلى حل المشاكل الطارئة في تنفيذ البرنامج كغياب المدرب أو تأجيل الجلسات التدريبية.[2]

المطلب الثالث: تقويم فعالية العملية التدريبية

تعتبر عملية التقويم آخر الخطوات الفرعية التي تتكون منها العملية التدريبية، وتمثل الأساس الذي يمكن إدارة التدريب من تشكيل تصور شامل وموضوعي عن الكيفية التي سارت بها عملية التدريب من خلال الإلمام

[1] سيد أحمد حاج عيسى، **أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الصحية الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية**، مرجع سابق، ص122.

[2] عمار بن عيشي، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-)**، مرجع سابق، ص37-38.

بجوانب الضعف والإحاطة بنقاط القوة، وتبعا لذلك تحديد آلية تعديل أو تغيير العوامل التي تسبب الضعف وتعزيز العوامل التي تسبب القوة والنجاح.

إن فعالية التدريب لا تتوقف على حسن التخطيط فقط وإنما على دقة التنفيذ أيضا، ومن ثم لا بد من القيام بتقويم البرنامج التدريبي بشكل عام في المنظمة، وتعتبر مشكلة تقويم التدريب وقياس فعاليته من أكبر المشاكل التي تواجه الممارسين لهذا النشاط، ويرجع ذلك إلى:[1]

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد؛
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها؛
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

أولا: تعريف وأهداف تقويم فعالية العملية التدريبية

تعتقد الكثير من المنظمات أنه بوضعها خطة جيدة للتدريب فإنه لا داعي لإجراء عملية التقويم، والواقع أن هذه العملية مسألة أكثر من ضرورية بغض النظر عن جودة الخطة الموضوعة من عدمها. تهدف عملية التقويم إلى التعرف على مدى التنفيذ السليم للبرنامج التدريبي وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات، والتعرف إلى اتجاهها سلبية أو ايجابية، وعموما يمكن أن تتم عملية التقويم وفق ثلاث طرق:

- "تقويم سابق"، ويتم قبل بدء البرنامج التدريبي، وينصب على الاحتياجات التدريبية؛
- "تقويم متزامن"، يتم أثناء البرامج التدريبية؛
- "تقويم لاحق"، ويكون بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.

1/ تعريف تقويم فعالية العملية التدريبية:

يخلط البعض بين مصطلحي التقويم والتقييم، فالأصل اللغوي للتقييم هو (**قَيَّمَ** الشيء) أي وضع قيمة ووزنا له دون أن يهتم بالمعالجة، أما (**قَوَّمَ** الشيء) أي عدل ما به من اعوجاج، حيث يتم فيه تحديد نواحي القوة والضعف بحيث يُحتفظ بنواحي القوة تلك ويُعمل على معالجة جوانب الضعف لتحقيق تطوير أفضل في ذاك المجال، من هذا المنطلق يمكن التفريق بين كل من التقويم والتقييم كالآتي:

- التقويم أعم وأشمل من التقييم، ويقصد به تقدير القيمة من حيث الكم والكيف إلى جانب التعديل أو التحسين؛
- التقييم يهدف إلى معرفة جوانب القوة والضعف فقط دون تدعيمها أو علاجها على التوالي.[2]

يعكس تقويم التدريب عملية نظامية تهدف إلى جمع البيانات اللازمة من أجل تحديد إذا ما كان التدريب فعالا أم لا،[3] وحسب (السكارنة، 2009) التقويم في مجال التدريب هو عملية مستمرة ترمي إلى التأكد من أن

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص202.

[2] حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص232.

[3] Neeraj S. Borate & all, **A case study approach for evaluation of Employee Training effectiveness and Development program**, Proceedings of the Second International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB14 Conference) Chennai, India, 11-13 July 2014.P4.

خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة دون انحراف بغرض تحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معيقات قد تعترض سير الخطة وفق طريقها المرسوم، وقد يكون التدخل أحيانا للتعديل أوالتطوير في الإجراءات التنفيذية.[1]

عرف (Hamblin, 1970) تقويم التدريب بأنه محاولة الحصول على المعلومات (التغذية العكسية) المتعلقة بتأثيرات البرامج التدريبية، وتقدير قيمة التدريب على ضوء هذه المعلومات من أجل تحسين العملية التدريبية مستقبلا.[2] إن تقويم فعالية العملية التدريبية عبارة عن استقصاء منظم لمحتوى التدريب، الاحتياجات التدريبية، الخطط والعمليات الناجمة عن التدريب، ويتضمن تقويم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها مع اختبار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعيقات والعراقيل بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية المقبلة.[3]

من أجل تحقيق جودة التدريب لا بد أن يكون هذا الأخير نظاما متكاملا من المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية العكسية، وتمثل عملية تقويم البرامج التدريبية المرحلة التي تلازم جميع الأنشطة والمراحل بداية من تحديد الاحتياجات وتنفيذ البرامج وتمتد إلى ما بعد القيام بفعاليات وأنشطة البرامج التدريبية لقياس أثره على الإدارة وإنتاجية المنظمة، وتعمل عمليات المتابعة في التدريب بمثابة مراقب لتنفيذ الخطة لضمان سيرها طبقا للوقت والمنهج المخطط،[4] ويكون ذلك بالاعتماد على التغذية العكسية والتي تعتبر بمثابة جزء هام من الجهود المنظمة والمستمرة الهادفة إلى تحسين جودة البرامج التدريبية المستقبلية.[5]

بالنظر إلى أهمية البرامج التدريبية للمنظمة فلا بد من آلية تضمن لهذه البرامج النجاح بكل مكوناته، وهكذا تركز عملية التقويم على الوقوف على مدى فعالية البرنامج في تحقيق أهدافه وغاياته المرجوة حيث أن هذا التقويم يضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة على إلمام بالانحرافات، المشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه إعاقة تحقيق أهداف البرنامج التدريبي لضمان تلافيها وتجاوزها لاحقا.[6]

2/ أهداف تقويم فعالية العملية التدريبية:

إن تقويم فعالية العملية التدريبية يتضمن في طياته الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي خصوصا والعملية التدريبية عموما، ومدى نجاحهما في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة

---

[1] بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص234.

[2] Sarma A.M., **Personnel and Human Resource Management**, Op. Cit., P138.

[3] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص269.

[4] عبد المنعم عباس، **قياس العائد الاستثماري للتدريب .. كيف؟**، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد47، العدد3، 2010، ص79.

[5] Chaudhuri K.K., **Human Resource Management: Principles and Practices**, Op. Cit., P111.

[6] إبراهيم الحديد، عبد القادر بابا، **أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني (دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات**، مرجع سابق، ص14.

المتدربين ومدى التغير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذي قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، ويُفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقويم لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له؛
- معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين والمادية لبيئة العمل؛
- تحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة؛
- مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة والحوار، تمثيل الأدوار،...الخ).[1]

لما كان تقويم برامج التدريب يحظى بأهمية كبيرة فإنه لا بد من خلاله وفي نهاية المطاف تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي:

أ/ التأكد من سير خطة التدريب وفق المراحل المحددة، وهذا يشمل تقييم الطريقة التي تمت بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، تصميم البرامج التدريبية، كفاءة المدربين، وسائل التدريب وتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة؛

ب/ تقويم النتائج، والمتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وإحداث التغيير في السلوك ومدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء المتدرب، وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات محددة.[2]

ت/ تكوين قاعدة معلومات تسهم في مساعدة الإدارة على اتخاذ قراراتها، خاصة في ما يتعلق بسياسات التدريب والموارد البشرية؛

ث/ التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب مقارنة بالموارد المالية التي تم صرفها عليه.[3]

ج/ التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ، فقد يظهر أن جانبا كبيرا من نشاط التدريب مجرد إجراء شكلي، حيث يتم تقليد الاتجاه العام المنادي بضرورة التدريب وبالتالي تحدد الميزانيات التدريبية على أساس تصميم عدة برامج خلال السنة، ثم يتم تنفيذها بطريقة شكلية مكلفة بغض النظر عن الحاجة إليها، كما قد يتم تدريب عدد معين من العاملين خلال السنة دون التركيز على البرامج التي يستفيدون منها، ومن أسباب ذلك أيضا أن بعض البرامج تصمم بواسطة أشخاص أكاديميين ولكن تنقصهم الخبرة العملية والميدانية، كما أن بعض البرامج تصمم لتناول مشاكل معينة قد تعالج بطريقة سطحية، بالإضافة إلى أن بعض البرامج قد تعتمد كلية على المواضيع الوصفية أكثر من اعتمادها على الحالات المأخوذة من الواقع العملي.[4]

---

[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص140.

[2] أحمد عيدان جاسم، **تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها (إطار نظري)**، مرجع سابق، ص253.

[3] منصور صباح الفضلي، منصور محمد الشمالي، **تقييم أثر التدريب في المصارف الإسلامية (دراسة تطبيقية)**، مرجع سابق، ص212.

[4] محمود السيد، **الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية**، مرجع سابق، ص407-408.

ثانيا: أنواع تقويم فعالية العملية التدريبية

إن أهم أنواع عملية تقويم التدريب هي ذاك التصنيف المستند إلى وقت الإجراءحيث يقسم التقويم إلى أربع أنواع:

1/ التقويم التمهيدي، في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين والتعرف على مستوياتهم، خلفياتهم وخبراتهم، كما يمكن من خلاله تحديد الإمكانات المادية البشرية والمادية المتاحة للبرنامج التدريبي، والتقويم قبل التدريب يساعد على تحديد أهداف البرنامج واختيار الوسائل والأساليب الكفيلة لتحقيقها في ضوء الإمكانات البشرية والمادية المتاحة؛

2/ التقويم البنائي، يستخدم هذا التقويم أثناء تخطيط البرنامج ويتم عند الانتهاء من كل جزء، وهذا النوع من التقويم يساعد على إظهار الايجابيات والسلبيات لكل جزء من أجزاء البرنامج كما يساهم في توفير معلومات وتغذية عكسية عن تقدم المتدرب في كل نشاط من الأنشطة التدريبية، كما يعمل على تلافي السلبيات أثناء عملية التطبيق.[1]

3/ التقويم النهائي، يُجرى عادة بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ومن الضروري هنا إصدار حكم إما باستمرار البرنامج، تعديله أو إيقافه، وهذا الحكم يتوقف على مقدار الأهداف المحققة جراء تنفيذ البرنامج؛

4/ تقويم المتابعة، هذا الجزء من التقويم من أهم الأنواع ويهدف إلى تحديد أثر البرنامج التدريبي على أداء المتدربين في ميدان العمل بهدف تحسين أدائهم.[2]

ثالثا: معايير تقييم فعالية العملية التدريبية

حفلت أدبيات التدريب بالعديد من النماذج والمداخل التي تحدد معايير أو مؤشرات التقويم، ومن أفضل من كتب في هذا المجال نجد كلا من: (Korb, 1965)، (Parker, 1973)، (War & Bird & Ranckham, 1979)، (Kirkpatrick, 1959 & 1975 & 1994)، ولعل من أكثر هذه النماذج شيوعا واستعمالا –من قبل القائمين على العملية التدريبية– هو نموذج [*] (Kirkpatrick) مع عدم إغفال تشابه هذه المداخل في جوهرها إلى حد كبير، كما سنلاحظه في ما يلي:

1/ نموذج (Kirkpatrick, 1959 & 1975 & 1994):

نشر دونالد كيركباتريك (Donald Kirkpatrick) نموذجه لأول مرة عام (1959) من خلال سلسلة من المقالات في "مجلة التدريب والتطوير الأمريكية"، وقد تم إدخال هذه المقالات لاحقا ضمن كتاب كيركباتريك

---

[1] علي لطفي، **التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية**، أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص467.

[2] بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**، مرجع سابق، ص241.

[*] **(Donald Kirkpatrick) (دونالد كيركباتريك)** (March 15, 1924 – May 9, 2014)، كان أستاذا في (جامعة ويسكونسن–ماديسون) (University of Wisconsin–Madiso) ورئيسا سابقا للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، نشر لأول مرة نموذجه المتكون من أربعة مستويات لتقييم التدريب في عام 1959، في مجلة التدريب والتطوير الأمريكية، لاحقا تم تحديث هذا النموذج في عام 1975، ومرة أخرى في عام 1994، عندما نشر أفضل عمل له بعنوان، (تقييم برامج التدريب) (Evaluating Training Programs).

"تقييم برامج التدريب" سنة (1975) والذي نشرته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD).

يعتبر هذا النموذج من أشهر الأطر النظرية التي صنفت مستويات التقييم، وفي ظل هذا النموذج تم تطوير إطار تصوري يساعد على تحديد طبيعة البيانات التي يجب جمعها،[1] وقد أُستخدم بداية ضمن حالات ومواقع مختلفة لكن أغلبها كان في الميدان الصناعي بالنظر إلى أن النتائج النهائية فيه هي أكثر قابلة للقياس.[2]

ضمن هذا النموذج، اقترح (Kirkpatrik) أربعة مستويات لتقييم فعالية العملية التدريبية يمكن توضيحها كما يلي:

شكل رقم (3-11): نموذج (Kirkpatrick) لتقييم التدريب



المستوى الأول **رد الفعل** — المستوى الثاني **التعلم** — المستوى الثالث **السلوك** — المستوى الرابع **النتائج**

Source : http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel, (10/10/2015, 12:36)

يركز كل مستوى على مجموعة مرتكزات تشكل معايير يستهدف قياسها من خلال مجموعة من الأسئلة يتوجب تقديم إجابة لها، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-8): مرتكزات نموذج (Kirkpatrick) لتقييم التدريب

المستوى	ما يتم التركيز على قياسه	الأسئلة المطروحة
رد الفعل	تصورات المتدربين.	كيف يفكر المتدرب بخصوص التدريب؟
التعلم	المعارف/المهارات المكتسبة.	هل هناك ارتفاع في مستوى معارف/مهارات الفرد؟
السلوك	مواقع العمل والتنفيذ.	هل تم تطبيق المعارف/المهارات المكتسبة في العمل؟
النتائج	الأثر على المنظمة.	ما هو الأثر الذي أحدثه التدريب في المنظمة؟

Source: Davies Eddie, **Training Managers Desktop Guide**, London, GBR: Thorogood Publishing, 2007, P317.

[1] Sarma A.M., **Personnel and Human Resource Management**, Op. Cit., P139.
[2] A. Indira, **Evaluation of Training Programs For Rural Development**, Journal of Applied Quantitative Methods, Volume 3, Issue2, 2008, P140.

وفي ما يلي شرح لهذه المستويات:

أ/ **ردود أفعال** المشتركين في برنامج التدريب (Reaction)، ينطوي على التعرف على مدى إعجاب المتدربين بالبرنامج التدريبي.[1] من أجل التعرف على فعالية التدريب من الضروري قياس ردود أفعال المشاركين في البرنامج التدريبي،[2] ويتم ذلك غالبا بتصميم استمارة استقصاء تحتوي أسئلة للمشتركين في البرنامج التدريبي تتعلق بجوانبه المختلفة كالفائدة النهائية له، مدى كفاية المدة، المواضيع وفائدتها، كفاية المستلزمات،...الخ، هذا الأسلوب في التقييم سهل التنفيذ، إلا أنه يعاني من مشكلة احتمالات المجاملة أو عدم الاهتمام بالتقييم الدقيق وقد ينتهي بنتائج متباينة.[3]

ب/ **التعلم** (Learning)، أن يكون المتدرب راضيا عن البرنامج التدريبي لا يعني بالضرورة أنه تعلم حيث يمكن أن يكون مصدر هذا الرضا مبنيا على أساس ردود الأفعال المتعلقة بالاستمتاع بالمساق التدريبي.[4] يقصد بالتعلم هنا المبادئ الحقائق والتقنيات التي استوعبها المتدربون ولا يُعنى التعلم بتطبيق ما تم استيعابه في العمل لأن ذلك يتعلق بمعيار السلوك.[5] يتم قياس مدى التعلم واكتساب القدرات على أساس كمية المحتوى المستوعب وكذا الوقت الذي استغرقه المتعلم في اكتساب وتطبيق ما تم تعلمه،[6] فمن خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته، ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.[7]

قد لا يكون هذا المعيار شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هو الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبي إلى تحقيقه.[8]

ت/ **سلوك الفرد في العمل** (Behavior)، يتمثل في قياس التغييرات في سلوك المتدرب الناجم عن البرنامج التدريبي أثناء أدائه لعمله،[9] (معيار مقارنة الأداء السابق باللاحق)، يختلف هذا المعيار عن التعلم بأنه يتجه نحو قياس سلوك الفرد أثناء أدائه للعمل وليس عن طريق الاختبارات، ويتم القياس بمقارنة السلوك الحالي مع السلوك السابق (سلوك العمل) قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، ورصد مقدار التغير في سلوك الفرد.[10] إن هذا المعيار يعتبر من

---

(1)Donald Kirkpatrick, **Techniques for Evaluating Training Programs,** Training and Devlopment Journal, 1979, P78.

(2)Lalitha Balakrishnan, S. Srividhya ., **Human Resource Development**, Op. Cit., P66.

(3)سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، مرجع سابق، ص461-462.

(4 Donald Kirkpatrick & James Kirkpatrick, **Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1st edition, 2007, P47.

(5)Donald Kirkpatrick, **Techniques for Evaluating Training Programs,** Op. Cit., P82.

(6)Rao. P. Subba, **Human Resource Management**, Op. Cit., P87.

(7)علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص109.

(8)سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص200.

(9)Donald Kirkpatrick, **Techniques for Evaluating Training Programs,** Op. Cit., P89.

(10)عمار بن عيشي، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-)**، مرجع سابق، ص42.

بين المعايير الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق يظهر إما في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد.[1]

ث/نتائج الأداء التنظيمي (Results)، تستهدف أغلب برامج التدريب تحقيق نتائج مرغوبة على غرار (خفض التكاليف، خفض معدل دوران العمل والغياب، خفض معدل الشكاوى، رفع جودة الإنتاج)،[2] وتقييم هذه النتائج يقصد به التعرف عن ما إذا كان التدريب قد ترك الآثار المتوقعة على أنشطة المنظمة كما كان مخططا.[3]

.بمعنى آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغييرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الوحدات التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على نتائج عملهم الفعلي، ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كاف. يشمل هذا المستوى أيضا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج مع القيام بتحليل التطور الحاصل، وفي هذا التقييم يجب عزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين،[4]

تجدر الإشارة هنا إلى أنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار أن هذه النواتج لا تتوقف فقط على فعالية التدريب ولكنها تتحدد أو تتوقف على عوامل أخرى متعددة وعلى سبيل المثال نذكر منها (الإنتاج وجودته، قيمة المبيعات، معدلات الغياب).[5]

يمكن توضيح الهيكلية الأساسية لنموذج (Kirkpatrick) بنوع من التفصيل في المستويات الأربع من خلال توضيح العناصر الآتية:

- وصف وخصائص التقييم؛
- أمثلة لأدوات وأساليب التقييم؛
- الأهمية والتطبيق العملي.

---

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، مرجع سابق، ص201.

[2] Donald Kirkpatrick, **Techniques for Evaluating Training Programs,** Op. Cit., P89.

[3] بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**، مرجع سابق، ص205-206.

[4] نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، **واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية**، مجلة جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، المجلد13، العدد1(B)، 2011، ص1437.

[5] وفيق حلمي الأغا، **تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين**، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، مصر، المجلد19، العدد32، 2002، ص244.

جدول رقم (3-9): الهيكلية الأساسية لنموذج (Kirkpatrick)

المستوى	نوع التقييم (ما يتم قياسه)	وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	الأهمية والتطبيق العملي
1	رد الفعل	**تقييم رد الفعل** يتم **من خلال معرفة شعور المتدربين** حول **التدريب أو التعلم أو تجربة التعلم** ، مثلا: ● هل أحب المتدربون التدريب واستمتعوا به؟ ● هل اعتبروا التدريب ذو صلة بهم؟ ● هل كان استغلالا مفيدا لوقتهم؟ ● هل أعجبهم المكان والأسلوب والتوقيت والأمور المحلية ...الخ ؟ ● مستوى المشاركة. ● الارتياح من التجربة. ● الجهد المطلوب للاستفادة إلى أقصى حد من التعلم. ● ما تبين لديهم من إمكانيات للتطبيق العملي للتعلم.	● نموذجيا من خلال: "الجداول سعيدة"، وهي عبارة عن وثيقة تقدم للمتدربين في آخر البرنامج التدريبي للتعرف على ردود أفعالهم حوله. ● استمارات تغذية راجعة حول رد الفعل الذاتي الشخصي على تجربة التدريب. ● ردود أفعال شفهية، يمكن تدوينها وتحليلها. ● تقييم أو إعطاء علامات من قبل المكلفين بالتدريب من خلال الاتصال بالانترنت. ● دراسات مسح أو استبيانات لاحقة أو تقارير خطية يعطيها المتدربون إلى مدرائهم عند عودتهم إلى أعمالهم.	● يمكن إجراؤه فور انتهاء التدريب. ● من السهل جدا الحصول على رد فعل وتغذية راجعة. ● جمع أو تحليل التغذية الراجعة غير مكلف بالنسبة للمجموعات. ● من المهم أن نعرف أن الناس لم يشعروا بالانزعاج أو خيبة الأمل. ● من المهم أن يعطي الناس انطباعا ايجابيا عند رواية تجربتهم للآخرين. ● مهم للآخرين الذين قد يقررون خوض نفس التجربة.
2	التعلم	**تقييم التعلم** هو قياس **الزيادة في المعرفة** قبله وبعده، مثلا: ● هل تعلم المتدربون ما كان مقصودا من تعليمهم؟ ● هل جرب المتدربون ما كان مقصودا أن يجربوه ؟ ● ما هو مدى التقدم أو التغيير لدى المتدربين بعد التدريب بالاتجاه أو المجال المقصود؟	● تقييم أو اختبارات تتم بشكل نموذجي قبل وبعد التدريب. ● يمكن أيضا استخدام المقابلات أو الملاحظات قبل وبعد، على الرغم من أن ذلك يستهلك وقتا وقد يكون غير متناسق. ● ينبغي أن تكون أساليب التقييم على ارتباط وثيق بأهداف التعلم. ● القياس والتحليل ممكن وسهل على نطاق المجموعة. ● ينبغي وضع درجات وقياسات موثوقة وواضحة بغية الحد من خطر عدم تماسك التقييم. ● كل أساليب التقييم ورقيا أو الكترونيا أو بالاتصال بالانترنت أو بالمقابلة ممكنة.	● وضعه سهل نسبيا إلا أنه بحاجة إلى مزيد من الاستثمار والفكر بالمقارنة مع تقييم رد الفعل. ● جدواه عالية ومعد لتدريب معين مثل المهارات القابلة للتحديد كميا أو المهارات الفنية. ● أقل سهولة بالنسبة للتعلم المعقد مثل تطوير المواقف المعروف بصعوبة تقييمه. ● تتصاعد التكلفة إذا ما كانت الأنظمة مصممة بشكل سيء مما يزيد من العمل المطلوب للقياس والتحليل.

المستوى	نوع التقييم (ما يتم قياسه)	وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	الأهمية والتطبيق العملي
3	السلوك	**تقييم السلوك** يتم بقياس **مدى تطبيق التعلم** خلال العمل، ويمكن أن يكون ذلك بعد التدريب فورا أو بعدة أشهر، حسب طبيعة التدريب، ويكون من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: • هل وضع المتدربون ما تعلموه موضع التنفيذ عند عودتهم إلى العمل؟ • هل تم استخدام المعرفة والمهارات اللازمة؟ • هل ظهر تغيير ملحوظ وقابل للقياس في نشاط وأداء المتدربين عند عودتهم إلى وظائفهم؟ • هل استمر التغيير في السلوك والمعرفة الجديدة؟ • هل باستطاعة المتدرب نقل ما تعلمه إلى شخص آخر؟ • هل يدرك المتدرب التغيير الذي حصل في سلوكه ومعرفته ومستوى مهاراته؟	• هناك حاجة للملاحظة والمقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير وجدواه واستدامته. • عمليات التقييم الاعتباطية السريعة غير موثوقة لأن الأشخاص يتغيرون بطرق مختلفة باختلاف الوقت. • ينبغي أن تكون عمليات التقييم متقنة ومتواصلة وتحول بعد ذلك إلى أداة تحليل ملائمة. • ينبغي أن تصمم عمليات التقييم بشكل يخفف من المحاكمة الذاتية للمقيم حيث أنها عامل متغير قد يؤثر على موثوقية وتماسك القياس. • رأي المتدرب، وهو مؤشر ذو أهمية، إلا أنه ذاتي وغير موثوق أيضا. لذا ينبغي قياسه بطريقة محددة ومتماسكة. • التغذية الراجعة، يعتبر أسلوب 380 درجة مفيدا ولكن ينبغي عدم استعماله قبل التدريب لأن المجيبين عليه قد يبدوا رأيهم حول التغيير المفترض بعد التدريب، ويمكن تحليله بالنسبة لمجموعات من المجيبين والمتدربين. • يمكن تصميم عمليات التقييم حول سيناريوهات أداء ذات علاقة ومؤشرات أو معايير محددة ورئيسية للأداء. • من الصعب إدخال عمليات التقييم من خلال الاتصال بالانترنت والكترونيا، فعمليات التقييم تتجه أكثر إلى النجاح، عند دمجها ضمن بروتوكولات الإدارة والقيادة القائمة. • قد يكون التقييم الذاتي مفيدا باستخدام معايير وقياسات مصممة بعناية.	• قياس تغير السلوك كميا وتفسيره أصعب من تقييم رد الفعل والتعلم. • لن تكون أنظمة الإجابة البسيطة والسريعة كافية على الأغلب. • تعاون ومهارة المراقبين وخاصة المدراء المسؤولين عاملان هامان ولكن من الصعب التحكم بهما. • من الصعب إدارة وتحليل عمليات التقييم المتقنة والمتواصلة وهي غير ممكنة عمليا بدون نظام جيد التصميم منذ البداية. • تقييم التنفيذ والتطبيق مهم للغاية، حيث أنه لا فائدة تذكر من رد الفعل الجيد والزيادة الجدية في المقدرة إذا لم يتغير شيء عند العودة إلى العمل. لذا فإن التقييم في هذا المجال يعد حيويا وإن كان موضعا للتحدي. • تقييم تغير السلوك ممكن إذا ما أعطي دعما جيدا و اهتماما من قبل المدراء المسؤولين أو المتدربين. لذا فانه من المفيد إقحامهم منذ البداية وتعريفهم بفوائده لهم بما يرتبط بتقييم المستوى "4" أدناه.
4	النتائج	**تقييم النتائج** يتم بقياس **مدى تأثيرها على العمل أو المحيط**، إنه الاختبار اللاذع "acid test": يقيس بشكل نموذجي مؤشرات الأداء الرئيسية في العمل أو المؤسسة، مثل: • الأحجام، القيم، النسب المئوية، مقاييس الزمن، العائد على الاستثمار وغيرها من النواحي القابلة للتحديد كميا من الأداء المؤسساتي، (على سبيل المثال: أعداد الشكاوى، حركة عناصر العاملين، الاستنزاف، حالات الفشل، الهدر، عدم الالتزام، معدلات الجودة، تحقيق المعايير القياسية و الحصول على المصادقات، النمو، القدرة على الاحتفاظ ...الخ).	• من المحتمل أن يكون العديد من هذه القياسات موجود مسبقا من خلال الأنظمة المعتادة للإدارة وتنظيم التقارير, • يكمن التحدي في تحديد ما الذي سيتم ربطه بالمدخلات والتأثير لدى المتدرب وكيفية ذلك. • من المهم تحديد المسؤولية والأهمية والاتفاق عليهما مع المتدرب في بداية التدريب بحيث يفهم ما الذي سيخضع للقياس. • تغطي هذه العملية التمرس في الإدارة العادية الجيدة وبكل بساطة لا تحتاج إلا إلى الربط مع مدخلات التدريب. • إن الفشل في الربط بنوع وتوقيت مدخلات التدريب يجعل من الصب فيها عزو النتائج إلى التدريب. • إن تدريب كبار الأشخاص بصفة خاصة، والتقييم السنوي والاتفاق المتواصل على الغايات الرئيسية للعمل، تدخل كلها في صميم قياس نتائج العمل المأخوذة من التدريب.	• ليس هناك صعوبة خاصة في تقييم النتائج على المستوى الفردي، أما في مؤسسة بأكملها فإن الأمر يشكل تحديا أكبر بكثير، على الأقل بسبب الاعتماد على الإدارة المباشرة وعلى تكرر و نطاق ما تغير من هيكليات و مسؤوليات وأدوار، مما يعقد عملية ردها إلى أسباب واضحة. • هناك أيضا عوامل خارجية تؤثر إلى حد كبير على أداء العمل والمؤسسة مما يغطي المسبب الحقيقي للنتائج الجيدة أو السيئة.

Source : Adapted from **Donald Kirkpatrick's Learning Evaluation model; review, remaining material, design and code Alan Chapman 1995-2014** .Avalaible on the web site: http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm, (11/07/2016, 13:55)

2/ نموذج (Korb, 1965):

يعتقد (Korb) أنه يمكن تقييم التدريب بالاعتماد على ثلاثة معايير:[1]

أ/ قياس فعالية التدريب كعملية، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج التدريبي من حيث المعلومات، المهارات والاتجاهات التي اكتسبوها؛

ب/ قياس أثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله، وذلك من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية، ومدى إسهام التغير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة، ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي؛

ت/ قياس أثر التدريب على المنظمة ككل، ويتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، تحسين نظم الاتصالات، تحقيق الرضا العام للجمهور عن السلعة أو الخدمة وأخيرا القدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

3/ نموذج (Parker, 1973):

يعتمد هذا النموذج على المستويات التالية:[2]

أ/ أداء العمل، يحدد مدى تقدم المشاركين في العملية التدريبية في أداء أنشطتهم ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير أداء العمل وكذا مدى التغير في السلوك الايجابي؛

ب/ أداء المجموعة، يعتمد هذا المستوى على البيانات المتاحة قبل البرنامج التدريبي وبعده، وهو يحدد تأثير البرنامج التدريبي على مجموعة عمل مشتركة؛

ت/ رضا المشاركين، يشتمل قياس الرضا على محتوى، أساليب، مكان وفترة التدريب؛

ث/ المعارف التي حصل عليها المشاركون، يحدد هذا المستوى نوعية المعلومات والمهارات التي استوعبها المشاركون.

4/ نموذج (CIRO, 1970):

وضع هذا النموذج كل من (War & Bird & Ranckham, 1970) في كتابهم الموسوم بـ (تقييم التدريب الإداري)،[3] وحصل هذا النموذج على اسمه (CIRO) من الحروف الأربعة الأولى من الكلمات التي تمثل مستويات التقييم المقترحة[4] والتي يمكن توضيحها كما يلي:

---

[1] أحمد أبو شيخة، إدارة **الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)**، مرجع سابق، ص419-420.

[2] عدنان عبد الرحمن العلي، حصة القاضي، **دراسة مدى فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة في تحقيق أهدافها**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد27، العدد1، 2005، ص483.

[3] بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**، مرجع سابق، ص236.

[4] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**، مرجع سابق، ص212.

أ/ تقييم المحتوى أو السياق (Contents)؛

ب/ تقييم مدخلات التدريب (Inputs)؛

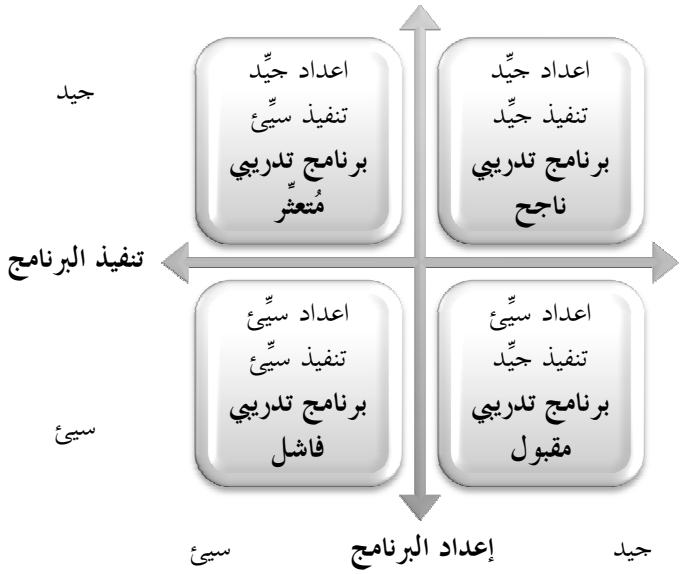
ت/ تقييم ردود أفعال المتدربين (Reaction)؛

ث/ تقييم مخرجات التدريب (Outputs).[1]

يتم في المستوى الأول جمع المعلومات عن بيئة العمل ومن ثم استخدامها من أجل تحديد النواحي التدريبية المطلوبة. أما في المستوى الثاني فيتم الحصول على معلومات عن موارد التدريب الممكنة من أجل إجراء عملية مفاضلة بين المدخلات التدريبية في برنامج تنمية الموارد البشرية. أما في مستوى تقييم ردود الأفعال فيتم جمع واستخدام معلومات تعبر عن مشاعر المشاركين وأرائهم في برنامج تنمية الموارد البشرية. أخيرا وفي مستوى تقييم المخرجات[*] يتم جمع واستخدام معلومات متعلقة بنتائج (أو مخرجات) برنامج تنمية الموارد البشرية من أجل تطوير البرامج المستقبلية، وعموما هناك أربع مراحل تشكل عملية تقييم المخرجات هي: (تحديد الأهداف، تكوين بعض المقاييس لهذه الأهداف، تطبيق المقاييس في الوقت المناسب، تقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج المستقبلية).[2]

بصفة عامة، وعلى ضوء النماذج السابقة يقترح (أبو النصر، 2008) إمكانية تقييم فعالية العملية التدريبية من خلال مراعاة عملية إعدادها وكيفية تنفيذها وبالتالي يمكن أن تشير نتائج النشاط التدريبي إلى أربعة مخرجات، على النحو الذي يظهر في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-12): مخرجات البرنامج التدريبي



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص214.

[1] عدنان عبد الرحمن العلي، حصة القاضي، **دراسة مدى فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة في تحقيق أهدافها**، مرجع سابق، ص484-485.

[*] ينطوي تقويم المخرجات على ثلاثة أبعاد، هي: تقويم المخرجات الأولية، تقويم المخرجات المتوسطة وتقويم المخرجات النهائية.

[2] نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، **واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية**، مرجع سابق، ص1439-1440.

على ضوء تقييم عمليتي إعداد البرنامج وتنفيذه، يتم الحصول على أربعة مخرجات للبرنامج التدريبي:

- إعداد جيد للبرنامج التدريبي مع تنفيذ سيئ له، ينتج برنامجا تدريبيا **متعثرا**؛
- إعداد جيد للبرنامج التدريبي مع تنفيذ جيد له، ينتج برنامجا تدريبيا **ناجحا**؛
- إعداد سيئ للبرنامج التدريبي مع تنفيذ سيئ له، ينتج برنامجا تدريبيا **فاشلا**؛
- إعداد سيئ للبرنامج التدريبي، مع تنفيذ جيد له، ينتج برنامجا تدريبيا **مقبولا**.

من الضروري التركيز على مراحل بناء وإعداد البرنامج التدريبي لكن دون إغفال حسن التنفيذ، لأن التنفيذ هو الفاصل في الحكم على نجاح أو فشل البرنامج، وعليه يشكل الوصول إلى التوليفة المثلى (برنامج تدريبي معد جيدا، برنامج تدريبي منفذ جيدا) غاية وهدف الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية وتنميتها، في مجال التدريب.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تجسد النسق التنظيمي للعلاقة الثنائية بين إدارة المنظمة والعاملين فيها والتي ترمي في جوهرها إلى تحقيق أهدافهم المشتركة، الأمر الذي يتطلب تفعيل أدوار الموارد البشرية في المنظمة على الصعيدين الإستراتيجي (من خلال ربط إدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية) والتنموي (من خلال الاستثمار في كل فئات الموارد البشرية).

على ضوء تحليل مفهوم التدريب نجد أنه عملية مستمرة ومتجددة تستند إلى تكريس جهود التعليم والاستفادة من مبادئ التعلم بهدف توجيه جهود المتدربين إلى المساهمة في رفع المستوى العام لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال إكساب العنصر البشري مهارات وكفاءات مناسبة تجعله قادرا على القيام بواجباته الحالية والمستقبلية بكفاءة وإنتاجية عاليتين.

تتباين وتتعدد أنواع التدريب بحسب اختلاف المعايير المستعملة في التقسيم وبحسب ما تقتضيه العملية التدريبية، حيث يختلف هدف البرنامج التدريبي من منظمة إلى أخرى تبعا لاختلاف أهدافهما العامة وتبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وحسب الاحتياجات التدريبية التي يفرزها الواقع التشخيصي، إلا أن القاسم المشترك بينها هو أن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة بين عدة أطراف تتمثل في (الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، المسؤول المباشر، الجهات الخارجية وأخيرا العامل المتدرب).

إن تشخيص المسار الذي تتم خلاله عملية التدريب يجعلنا نقف على ثلاثة مراحل تتمثل أولها في تحديد الاحتياجات التدريبية، تليها الثانية ممثلة في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه من خلال الإجراءات التنفيذية المرتبطة بما تم وضعه من خطط أولية مبنية على الاحتياجات التدريبية، وأخيرا تأتي المرحلة الثالثة مجسدة في مرحلة التقويم هذه الأخيرة تتعلق بالإجراءات الخاصة بقياس فعالية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها والعمل -في ضوء ذلك- على تدعيم الجوانب الايجابية فيها ومعالجة مكامن النقص وتلافيها لاحقا في البرامج المستقبلية.

الفصل الرابع:

انعكاسات وآثار التوجه المعرفي على تدريب المورد البشري في المنظمة

تمهيد

المبحث الأول: مرتكزات إدارة المورد بالبشري بالمعرفة

المبحث الثاني: أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في عملية تدريب المورد البشري

المبحث الثالث: تحسين فعالية تدريب المورد البشري وفق المدخل المعرفي

خلاصة الفصل الرابع

تمهيد

إن التحول الحاصل على مستوى مجالات المعرفة، المعلومات والموجودات الفكرية جعل المنظمات تحاول تبني استراتيجيات تكيفية تجعلها تواكب هذا التحول وتسايره، وتعتبر إدارة الموارد البشرية الميدان الأكثر تأثرا بهذه الإستراتيجيات نظرا لارتباطها بأهم الموارد التنظيمية (العنصر البشري).

من هذا المنطلق اتجهت المنظمات نحو توظيف التوجهات المعرفية ضمن سياق مواردها البشرية من أجل الارتقاء بأدائها وتحسين مستوى جودة خدماتها أو منتجاتها، ولعل أبرز هذه التوجهات هو التوجه نحو تنشيط ثقافة التعلم التنظيمي من خلال إرساء مبادئ المنظمة المتعلمة وتعزيز الاهتمام بعمال المعرفة.

تساهم التوجهات السابقة للمنظمات في تكريس الأسس المستندة إلى المعرفة على غرار التوجه نحو إدارة الموجودات المعرفية، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم إدارة المعرفة التنظيمية بشكل ملحوظ في تفعيل هذه الممارسات والارتقاء بأدائها.

من أجل التعرف مرتكزات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى جانب إبراز أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في عملية تدريب المورد البشري ومحاولة توضيح مدخل تحسين هذا الأخير من خلال المدخل المعرفي كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تم هيكلة هذا الفصل ليشتمل على ثلاث مباحث، هي:

المبحث الأول، مرتكزات إدارة المورد بالبشري بالمعرفة، وتم التطرق فيه إلى تنشيط ثقافة التعلم التنظيمي، إلى جانب التحول نحو المنظمة المتعلمة وتعزيز الاهتمام بعمال المعرفة؛

المبحث الثاني، أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في عملية تدريب المورد البشري، واشتمل على تحديد دور القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل منظومة التدريب، إلى جانب الوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل العملية التدريبية من خلال التدريب الالكتروني، إضافة إلى محاولة توضيح آلية دعم الثقافة والهيكل التنظيميين المستندين إلى المعرفة لمنظومة التدريب؛

المبحث الثالث، تحسين فعالية تدريب المورد البشري وفق المدخل المعرفي، وتضمن التطرق إلى دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحسين الأداء إلى جانب دورها في سياق تعلم الأفراد وتطوير سلوكهم.

المبحث الأول: مرتكزات إدارة المورد بالبشري بالمعرفة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التنظيمية، وعليه فإن أي جهد يستهدفه يجب أن يكون منظما، مدروسا وهادفا، من هذا المنطلق فإن التوجه نحو إدارة المورد البشري بالاستناد إلى المرتكزات المعرفية أمر حيوي وهام يتضمن العديد من المتغيرات ينبغي الاهتمام بها وإيلاؤها الأهمية القصوى.

من أهم المتغيرات التي تتداخل في ما بينها في سبيل تجسيد توجه إدارة المورد البشري بالمعرفة نذكر:

- التعلم التنظيمي؛
- المنظمة المتعلمة؛
- عمال المعرفة.

ضمن هذا المبحث، سيتم محاولة توضيح كيف يتم تأسيس مرتكزات يمكن أن تعتمد عليها المنظمة باتجاه تحقيق الإدارة الفضلى أو المثلى لموردها البشري معرفيا، هذه الإدارة يمكن أن تتحقق من خلال:

- تنشيط ثقافة التعلم التنظيمي؛
- التحول نحو المنظمة المتعلمة؛
- تعزيز الاهتمام بعمال المعرفة.

المطلب الأول: تنشيط ثقافة التعلم التنظيمي

فكرة التعلم التنظيمي (Organizational Learning) حظيت باهتمام العديد من المنشغلين والمشتغلين في ميدان علوم الإدارة والمناجمنت نظرا لارتباطه بالأصول الفكرية والموارد المعرفية، من هذا المنطلق، تتبين أهمية تنشيط ثقافة التعلم التنظيمي من خلال جعله توجها مفهوما لدى أفراد المنظمة، في سبيل توفير متطلبات تحقيقه وتطبيقه بصفة جيدة وفعالة.

أولا: تعريف، أهمية وخصائص التعلم التنظيمي

إن تباين وجهات النظر المتعلقة بتعريف التعلم التنظيمي تدل على تعقد هذا المفهوم، كما أن هذا التباين والاختلاف يعكس أهمية كبيرة ومتنامية للتعلم التنظيمي، هذه الأهمية التي تستمد من الخصائص الفريدة والميزات العديدة التي يتصف بها التعلم التنظيمي.

1/ تعريف التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، وقد ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد (Simon) في نهاية العقد السادس من القرن العشرين،[1] كما يعتبر (Schon, 1973)[*] من أوائل من عني ببلورة رؤية للمجتمع المتعلم من خلال إيمانه بأننا نعيش في عصر يتسم بسمة واحدة هي عدم الثبات مما يتطلب من

---

[1] ضحى حيدر خضر، **نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي (في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة)**، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد71، الجزء1، 2009، ص86.

[*] Donald Alan Schön (1930-1997) باحث أمريكي، ولد في Massachusetts في الولايات المتحدة الأمريكية، كرس ستة وثلاثين سنة من عمره لدراسة نظريات وممارسات التعلم الفردي والتنظيمي، من أوائل مؤلفاته في هذا السياق سنة 1973 بعنوان:
« **Beyond the Stable State: Puplic and Private Learning in a Changing Society** »

المنظمات الاهتمام والإسراع بإعادة اختراعها استجابة للظروف الجديدة ومتطلباتها.[1] بالنسبة للتعلم كعملية نجد (السلمي، 1988) يصفه بأنه الميل إلى الاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذا اكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك وفق أشكال تختلف عن التي كان يؤديها قبل مروره بتلك التجارب.[2]

عرف (Argyris & Schon, 1978) التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها، وهناك العديد من الباحثين المعاصرين يرون بأن هذا التعريف قد تجاوزه الزمن.[3] أما (Levitt & March, 1988) فقد أشارا إلى أن التعلم التنظيمي يمكن تفسيره وفق ثلاث عناصر:[4]

- يعتبر سلوكا تنظيميا يعتمد على الروتين، فهو تصرف مستنبط من منطق الملائمة والشرعية؛
- يجسد تصرفات تنظيمية تعتمد على ترجمة الماضي أكثر من توقع المستقبل، حيث تجدد المنظمة خبرتها تبعا للتغذية المرتدة من المخرجات؛
- يمثل توجها تنظيميا نحو الهدف، وهو يتبع العلاقة بين المخرجات والتطلعات.

يصف (Abramanian, 1999) التعلم التنظيمي بأنه عملية تحسين عمل المنظمة من خلال الفهم والمعرفة الصحيحين للواقع، في حين يشير (Hee Jae cho, 1997) إلى أن التعلم التنظيمي يعني تعلم السلوك داخل المنظمة في ضوء الخبرات والمواقف.[5]

تبين التعاريف السابقة للتعلم التنظيمي أن هذا الأخير يركز على:

- التطوير المتواصل لقدرات أفراد المنظمة من خلال التأكيد على أهمية التواصل والمشاركة؛
- تكاملية الأداء ما بين الفرد والمنظمة من خلال تبني الإبداع كأساس للتجديد؛
- ترسيخ مبدأ التفاعل المستمر مع البيئتين الداخلية والخارجية.

2/ أهمية التعلم التنظيمي:

تبرز أهمية التعلم التنظيمي من خلال كونه أحد طرق نشر المعرفة داخل المنظمة بحيث لا تكون حكرا على فرد دون غيره أو مجموعة دون أخرى، فهو -بذلك- يحول المنظمة إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أي وقت ومكان

---

[1] علي بن ناصر شتوي آل زاهر، **تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي**، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، السعودية، السنة34، العدد128، 2013، ص155.

[2] رضا نعيجة، **التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب OC Touat- أدرار-)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، باتنة، الجزائر، 2012، ص33-34.

[3] أمل محمد محمد مصطفى، **تأثير العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013، ص765.

[4] جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص108.

[5] رجب بن علي بن عبيد العويسي، **التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان)**، مجلة رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، العدد27، 2010، ص62.

وعلى جميع المستويات.[1] أيضا تأتي أهمية التعلم التنظيمي من كونه يؤسس قاعدة للتطوير في المنظمة، كما أن ترسيخ مبدأ التعلم التنظيمي في المنظمات أساس تنطلق منه أفضل تطبيقات وبرامج التطوير فيها وذلك نظرا لما يحققه هذا المبدأ من تهيئة كاملة للبيئة الداخلية للمنظمة لإحداث التغيير، كما يقدم الدعم للعاملين فيها من أجل أن يكون التغيير ايجابيا.[2]

يمكن تحديد أهمية التعلم التنظيمي من خلال ثلاث مكاسب يحققها، ذكرها (Lynch, 2000) في ما يلي:[3]

- يقدم التعلم التنظيمي أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة؛
- يحقق التعلم التنظيمي التكيف من خلال عملية التجديد التي يتم تشجيعها، وبذلك فإن المنظمة لن تبق جامدة؛
- يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك تتمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث والتغيرات.

يعمل التعلم التنظيمي على تيسير وتوسيع دوائر وعلاقات الاتصال في المنظمة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية. كذلك، من شأن التعلم التنظيمي أن يوجد جوا من الشفافية بين العاملين وهذا من خلال إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه وغيرها من المعلومات التي أعتيد أن تكون حكرا على الرؤساء في الإدارة.[4]

3/ خصائص التعلم التنظيمي:

حسب (أقطي، 2014) يمكن ذكر أهم خصائص التعلم التنظيمي في ما يلي:[5]

أ/ التعلم التنظيمي عملية مستمرة، ديناميكية وتفاعلية بين الأفراد، الجماعات والمنظمات؛

ب/ يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم التنظيمي؛

---

[1] الطيب فراج، **أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس")**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008، ص137.

[2] رجب بن علي بن عبيد العويسي، **التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان)**، مرجع سابق، ص62.

[3] أزهار عزيز العبيدي، **أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد13، 2011، ص155.

[4] الطيب فراج، **أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس")**، مرجع سابق، ص137-138.

[5] جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)**، مرجع سابق، ص109.

ت/ يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، كما يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتنظيمية وغيرها؛

ث/ الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة سواء الداخلية أو الخارجية، أنظمة المعلومات الإدارية في كافة نشاطات المنظمة ودعم الإدارة العليا، والتي تعتبر من أهم ميزات التعلم التنظيمي.

ثانيا: أنواع ومستويات التعلم التنظيمي

إن تنوع وثراء التعلم التنظيمي كعملية متكاملة جعل أنواعه ومستوياته تتباين تبعا لتصنيفات تستند إلى معايير متعددة، وفي ما يلي سيتم توضيح أهم هذه التصنيفات التي حاولت احتواء مفهوم التعلم التنظيمي إلى جانب المستويات التي يتواجد ضمنها.

1/ أنواع التعلم التنظيمي:

من أبرز التصنيفات التي حاولت إظهار أهم أنواع التعلم التنظيمي نذكر:

أ/ **تصنيف (Kuhn Thomas, 1962)**: قدمه (Kuhn) في كتابه بنية الثورات العلمية (The Structure of Scientific Revolutions) والذي يعتبر مرجعا في تاريخ، فلسفة وسوسيولوجيا المعرفة العلمية، حيث ميز بين نوعين من التعلم: التعلم الاعتيادي، والتعلم العالي أو الاستثنائي.

– التعلم الاعتيادي (Normal Learning): هو التعلم الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويعمل على دعم ومساندة هذا الاستقرار؛

– التعلم العالي[*] (High Learning): يظهر هذا النوع من التعلم في فترات التغير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة، حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم، المبادئ والقواعد الجديدة التي تذبذب الاستقرار وتهز أسس القديمة منها، لهذا يظهر التعلم الاستثنائي بمثابة إنشاء لنظام جديد ينظم الاضطراب الناجم عن التغير الجذري. فالتعلم العالي يعتبر بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأسِّي من تجاربهم الخاصة .[1]

ب/ **تصنيف (Senge P., 1990)**: اعتمد التصنيف الذي قدمه (Senge) على تصنيف التعلم إلى نوعين اثنين، التعلم التكيفي والتعلم التوليدي.

– التعلم التكيفي (Adaptive Learning): هو التعلم الذي عن طريقه يتم الاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمات، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من خلال تتبع ممارستهم، منتجاتهم أو خدماتهم الأفضل؛

– التعلم التوليدي (Generative Learning): يضيف هذا النوع صفة الخلاق إلى التعلم، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار

[*] يطلق عليه أيضا اسم: التعلم الاستثنائي.

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص252.

الجديدة والخلاقة، وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرات المنظمة في حين أن التعلم التوليدي – بقدر ما يوسع هذه القدرات– يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.[1]

ت/ تصنيف (Argyris C., 1977):

قدم (Argyris) ثلاثة أنماط للتعلم التنظيمي حيث أشار إلى أنها تنحصر في كل من التعلم أحادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة والتعلم ثنائي الثنائي.

– التعلم أحادي الحلقة (Single Loop Learning): تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها دون المساس بسياساتها وبأهدافها، ويحدث هذا النوع من التعلم داخل الهيكل التنظيمي ضمن القواعد لتحسين السلوكيات والمخرجات، وتتضمن حلقة التعلم الأحادية التعلم من تصحيح الأخطاء ومن خلال التغذية الراجعة للحلقة وذلك أثناء عملية التحسين المستمر وهذا مشابه لفكرة التعلم التكيفي الذي اقترحها (Senge)، ويرتبط التعلم أحادي الحلقة بالتعلم التنظيمي في المستوى التشغيلي كما أن هذا النمط من التعلم يسمى تسميات مختلفة من قبل الباحثين منها مستوى التعلم الأدنى (Low Level Learning) والتعلم التكيفي (Adaptive Learning) والتعلم غير الاستراتيجي.[2]

– التعلم ثنائي الحلقة (Double Loop Learning): يرتبط هذا التعلم ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تكتشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناءً على الأهداف والسياسات المرسومة يفكر المسؤولون في المنظمة ويطرحون الأسئلة عن كيفية تحديث الإجراءات، السياسات والأهداف المتبناة حاليا في المنظمة، أي أنه على المنظمة أن تغير أهدافها وسياساتها على المدى البعيد من أجل أن تواجه المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة.[3] يطلق أيضا على هذا النوع التعلم على المستوى المرتفع (Higher Level Learning)، كما يقابل عند (Senge) التعلم التوليدي، وهناك من يصفه بالتعلم الاستراتيجي (Strategic Learning).

– التعلم ثنائي الثنائي –المضاعف– (Deutero Learning): يعتبر هذا النوع من أعلى مستويات التعلم التنظيمي ويقصد به تعلم كيفية حدوث التعلم، ويمكن فهم هذا النوع من التعلم على أنه عملية ينظر فيها إلى كل من التعلم التوافقي والإبداعي كعمليتي تعلم منفصلتين ويتم التأمل فيها –على الأقل– من مشاهد (ملاحظ) واحد، ويعمل هذا النوع من التعلم على تحسين عملية التعلم وآلياته وإزالة كافة معيقات التعلم. إن التعلم المضاعف يحدث عندما يتم تعلم كيفية تنفيذ التعلم التوافقي والتعلم التوليدي، فهذا النوع يتطلب من المنظمات أن تكون على وعي تام بضرورة حدوث التعلم والفجوة بين الواقع وما ينبغي أن

---

[1] مراد علة، **التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية (مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة)**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد8، 2012، ص52.

[2] جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)**، مرجع سابق، ص116–117.

[3] مراد علة، **التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية (مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة)**، مرجع سابق، ص52–53.

يكون، فهذا الوعي يساعد على تحديد اتجاهات التعلم التنظيمي المطلوبة وكذلك العمليات والهياكل الضرورية لتعزيز عملية التعلم.[1]

2/ مستويات التعلم التنظيمي:

توضح الأدبيات المتعلقة بموضوع التعلم التنظيمي أن هذا الأخير يمكن أن يظهر ضمن ثلاث مستويات (على مستوى الفرد، على مستوى الفِرَق أو على مستوى المنظمة).

أ/ التعلم الفردي: عرف (Daft & Noé, 2001) التعلم الفردي بأنه ذلك التعلم الذي يحدث تعديلا على سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال التدريب، الخبرة والممارسة، من هذا المنطلق يعتبر التعلم أساسيا لنمو الأفراد وتطورهم، فهو يجسد عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهام والأنشطة، وهذه المهارات يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب والتطوير في المنظمة حيث تسهل هذه العملية ما يلي:

- نقل المعلومات، السلوكيات والمهارات اللازمة لانجاز العمل المطلوب؛
- إمكانية تطبيق المعلومات، السلوكيات والمهارات المكتسبة؛
- حصول الأفراد على معلومات تساعدهم في تقييم مستوى تعلمهم ومدى انحرافهم عن المستوى المطلوب.[2]

تجدر الإشارة إلى أن التعلم الفردي في التعلم التنظيمي لا يقتصر فقط على ما يكتسبه الفرد من خبرات ومهارات قابلة للتطبيق على شكل سلوكيات مشاهدة بل يتعداه إلى تعليم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية والمتمثلة في التحليل، التعليل، بناء الأطر النظرية والنماذج العملية إلى جانب ترشيد السلوك الذهني والعقلي لدى العاملين، أي أن التعلم التنظيمي يمكن أن يحول المنظمة إلى إطار منظمي لتعليم الأفراد العاملين بها بعد أن كانت المنظمات في الماضي مجرد إطار لتوظيف المعرفة التي اكتسبها الأفراد.[3]

ب/ التعلم الفِرَقي: من أبرز خصائص الفِرَق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بين جميع الأعضاء، كما أن أعضاء الفريق يتحاورون علانية حول الحلول التي يقدمونها فهم يشتركون في نماذجهم العقلية ويمتلكون عقلية متفتحة على الأفكار والآراء التي لا تتفق معهم كما يملكون رؤية مشتركة يسعون إلى الوصول إليها. طبق التعلم الفِرَقي في شركات عديدة مثل (Motorola, Boeing, General Electric) من أجل تحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة وتخفيض تكاليف التشغيل وتحديد المزايا التنافسية الإستراتيجية، إلى جانب ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي.[4]

---

[1] أحمد محمد غانم، **تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، العدد5، 2003، ص106.

[2] رضا نعيجة، **التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب OC_Touat- أدرار-)**، مرجع سابق، ص102-103.

[3] الطيب فراج، **أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس")**، مرجع سابق، ص136-137.

[4] جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)**، مرجع سابق، ص115-116.

ت/ التعلم على مستوى المنظمة: يتمثل التعلم على مستوى المنظمة في ترجمة الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة إلى منتجات و/أو خدمات، عمليات، إجراءات، هياكل واستراتيجيات جديدة، ويستلزم هذا التعلم تخزين التعلم الفردي والفِرَقي في الذاكرة التنظيمية، ويعتبر التعلم على المستوى التنظيمي عملية جماعية تتضمن أربعة مراحل (توليد المعلومات، التكامل، التفسير، الفعل).[1]

يختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي من حيث أنه (أي: التعلم التنظيمي) ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات المحيط الخارجي لتحدي الفرص واستثمارها وتحديد التهديدات والتعامل معها.[2] وأشارت (نسرين محمود، 2009) إلى أنه يمكن توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي والتعلم الفردي من خلال العناصر الثلاث الآتية:

- يحدث التعلم التنظيمي من خلال الأفراد ولا يعني ذلك أن التعلم التنظيمي هو النتيجة التراكمية لتعلم أعضاء المنظمة، فالمنظمات لا تملك أدمغة ولكن لديها نظم إدراكية وذاكرة تنظيمية، فكما يمكن للأفراد أن يطوروا شخصياتهم، عاداتهم ومعتقداتهم، كذلك المنظمة يمكنها أن تطور رؤيتها وإيديولوجيتها؛
- يعتبر التعلم الفردي ضروريا لحصول التعلم التنظيمي في ظل عدة شروط منها أن ينتقل التعلم الفردي إلى المرحلة العلنية وأن يتم استخدامه وتقاسمه بين الأفراد، ومن ثم تتشكل النماذج الذهنية المشتركة ويستقر التعلم في كيان وثقافة المنظمة؛
- التعلم التنظيمي أشمل من حصيلة تعلم الأفراد فهؤلاء قد يغادرون المنظمة أما هذه المنظمة فتختزن في ذاكرتها كل ما تعلمته عبر تاريخها وتجاربها، فلكل منظمة ذاكرتها الخاصة التي تضم كل ما تعلمه الأفراد (السابقون والحاليون) إلى جانب كل ما يخصها من روتين، ثقافة، هياكل، إجراءات،...الخ.[3]

ثالثا: متطلبات تحقيق وتطبيق التعلم التنظيمي

ذكر (العربي والقشلان، 2009) في سياق اقتراحهما لتصور يتيح تطبيق التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي أهمية إتباع خمسة مراحل هي:[4]

- **المرحلة الأولى:** تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة لتبني التعلم التنظيمي من أجل تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة؛

---

[1] نسرين محمود عبد الرحمن، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية**، المؤتمر السنوي الرابع عشر (الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي)، مصر، المجلد2، 12-13 ديسمبر 2009، ص698.

[2] جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)**، مرجع سابق، ص116.

[3] نسرين محمود عبد الرحمن، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية**، مرجع سابق، ص699-700.

[4] شريف عبد المعطي العربي، **تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، اليمن، المجلد2، العدد3، 2009، ص97.

- **المرحلة الثانية:** التهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي ومن ثم إعادة صياغة رؤية المنظمة لإبراز اهتماماها بأن تصبح منظمة متعلمة؛

- **المرحلة الثالثة:** تطوير وتحسين إمكانيات المنظمة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي إلى جانب رفع مستويات التدريب الإداري المستمر؛

- **المرحلة الرابعة:** إيجاد اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية ولاء العاملين؛

- **المرحلة الخامسة:** تحسين الانطباع الذهني وسمعة المنظمة لدى الأطراف ذات المصلحة وزيادة قدرتها على الإبداع والتعلم.

من جهة أخرى، أشار (العويسي، 2010) إلى أن إدخال مفهوم التعلم التنظيمي إلى المنظمة يتطلب تهيئة مجموعة من الظروف والآليات، منها:[1]

- وجود رسالة واضحة للمنظمة، من بين أهدافها الرئيسة (تطوير الموارد البشرية)؛
- مرونة الهيكل التنظيمي، ثقافة تنظيمية قوية وبيئة مادية ملائمة؛
- توفير نظم تقييم فعالة تربط مستوى الأداء بالعائد؛
- توفير نظم اتصالات مفتوحة إلى جانب علاقات إنسانية جيدة بين العاملين دون إغفال تهيئة مناخ ابتكاري مشجع؛
- التطوير والتنمية المهنيين للعاملين بما يتيح لهم الفرص لإيجاد الوسائل والحلول المناسبة لكثير من المشكلات.

في سياق الخروج بتصور عملي للتعلم التنظيمي ذكرت (نسرين محمود، 2009) أن العوامل التي من شأنها أن تساهم في تحقيق التعلم التنظيمي يمكن أن تختصر في ثلاث:[2]

- **توفير بيئة التعلم:** وذلك بأن يكون التعلم مرتبطا برسالة المنظمة، أهدافها وثقافتها، وأن تساعد الرؤية المشتركة، المعتقدات، المبادئ، الاتجاهات والسلوكيات على تدعيم عملية التعلم وتسهيلها من خلال تشجيع الأفراد على الإبداع والتعلم من الأخطاء؛

- **تحديد احتياجات التطوير والتعلم:** حيث يتم تحديد احتياجات الأفراد من التدريب والتعلم بما يتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها وبما يوفر المهارات المطلوبة للإبداع والأداء المتميز؛

- **تطبيق التعلم في مكان العمل:** مما يتيح تحويل التعلم إلى ممارسة فعلية من خلال تحديد آليات تطبيقه في العمل بما يسهم في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

---

[1] رجب بن علي بن عبيد العويسي، **التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان)**، مرجع سابق، ص63.

[2] نسرين محمود عبد الرحمن، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية**، مرجع سابق، ص703.

تعتبر استراتيجيات التعلم التنظيمي طرائق وآليات تقوم بها المنظمات على المستوى التنظيمي من أجل التعلم وتبادل المعرفة إلى جانب اكتساب الخبرات، المهارات والقدرات، وقد لخصها (الخشروم ودره، 2011) في الآتي:[1]

- **الاجتماعات:** من الأهداف الأساسية وراء الدعوة إلى عقد الاجتماعات هو نشر المعلومات، توزيع الأعمال وحل المشكلات، ويمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة لإشراك أفراد مجموعة العمل والبدء في التعلم معا؛

- **المؤتمرات عن بعد:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم تعلم متطور متميز موجه لخدمة قاعدة عريضة من الأفراد، وتتميز بالابتعاد عن التلقين والتركيز على تطوير مهارات التعلم الذاتي إلى جانب تدنية التكاليف وتوفير الوقت والجهد؛

- **الحوار الاستراتيجي:** يتضمن تشارك كل من الإدارة والعاملين الآراء حول ماهية القرارات التي تتخذها المنظمة من خلال اختيار توجهات استراتيجيات معينة بناءً على الافتراضات الرئيسة المعتمدة من الإدارة العليا؛

- **الفِرَق متعددة المهام:** تتكون الفِرَق من أفراد ذوي مستويات متفاوتة من المعارف والخبرات وتشكل -بصفة دائمة أو مؤقتة، حسب حاجة المنظمة إليها- من أجل تحقيق الانسيابية والمرونة في عمل المنظمات، حل المشكلات وانجاز المهام، وتتطلب استخدام عميق للمعرفة، الخبرات والمهارات؛

- **التعلم الفعال:** ليكون التعلم فعالا يجب أن يتم تنمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، إلى جانب التعاون بين العاملين وإعطاء وقت كاف ومناسب لأداء الأعمال والتنوع في أسلوب العرض والتقييم؛

- **الشبكات الرسمية:** تتضمن قنوات اتصالية وفق اللوائح الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي وتعتبر وسيلة مساعدة لنقل المفاهيم، الآراء والأفكار بين أفراد التنظيم؛

- **الشبكات غير الرسمية:** تتشكل من خلال قنوات غير رسمية وينتج عنها زيادة في التفاعل بين الأفراد مما يساعد على تنمية الولاء داخل المنظمة.

المطلب الثاني: التحول نحو المنظمة المتعلمة

إن المنظمة المتعلمة كيان متكامل يتصف بجهود منظمة ومقصودة تهدف إلى تطوير وتفعيل قدرات الأفراد العاملين ضمن كل المستويات الإدارية، مما يجعل مهمة المنظمات التقليدية في التحول نحوها مهمة شاقة تنطوي على العديد من التحديات والصعوبات، لكنها في المقابل تشكل رهانا -إذا تم كسبه- من شأنه أن يكون سببا في تميز المنظمة وضمان بقائها.

---

[1] محمد الخشروم، عمر دره، **تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد33، العدد104، 2011، ص36-37.

أولا: تعريف وخصائص المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن المنصرم حيث اشتقت من عمل (Argyris & Schon,) عن التعلم التنظيمي،[1] أما أفكار المنظمة المتعلمة فظهرت لأول مرة عندما أشار (Senge,1990) في كتابه (الضابط الخامس: الفن والممارسة للمنظمة المتعلمة)[*] إلى ذلك، وقد شاع هذا المفهوم منذ ذلك الوقت وتباينت وجهات نظر الباحثين حوله.[2]

تتصف المنظمات التي تتبنى قيم التعلم بأنها منظمات تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر وتعمل على استخدامها في تحقيق الأهداف إلى جانب ربط أداء العاملين بأداء المنظمة وتشجيع البحث، الحوار، المشاركة والإبداع على اعتبار أن هذه العناصر تشكل آلية تحقيق التواؤم والتكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية.

1/ تعريف المنظمة المتعلمة:

يشير (الفاعوري، 2013) إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة والمواضيع التي يشتمل عليها يعتبر واحدا من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماما في الآونة الأخيرة، حيث يجد المتتبع للبحوث العلمية اختلافات بين الباحثين في ما يتعلق بدراسة المنظمة المتعلمة إذ أن هناك صعوبة في الوصول إلى تعريف دقيق يرسم الإطار الشامل الذي يحدد مجمل الأنظمة، العمليات والسلوكيات اللازمة لبنائها، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة يضم عددا كبيرا من المفاهيم والقضايا المتأصلة في مجالات علمية متعددة مثل السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الأحياء، علم التحكم ونظرية التنظيم. على هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة ووفق منظورات مختلفة.[3]

من هذا المنطلق سنتطرق إلى المنظمة المتعلمة من وجهة نظر تنظيمية، إذ في هذا السياق يمكن أن نذكر بعضا من أهم تعاريفها في ما يلي:

عرف (Senge, 1990) -باعتبار أنه أكثر الباحثين الذين يتم الإشارة إليهم في هذا المجال- المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يسعى فيها الأفراد إلى تطوير وتوسيع قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، ففي هذه المنظمات يكون الطموح الجماعي حرا ومفتوحا ويجتهد الأفراد فيها ويتعلمون من أجل رؤية الكل معا،[4] وفي هذا الصدد يقول (Senge) "لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى

---

[1] فريد القواسمة، زياد العمري، **خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية)**، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 25-27أكتوبر 2011، ص168.

[*] See: Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday, New York, 1990.

[2] سرمد صالح غانم، ميسون عبد الله محمد، **تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة (دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات في محافظة نينوى)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد29، العدد86، 2007، ص34.

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **تنمية الإبداع في المنظمة المتعلمة**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد33، العدد1، 2013، ص ط.

[4] يحي الرشدان، **المنظمات المتعلمة في عصر العولمة**، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 25-27أكتوبر 2011، ص501.

جميع أفرادها إذ أن علم المنظمة أكبر من علم أفرادها، إلا أن العامل الأساسي هو كيف يتم نقل علم الفـــرد إلى المنظمة ككل".[1]

حسب (Swee & Goh, 2003) يمكن تعريف المنظمات المتعلمة بأنها منظمات تتبنى-عن قصد- هياكـــل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم وبناءً على ذلك فإن مثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة أكبر على التعلم.[2] أما (الخشروم ودره، 2011) فعرفا المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تدار بشكل واع ومـــنظم حيـــث تشجع، تسهل وتوفر التعلم لجميع العاملين بها ضمن كل المستويات الإدارية، كما تعمل على استثمار التكنولوجيا وإزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم وتعمل على تغيير نفسها باستمرار من خلال استخدام المعرفـــة وتحفيـــز الأفراد كي يعلموا ويتعلموا في المنظمة.[3]

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستنتج أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تتميز بجهود منظمة ومقصودة تهدف إلى تطوير وتوسيع قدرات الأفراد العاملين ضمن كل المستويات الإدارية وذلك يتم من خلال تحفيز، تنشيط وتفعيل سلوك التعلم داخل المنظمة وفق نسق كلي وتكاملي بين جميع أفراد التنظيم في شتى الوظـــائف وضـــمن مختلف المستويات.

2/ خصائص المنظمة المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة نموذجا تنظيميا مبنيا على وعود تحريرية مثل تمكين العاملين، تحول دور المديرين مـــن الدور الرقابي إلى دور المسهل إلى جانب إيجاد رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. يؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، صنع القرارات التعاونية، فِرَق العمل المتنوعة، الهيكل التنظيمي المسطح والفرص المثلى للتعلم، وتوصف المنظمـــة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى.[4]

لعل أبرز ما يميز المنظمة المتعلمة برأي (Simonaitien & all, 2001) هو التوافق الحقيقي بـــين الصـــفات الشخصية للأفراد في المنظمة وما لديهم من قيم، دوافع وأهداف مع الخصائص الوظيفية للمنظمة المتعلمة، حيـــث يتجه العامل إلى المنظمة المتعلمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته، قيمه ودوافعه كمـــا أن المنظمـــة المتعلمة تجذب إليها كل من يتفق معها في بيئتها المتعلمة.[5]

أشار (سرمد وميسون، 2007) إلى أن العديد من الباحثين يرون إمكانية تحديد خصائص المنظمة المتعلمـــة

---

[1] صبري مقيمح، **دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات (سوناطراك)**، مرجع سابق، ص154.

[2] أسامة ماهر حسن، **تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية (الجامعات الخاصة-دراسة حالة)**، مجلة كلية التربية، جامعـــة بنهـــا، مصر، المجلد23، العدد91، 2012، ص46.

[3] محمد الخشروم، عمر دره، **دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة (دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلـــب)**، مرجـــع سابق، ص35.

[4] كامل محمد الحواجرة، **الاستعداد المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحـــث العلمـــي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد7، العدد3، 2011، ص379.

[5] محمد نايف محمد الرفاعي، **مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظـــة إربـــد**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد9، العدد1، 2013، ص126.

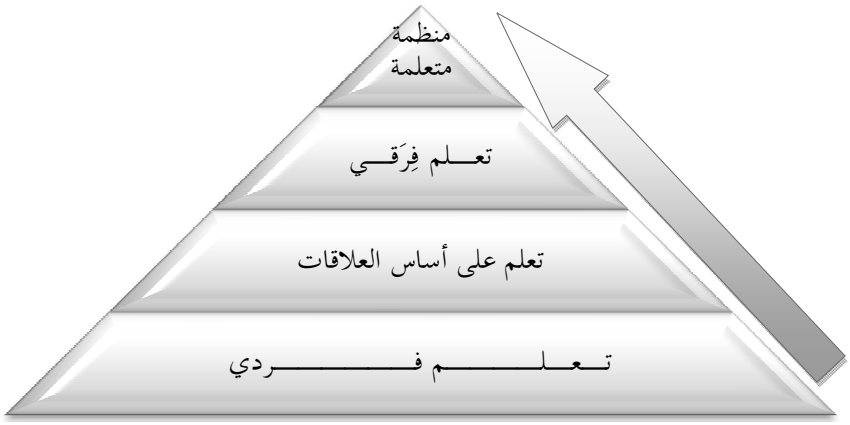
في كل من (التعلم المستمر واكتساب المعرفة، التعددية والتنوع في موارد التعلم، التخلي عن مركزية صنع القرارات، الربط بين البيئتين الخارجية والداخلية، التعلم ضمن فِرَق عمل، تكامل العمل التعلمي للأفراد، توافر متطلبات ومقومات قيادية معينة).[1] من جهة أخرى ذكر (Garvin, 1998) الخصائص التي يمكن عن طريقها وصف المنظمة بالمتعلمة في ما يلي:[2]

- حل المشكلات بشكل منظم؛
- التجريب؛
- التعلم من التجارب السابقة؛
- التعلم من الآخرين؛
- نقل المعرفة.

ثانيا: العلاقة بين المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

إن تغيير الهياكل التنظيمية جراء التعلم يجعل منها هياكل مرنة لمنظمة متعلمة ومعاصرة حيث يسري أثر التعلم الفردي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة، وهذا هو بالضبط ما طرحه كل من (Honey & Munford) في هرمهما الذي سمي باسميهما والذي يعكس مستويات التعلم التنظيمي وفقا لمستويات التنظيم الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي للمنظمة المتعلمة،[3] كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (4-1): هرم (Honey & Munford) لمستويات التعلم التنظيمي



المصدر: فاضل جميل طاهر، **تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة" (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية)**، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد17، العدد64، 2011، ص125.

[1] سرمد صالح غانم، ميسون عبد الله محمد، **تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة (دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات في محافظة نينوى)**، مرجع سابق، ص38-41.

[2] شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، **أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني)**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد4، العدد2، 2008، ص196.

[3] فاضل جميل طاهر، **تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة" (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية)**، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد17، العدد64، 2011، ص124.

على الرغم من تأثر فكرة المنظمة المتعلمة بأدبيات المجتمع المتعلم، التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة إلا أن العديد من الدراسات تغفل أهمية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي للمنظمة المتعلمة، حيث يعتبر التعلم التنظيمي الهدف الرئيس للمنظمة المتعلمة إذ يسعى إلى تطوير مهارات الأفراد من أجل تحسين مستوى اكتسابهم للمعرفة، فإيجاد المعرفة بحاجة إلى خبرات الأفراد ومهاراتهم المتأتية من عمليات التعلم في حين تعد المعرفة موردا هاما من موارد المنظمة والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز. كانت نقطة الانطلاق لهذه الأفكار كلها أن هناك تغيرا مستمرا لا يمكن مواجهته إلا عبر إيجاد منظمات متعلمة تتصف بالذكاء مما يحتم إحداث نقلة أساسية في طريقة إدارة هذه المنظمات لتكون منظمات تؤمن بالتعلم والتدريب وتقبل النقد وترحب به الأمر الذي يكسبها القدرة على التعامل الإيجابي مع التغير المتنامي.[1]

إن العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة كما وصفها (هيبة وأحمد، 2009) علاقة تلازمية، فالمنظمة المتعلمة تهيئ الظروف المناسبة لتوليد المعرفة، حفظها وإعادة استخدامها،[2] ونلاحظ أيضا أن المعرفة التي تحيطها المنظمة بمختلف عمليات إدارة المعرفة تسرع وتيرة التعلم في المنظمة وتثبت خطواتها باتجاه التحول نحو المنظمة المتعلمة شيئا فشيئا.

في ما يتعلق بمفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة تشير (هدى صقر، 2003) إلى وجود وجهتي نظر متباينتين في هذا الصدد حيث أنهما يشكلان توجهين يعكسان واقع العديد من الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. بالنسبة لوجهة النظر الأولى فتتأسس على وجود اختلاف بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة حيث يرتبط التعلم التنظيمي بالعملية "Process" (عملية التعلم) أما المنظمة المتعلمة فمنوطة بالهيكل "Structure" (هيكل التعلم)، أما في ما يخص وجهة النظر الثانية فإنها ترتكز على عدم التفريق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة،[3] ومن الواضح أن وجهة النظر الأولى هي الأقرب للواقع والأدق في التفسير.

يشير (الخشالي والتميمي، 2008) إلى أن التعلم التنظيمي يعبر عن عمليات لها مكونات وآليات محددة ومعروفة كما أن هذه العملية مستمرة فضلا عن حاجتها للتفاعل من أجل الوصول إلى تحسين قدرات جميع أفراد المنظمة، وبهذا المعنى يشير (Finger & Brand, 1999) إلى كون التعليم التنظيمي يعبر عن نشاط "Activity" وعملية "Process" حيث عن طريقهما يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم، ويتولد عن هذا العملية أساليب تفكير جديدة ومفيدة يتعلم فيها الأفراد آلية العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن هذا الأخير ينشأ ويعم جميع أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى تطبيق منهجية إدارة المعرفة، هذه

---

[1] ضحى حيدر خضر، **نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي (في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة)**، مرجع سابق، ص76-77.

[2] زكريا محمد هيبة، كمال عبد الوهاب أحمد، **تحول رياض الأطفال بمصر إلى منظمات متعلمة (دراسة ميدانية)**، المؤتمر العلمي العربي الرابع "الدولي الأول" (التعليم وتحديات المستقبل)، أكاديمية البحث العلمي بالتعاون مع جامعة سوهاج، سوهاج، مصر، المجلد2، 25-26أفريل2009، ص454.

[3] هدى عزت صقر، **المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة**، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2003، ص134.

الأخيرة التي تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية العمل معا، ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة إلى ما يعرف بالمنظمة المتعلمة.[1]

تسعى إدارة المعرفة إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها من أجل التعرف على ما تنطوي عليه من تغييرات لها تأثير في عمليات المنظمة وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي. من جانب آخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة تعتبر من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة.[2]

من جهة أخرى يرى (Salo, 2009) أن المعرفة هي المتطلب (الشرط المسبق) للتعلم في المنظمة فهي تركز على مجموعة من العمليات التي تسمح للتعلم أن يحدث من خلال عملية أدخلة (Internalization) المعارف، فالمعرفة الجديدة تتحقق من خلال التعلم وتحدث التغيير ويمكن أن تتحول إلى سبب في تعلم جديد. في سياق آخر يذكر (Spender, 1996) أن التعلم على مستوى الجماعة هو نتيجة التفاعل بين المعرفة الفردية ومعرفة الجماعة، وبين المعرفة الآلية (التي يتم كسبها بشكل تلقائي) والمعرفة الواعية (التي يتم كسبها عن قصد).[3]

ثالثا: أهمية تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة

أشار (Thomas & Allen, 2006) إلى العديد من المبررات التي تعكس الحاجة الملحة إلى التوجه نحو المنظمة المتعلمة، ومنها:[4]

- **العالمية:** حيث تحقق العديد من المنظمات أرباحا وتقدم خدمات خارج موطنها الأصلي، وهذا يعكس مقدرتها على التعلم من خبرتها وتجاربها السابقة؛

- **تكنولوجيا المعلومات:** أدت تكنولوجيا المعلومات إلى إحداث تغييرات جوهرية في أسس المنافسة بين الأعمال نظرا لدورها في زيادة قدرة المنظمات على التوجه نحو التغيير الاستراتيجي لتكون قادرة على التجديد في بيئة المنافسة؛

- **التغير في أساليب العمل:** في القرن الحادي والعشرين حدث تحول في طرق العمل وأساليبه حيث اتجهت المنظمات إلى تطوير عملياتها وابتكار أساليب جديدة في أداء العمل من أجل أن تكون قادرة على إدارة التغيير والتطوير المستمرين؛

- **زيادة تأثير المستفيدين:** من منطلق السعي إلى كسب رضا المستفيدين والحفاظ عليهم اهتمت المنظمات الحديثة بتوظيف جميع إمكاناتها من أجل البحث عن أحدث أساليب تحقيق الميزة التنافسية و ضمان استدامتها؛

---

[1] شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، **أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني)**، مرجع سابق، ص196.

[2] صباح ترغيني، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: أوماش بسكرة)**، مرجع سابق، ص15.

[3] جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)**، مرجع سابق، ص201.

[4] عباس عبد مهدى الشريفى وآخرون، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، المجلد20، العدد1، الجزء2، 2012، ص220-221.

- **المعرفة:** أصبحت المعرفة من أهم موجودات المنظمة ومصدر ثروتها كونها متطلب رئيس لزيادة مقدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره على المستويات الفردية، الجماعية والتنظيمية؛

- **تطوير أدوار العاملين وتوقعاتهم:** إن المنظمات الحديثة تسعى إلى جذب صناع المعرفة، استقطابهم، الاحتفاظ بهم وتحفيزهم والعمل على توفير البيئة المناسبة والمشجعة لهم من أجل أداء مهامهم على الوجه الأكمل.

في إطار كيفية تأسيس منظمات مبنية على المعرفة وداعمة للتعلم قدم (Zack, 2003) مجموعة من الإرشادات والإجراءات تشمل:

- إعادة صياغة رسالة المنظمة وأهدافها بحيث تركز على تسهيل التعلم وتقديم المعرفة للعملاء والمستفيدين؛
- تعريف الصناعة التي تعمل فيها المنظمة وتحديد مركزها التنافسي فيها من منظور المعرفة كبراءة الاختراع ومهارات العاملين والتقنية، وفي هذا تغيير للنمط المعتاد الذي يعرف الصناعة حسب نوعية المنتجات؛
- صياغة إستراتيجية المنظمة من منظور المعرفة، وهذا يتطلب معرفة المنظمة لما تتقنه بشكل أفضل من المنافسين ورسم خططها بناءً على ذلك.[1]
- استخدام العمليات والهياكل التنظيمية الداعمة للمعرفة والتعلم؛
- تحويل المنظمة إلى منظمة تعلم استراتيجي، فالمنظمات الناجحة تبحث دائما عن فرص التجريب والتعلم من الأفراد والوحدات داخل المنظمة ومن أصحاب المصلحة خارجها؛
- التعامل مع تكاليف التعلم باعتبارها استثمارا وليست إنفاقا؛
- تعزيز رسالة المنظمة من خلال تنسيق الاتصالات الداخلية والخارجية.[2]

إن التحول إلى بيئة المنظمة المتعلمة يرتكز على إدراك أن هناك تحولا في ثقافة الأفراد العاملين في هذه المنظمة وهو أمر تدريجي يحتاج إلى رؤية واضحة لدى قيادة هذه المنظمة للصورة المستقبلية ورغبة وعزيمة صادقة لصنعها ومعرفة الطريق المناسب للوصول إلى استكمال هذه الصورة، ومما يساعد على ذلك استيفاء ما يلي في جميع أفراد المنظمة:[3]

- تكوين وإشاعة رؤية مشتركة لمستقبل المنظمة؛
- توفير المعلومات والمعارف وجعلهما متاحين للجميع إلى جانب إقرار حتمية المخاطرة ودعم المبادرة؛

---

[1] عبد المحسن بن حسين العرفج، **مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية**، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، المجلد23، العددان1و2، 2011، ص89.

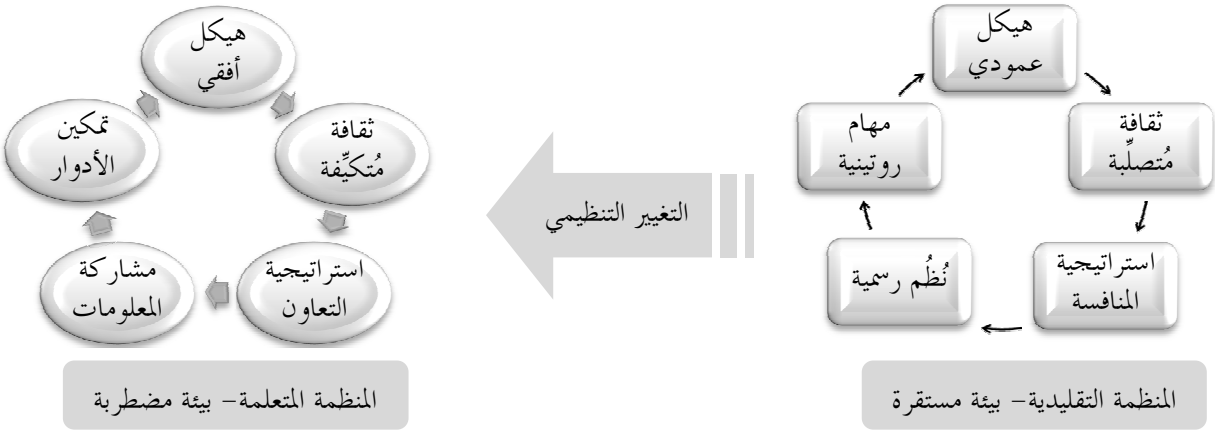
[2] عبد المحسن بن حسين العرفج، **واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد34، العدد4، 2010، ص211.

[3] محمد الخشروم، عمر دره، **دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة (دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب)**، مرجع سابق، ص36.

- تمكين الموظفين من التصرف والسماح لهم بالمشاركة في إدارة التغيير بأنفسهم من خلال مساهمتهم في تخمين التغيير المتوقع وصنع النمط المرغوب؛
- تكوين، استحداث واستخدام استراتيجيات التعلم الفردي والتنظيمي؛
- تعلم طرق إدارة المعرفة في المنظمة من خلال:
  - التحديث المستمر للمعلومات.
  - المحافظة على المعارف المكتسبة وصيانتها.
  - مواجهة الكم الهائل المتزايد من المعلومات.

إن التحول نحو المنظمات المتعلمة، يعكس توجها جديدا ونمطا فريدا يتيح لأفراد التنظيم التحلي بقـــدرات القيادة الذاتية وقيادة من هم تحتهم في المستويات التنظيمية، إلى جانب إشاعة مبدأ التعلم من الخطأ والتعلم مـــن التجارب حيث يعمل على تفادي الأخطاء وتدعيم التجارب الناجحة مستقبلا.

شكل رقم (4-2): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص335.

يمكن توضيح جانب من محاور تحول المنظمات من تقليدية إلى متعلمة كما يلي:

- **من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية:** إن الهيكل العمودي لا يناسب المنظمة المتعلمة لأنه يوجِد مســـافات بين أعضاء التنظيم ولا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة، بينما يسمح الهيكل الأفقي بتدفق العمليات كما يزيل الحدود بين الأعضاء والوحدات في المنظمة[1] و يدعم تأسيس فرق العمل الموجهة ذاتيا.

[1] فاطمة زكريا محمد عبد الرازق، أحمد إبراهيم عبد العليم، **المنظمة المتعلمة و علاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد44، المجلد3، 2013، ص125.

- **من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:** المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الفرد، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الذي يوفر للفرد المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف من أجل تحقيق الهدف، وفي هذا الإطار تتوجه المنظمات المتعلمة إلى التركيز على أدور التمكين.[1]

- **من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:** ترتقي المنظمة المتعلمة إلى مشاركة المعلومات مما يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات المثلى من حيث اتخاذ القرار وفتح قنوات الاتصال الأمر الذي يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع؛

- **من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون:** حرصت المنظمات التقليدية على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع العملاء، الموردين والتكنولوجيا الجديدة، كما أن إستراتيجية التعاون -حتى مع المنافس- تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة ولا أدل على ذلك مما توفره استراتيجيات التحالفات والعمل المشترك.[2]

- **من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة:** يعد الانتقال من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة من ضرورات التغيير التنظيمي، لذا تشجع المنظمات المتعلمة على الانفتاح وإزالة الحدود واتخاذ المخاطرة منهجا للعمل من أجل مواجهة التغيير.[3]

المطلب الثالث: تعزيز الاهتمام بعمال المعرفة

إن الأفراد الذين يزاولون عمل المعرفة وما يتعلق بها من أنشطة ومهام تكمن قيمتهم الجوهرية في المعرفة التي يخزنونها في عقولهم فالاهتمام بهؤلاء الأفراد من شأنه أن يدعم قيم تشارك المعرفة في المنظمة، لكن هذا الأمر يتطلب صياغة دور جديد لإدارة الموارد البشرية يضطلع بعدة مهام من أبرزها البحث في سبل تطوير إنتاجية عمال المعرفة وتعزيزها.

أولا: تعريف وأنواع عمال المعرفة

تعددت التعاريف التي حاولت الوصول إلى صورة واضحة ومتكاملة لعمال المعرفة إلا أن جميعها تنظر إلى هؤلاء كمورد استراتيجي مرتبط بالمعرفة، هذا المورد يتفاوت حسب (كفاءاته الاحترافية والتنظيمية) فنجد منه مهني (محترف) المعرفة، مدير المعرفة، فرد الدعم والإسناد وأخيرا قائد المعرفة.

1/ تعريف عمال المعرفة:

ارتبط مصطلح عمال المعرفة (Knowledge Workers) بأعمال (Peter Drucker) حيث قدم في كتابه (The Age of Discontinuity، عصر الانقطاع) الذي صدر عام (1969) مصطلح عامل المعرفة لوصف المدير

---

[1] سماح صولح، **دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص13.

[2] عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص335-336.

[3] ضحى حيدر خضر، **نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي (في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة)**، مرجع سابق، ص80.

المتخصص الذي يعرف قيمة نفسه ويقدر مدى إسهاماته في المنظمة، ويفيد (Drucker) في كتابه أيضا أن عامل المعرفة يرى نفسه كأي صاحب حرفة لا يختلف عن المحامي، المدرس أو الطبيب. إن ظهور مصطلح عمال المعرفة غير بشكل جوهري طبيعة العمل وأجندة الإدارة حيث أن الرؤساء لم يعودوا يعرفوا أكثر مما يعرفه العمال ونتيجة لذلك فإن منطق التسلسل الهرمي للإدارة لا حاجة إليه، فعمال المعرفة يحملون أدوات حرفتهم معهم أين ما ذهبوا ويجب تقديرهم، ليس على أساس ما يقومون بأدائه من أعمال وإنما على أساس النتائج التي يحققونها.[1]

وصف (الشيمي، 2011) عمال المعرفة بأنهم الأفراد الذين يزاولون عمل المعرفة، هذا الأخير الذي يتميز بأنه أي نشاط إبداعي منظم يتم أداؤه من أجل زيادة مخزون المعرفة للأفراد والمجتمع، فعمل المعرفة يتضمن البحث وتطبيقات الأبحاث إلى جانب تنمية وتطوير الخبرات التي تؤدي إلى اكتشافات، منتجات أو عمليات جديدة.[2]

يمكن القول أن عمال المعرفة هم أشخاص ذوو كفاءات عالية في مختلف المجالات، وتكمن قيمتهم الجوهرية في المعرفة التي يخزنونها في عقولهم بما يمكنهم من تحقيق نتائج ايجابية للمنظمات من خلال قدراتهم على حل المشاكل وإيجاد أفكار جديدة والوصول إلى الإبداع والابتكار مما يعطي للمنظمة ميزة تنافسية كبيرة، وبالمقابل فإن على المنظمة أن تمنحهم ثقتها وأن تعطيهم مرونة وحرية في أداء أعمالهم وفي التعبير عن أفكارهم وأن ترفع مقدار مكافأتهم على انجازاتهم من أجل تشجيعهم على بذل كل ما لديهم.[3]

2/ أنواع العمال داخل منظمة المعرفة:

حسب (Karl-Erik Sveiby, 1997) هناك أربعة أنواع من العمال يعملون داخل منظمة المعرفة يمكن توضيحهم في الشكل الموالي:

---

[1] عقيلة أقنيتي، **إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2007، ص127.

[2] اشرف عبد الرحمن الشيمي، **إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة**، مجلة حصاد الفكر، مصر، العدد232، 2011، ص74.

[3] منى خلف، **دور التحالف الإستراتيجي في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة (مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة "عمر البرناوي" ولاية بسكرة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص41، نقلا عن:
Laurent, E. & Gruz, G., **Innovation et Management de Connaissances**, Edition d'Organisation, France, 2001, P129.

شكل رقم (4-3): أنواع العمال في منظمة المعرفة



Source: Karl-Erik Sveiby, extract from **(The New Organisational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-Based Assets),** Berrett-Koehler 1997, http://www.sveiby.com/articles/knowledgeworkers.htm (29/06/2015, 06:33).

أ/ **مهنيوا (محترفوا) المعرفة (The Knowledge Professionals)**: يتمثلون في أصحاب القدرات المهنية المرتفعة والقدرات التنظيمية المنخفضة فهم أكثر أنواع العمال مهارة مهنية أو حرفية، يتمثل دور الإدارة اتجاههم في توفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع والابتكار من أجل إفادة المستهلكين والعملاء، لذلك فإن من أهم وظائف الإدارة في هذه الحالة صيانة حقوق المعرفة؛

ب/ **مدراء المعرفة (Knowledge managers)**: على عكس المحترفين يتمتع المديرون بالإدراك والقدرة على إدارة وتنظيم العمل من خلال الآخرين. كذلك يحتاج المديرون في منظمة المعرفة إلى أن يكون لديهم إستراتيجية "لسوق العمل" بنفس مقدار حاجتهم لإستراتيجية "لسوق المستهلكين".[1]

ت/ **أفراد الدعم والإسناد (Support Staff)**: هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لعمال المعرفة والمدراء أمثال المساعدين وأمناء السر إذ أنهم هم الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها وإيصالها إلى جانب الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فهم يمثلون الكفاءة التشغيلية المتعلقة بتنفيذ ما يطلبه منهم عمال ومدراء المعرفة مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ويرتبط عملهم أكثر بالتوثيق والإيصال.[2]

---

[1] يمينة دوخي مقدم، **أهمية الإستمثار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة عينة من البنوك الجزائرية)**، مرجع سابق، ص160.

[2] عاشور وسيلة، **مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة الجزائر3)**، مرجع سابق،، ص62.

ث/ قادة المعرفة (Knowledge leaders): هم أصحاب القدرات المهنية والتنظيمية المرتفعة والذين يحددون استراتيجيات وتوجهات المنظمة.[1]

ثانيا: المقتضيات المعرفية لدور إدارة الموارد البشرية

انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب (Lengnick-Hall, 2002) في أربع أدوار هي:[2]

1/ خدمة رأس المال البشري: لإدارة الموارد البشرية دور مسهل في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة من استثمارات رأس المال البشري في المنظمة المتعلقة بالمعرفة. في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى التوجيه وتسهيل مهامهم بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم، وعليه مطلوب من مصلحة الموارد البشرية تقليل المراقبة أو الدور السلطوي من أجل تشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة لتدريب المورد البشري والاحتفاظ به بما يكفل تحقق الإبداع والمرونة؛

2/ مسهل المعرفة: يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كل من الرأسمال المعرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة والاستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائط تبادل المعرفة، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب، علاوة على ذلك يحتاج قسم الموارد البشرية إلى تشجيع المنظمة على تغيير السلوك في ضوء ما تم تعلمه؛

3/ بناء العلاقة: يكمن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين رأس المال الاجتماعي؛

4/ اختصاصية الانتشار السريع: مثلما تحتاج المنظمة التنافسية للسرعة يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة، من خلال التأكيد على التكيف، التحمل والقدرة على التعلم، وهذا يعني إيجاد ترتيبات لرأس المال البشري تمكنه من التجمع والانتشار بسرعة لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة، مما يستلزم تشجيع سلوك الفريق والقيم التي تدعم المرونة والتكيف والإبداع، فثقافة المشاركة الواسعة للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية ومهمة.

ثالثا: الإطار العام لتعزيز إنتاجية عمال المعرفة[3]

إن العديد من مواقع العمل لا زالت مهيكلة لقمع الإبداع، الابتكار والمبادرات حيث وصف (Drucker, 1999) زيادة الإنتاجية لعمال المعرفة بأعظم تحد تواجهه الإدارة في القرن الحادي والعشرين واستنادا إليه فإن عمال المعرفة يعدون رأس مال وليس عمالة.

يرى (Bennis) أن البناء الاجتماعي للمنظمة -والذي يمكن بدوره أن يكون رأس المال الفكري لها- يتمثل بقيادة تلك المنظمة، وعليه فالمنظمات الناجحة يجب أن تكون منسجمة مع واقع العالم الذي من حولها إذ أن

---

[1] اشرف عبد الرحمن الشيمي، **إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة**، مرجع سابق، ص74.

[2] فريد بلقوم، **إنتاج ومشاركة المعرفة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران)**، مرجع سابق، ص140-141.

[3] فراس رحيم يونس العزاوي، **انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السليمانية)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد18، العدد67، 2012، ص156.

تعظيم رأس المال الفكري في القرن الحادي والعشرين يتطلب من المنظمات التحول من المجتمع اليدوي إلى المجتمع الرقمي، هذا الأخير الذي يتميز بالتقدم التقني السريع، المتغير والمعقد بشكل غير مسبوق والذي يتطلب بـــدوره منظمة رقمية، ديناميكية، مرنة، غير هرمية البيئة إلى جانب قائد يستطيع قيادة المرؤوسين بفعالية.

إن عمال المعرفة يجب أن يمتلكوا الفهم الكافي لأداء أعمالهم بصورة مميزة، فغالبا ما يكون العمل الـــذي يقومون به خاليا نسبيا من الحدود التقليدية والسيطرة مما يجعلهم أكثر حرية في العمل، إلا أن غياب فهم هويـــة الوظيفة بسبب التغيرات في طبيعة العمل والمنظمة قد يمثل كبرى العقبات أمام تحقيق إنتاجية العمل المعرفي.

المبحث الثاني: أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في عملية تدريب المورد البشري

تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات الماضية باعتبارها أحد المصادر الأساسية لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة[1] حيث تسهم إدارة المعرفة في إعادة تصميم وهندسة فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية، ولعل أهم هذه التقنيات وأكثرها تداولا في الفترة الراهنة هو التدريب.

المطلب الأول: القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل منظومة التدريب

إن المعرفة والاعتماد المتزايد عليها وعلى العمليات المرتبطة بها أصبح السمة التي تميز هذا العصر حيث يتوقف التفوق التنافسي للمنظمات على درجة التحكم في المعرفة وحسن إدارتها الأمر الذي أحدث تحولا جذريا في مفاهيم، خصائص ومكونات الوظائف الإدارية والأدوار التي تناط بها.

ضمن دراسة لـ (Allred & all, 1996) عن خصائص الوظائف الإدارية في القرن الحادي والعشرين حدد الباحثون عدة خصائص جوهرية تعتمد عليها الوظائف الإدارية في المستقبل، على رأس هذه الخصائص هي كون الوظائف الإدارية تخصص فني يعتمد على المعرفة،[2] وفق هذا النسق سيتحول قادة المنظمات إلى قادة معرفة بامتياز يقع على عاتقهم تسخير المعرفة وإدارتها كأداة إستراتيجية لتحقيق الأداء الأفضل سيما في ما يتعلق بالعنصر البشري وتدريبه.

أولا: قائد المعرفة وأولويات تدريب وتنمية المورد البشري

يتولى قادة المعرفة في المنظمة عدة مهام تجعلهم يشغلون دورا رياديا في المسار التنموي للمنظمة، من هذا المنطلق نجد معظم قادة المعرفة يضطلعون بتصميم والإشراف على تنفيذ عدة استراتيجيات، رامية في جوهرها إلى رفع النسق الأدائي للعنصر البشري، وفي سبيل التجسيد الفعال لهذه الاستراتيجيات يعكف قادة المعرفة في المنظمات عموما وفي المنظمات القائمة على المعرفة خصوصا، على:[3]

- تدريب العاملين؛
- تشجيع حرية وحركية المعلوماتية وتوليد المعرفة؛
- يقودون المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة؛
- يكافئون جهود العاملين المتميزين؛
- يسهلون عمل الأفراد وتنمية فِرَق العمل؛
- يسخرون جزءا من مهمتهم لتكريس مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي؛
- يشاركون الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتيجية.

---

[1] منير نوري، فريد كورتل، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص354-355.

[2] ليلى حسام الدين أحمد شكر، **أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص35.

[3] صبري مقيمح، **دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات (سوناطراك)**، مرجع سابق، ص155-156.

توضح المهام أعلاه والمنوطة بقائد المعرفة أن هذا الأخير يركز على توجيه جهوده نحو تفعيل عدة توجهات من ضمنها عملية تدريب المورد البشري في المنظمة وما يتعلق بها من استراتيجيات تهدف في مجملها إلى تنمية المورد البشري والرفع من نسق أدائه.

في ظل تكنولوجيا المعلومات، الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة ظهرت أداور جديدة للقادة إضافية على تلك التي تصورها (Mintzeberg)، فالقادة اليوم هم: معالجوا معلومات (Information Processors)، منسقوا معرفة (Knowledge Coordinators)، منقبوا بيانات (Data Miners) ومبتكرون (Innovators) في إطار إدارة علاقة المنظمة مع القوى المؤثرة في بيئتها.[1]

إن مسعى تكريس التوجه المعرفي في المنظمة يتطلب من قادة المعرفة استهداف العاملين في المنظمة عن طريق العمل جاهدين من أجل التأثير عليهم، وذلك يمكن أن يتم بعدة طرق وأساليب نذكر منها: [2]

- تسهيل عملية تعلم الأفراد (التعلم من بعضهم البعض، إلى جانب التعلم من المصادر الخارجية) حيث يسمح هذا التعلم للمنظمات بأن تزدهر وتنمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير في استجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر؛
- جعل العاملين أكثر مرونة وأكثر رضا تجاه المنظمة، وهذا يأتي بسبب تطوير إمكاناتهم التعلمية والتدريبية حول مشاكل الأعمال والتي تم التعامل معها في الماضي وأيضا تلك الحلول التي لم تكن مجدية لحل المشاكل.

تشير الأدبيات النظرية والتطبيقية في ميدان التدريب إلى أن موضوع الملكية الفكرية أصبح أمرا مهما وملحا لدى الجهات التدريبية،[3] وعليه لا تقف مسؤولية قادة المعرفة عند ما تم ذكره سابقا بل تصل إلى أبعد من ذلك، حيث يقع على عاتقهم تحويل المواد والبرامج التدريبية إلى معرفة تنظيمية من خلال إعطائها طابع حقوق الملكية الفكرية وتوثيقها، ومن ثم تتحول لتصبح معرفة مخزنة لدى المنظمة تستفيد منها في أي وقت وتضمن عدم فقدانها أو التعدي عليها.

ثانيا: سلوكيات قائد المعرفة تجاه عملية تدريب المورد البشري

إن المنظمات القائمة على المعرفة ممثلة في قادتها لا تقوم بصرف مواردها المالية على أعمال لا تدر عليها أي عائد سواء في المدى المتوسط أو الطويل، من هذا المنطلق تختلف ممارسات قائد المعرفة تجاه الجهود التي تستهدف عملية التدريب حسب نوع الموارد البشرية والتي يمكن أن تظهر في ثلاث مستويات: [4]

---

[1] فريد بلقوم، **إنتاج ومشاركة المعرفة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران)**، مرجع سابق، ص140-141.

[2] خضر مصباح اسماعيل الطيطي، **إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص119.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**، مرجع سابق، ص293.

[4] صبري مقيمح، **دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات (سوناطراك)**، مرجع سابق، ص158.

يعبر **النوع الأول** عن مورد بشري يصعب استبداله لأنه نادر ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة، وتلك حالة تبدو في بعض الصناعات والمهن الشبه مندثرة و التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة وافتقادهم التدريب والإعداد العلمي المنظم. في هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيا، ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرين؛

يدل المورد البشري في **النوع الثاني** على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل الإحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت أفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة هم لا يساهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة. في مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري تعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية؛

أما **النوع الثالث** فيجسد حالة وسطا، إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرته في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبيا، و في هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفاديا لتكلفة الإحلال -وفي نفس الوقت- استثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل العملية التدريبية من خلال التدريب الالكتروني

تتيح تكنولوجيا المعلومات البحث، الوصول والاسترجاع السريع للمعومات كما تدعم التعاون والاتصال بين أفراد المنظمة، وعليه تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في إنشائها، اكتسابها، الاحتفاظ بها، نشرها أو تطبيقها، لهذا السبب تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم المقومات التي تدعم أسس وركائز إدارة المعرفة في المنظمة.

تتدخل تكنولوجيا المعلومات في مسار العملية التدريبية فتكسبها الطابع الالكتروني، حيث أنه في ظل إدارة معرفية متكاملة يمكن أن نلمس تطورا واضحا وجوهريا في المنظومة التدريبية من خلال اعتماد جانب مهم منها على ما يعرف بالتدريب الالكتروني.

أولا: تعريف التدريب الالكتروني

التدريب الالكتروني طريقة لاكتساب المعرفة من خلال الآخرين وليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة، ومنه فإن العامل المشترك بين التدريب الإلكتروني وإدارة المعرفة هو تركيز كلاهما على كيفية السماح للمنظمات والأشخاص تحسين عملية اكتساب المعرفة، ففي بيئة اقتصادية تتسم بعدم الاستقرار، عدم اليقين والتغير المستمر

يكون التعلم، المعرفة والابتكار أفضل ضمانات لدى المنظمات للتأقلم حيث أن من التعلم تنتج معارف جديدة وهذه الأخيرة هي أحد أسس الابتكار.[1]

يرى (ندا، 2008) أنه من الناحية التقنية يمكن اعتبار أي شيء يتعلمه الإنسان عن طريق وسائط الحاسب الآلي أو بواسطتها تدريبا الكترونيا.[2]

يعتبر التدريب الالكتروني طريقة للتدرب باستخدام آليات ووسائل الاتصال الحديثة من حاسبات آلية، شبكات معلومات، وسائط متعددة، آليات بحث الكترونية، بوابات الكترونية وغيرها بغرض تقديم محتوى تدريبي ضمن بيئة الكترونية للتعلم التفاعلي المدار الكترونيا ي أقصر وقت ممكن وببذل أقل مجهود وبشكل يؤمن الفورية، الخصوصية، التفاعلية، المرونة والتحديث المستمر في المحتوى التدريبي.[3]

هناك من يعرف التدريب الالكتروني بأنه التمكن من تقديم التدريب في أي وقت ومن أي مكان وذلك عبر الوسائط الالكترونية و/أو مواد التعلم التفاعلية. والحقيقة أن هذا الهدف أصبح شعارا للعديد من المنظمات التدريبية التي أخذت تفتح أبوابها على مشارف المستقبل بل إن منها من جعل هدفه تقديم التدريب في أي وقت ومن أي مكان وفي أي اتجاه وبأي سرعة، لذلك يمكن القول أن التدريب الالكتروني هو (عملية التعلم المعتمدة على الانترنت بكل تقنياتها المتزامنة كالتخاطب (الشات) ومؤتمرات الفيديو واللوح الالكتروني وغير المتزامنة كالبريد الالكتروني وصفحات الواب وبروتوكول نقل الملفات ومجموعة الأخبار والقوائم والمنتديات البريدية وغيرها، وأن يتم توزيع التدريب بحيث يمكن للمتدرب أن يحصل عليه من أي مكان وفي أي وقت وبأي طريقة إلى جانب عمل ما يسمى بالتدريب عن بعد وربط المدرب والمتدرب ومكان التدريب الكترونيا). [4]

التدريب الالكتروني يشكل البناء السريع لمحتوى تدريبي الكتروني حيث يقدم نوعين أو نمطين من التدريب:[5]

- **التدريب التزامني**: وهو التدريب على الهواء (المباشر)، ويحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الوقت أمام أجهزة الكمبيوتر لإجراء المناقشة والمحادثة في ما بينهم وبينهم وبين المدرب عبر غرف المحادثة (Chatting) أو تلقي الدروس من خلال الفصول الافتراضية؛

---

[1]علي حسين، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص119.

[2]محمد ندا، **التدريب الإلكتروني من الاختلاف إلى الاحتراف**، مجلة إدارة الأعمال، مصر، العدد 123، 2008، ص25.

[3]سامي قريشي، **دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز، البليدة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2013، ص57-58.

[4]محمد ندا، **التدريب الإلكتروني من الاختلاف إلى الاحتراف**، مرجع سابق، ص25.

[5]طلال بن طليحان بن سعيدن الحربي، **أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد3، 2012، ص554-555.

- **التدريب غير التزامني:** وهو التدريب الذي لا يحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الوقت أو في نفس المكان ويتم من خلال بعض تقنيات التدريب الالكتروني، حيث يتم تبادل المعلومات بين المتدربين أنفسهم وبينهم وبين المدرب وينتقي فيه المتدرب الأوقات والأماكن التي تناسبه.

يلاحظ أن شبكة الانترنت قد جمعت بين التدريبين التزامني وغير التزامني، فالتدريب يتم في كل وقت ويمكن تخزينه بغرض الرجوع إليه متى دعت الحاجة إلى ذلك.

أشار (علوطي، 2008) إلى أن التدريب الالكتروني أسلوب من أساليب التدريب في إيصال المعلومة للمتدرب من خلال آليات الاتصال الحديثة. كما يحظى التدريب الالكتروني بعدة مسميات منها: التدريب المباشر، التدريب عبر الانترنت والتدريب عبر الحاسوب، والشيء المشترك الملاحظ بين هذه المسميات جميعا هو استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العملية التدريبية.[1]

يشكل النظام التدريبي الالكتروني توجها مكملا للنظام التدريبي التقليدي ويمكن إظهار الفروقات الجوهرية بين كلا النظامين في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-1): الفرق بين نظام التدريب الإلكتروني والنظام التدريبي التقليدي

النظام التدريبي التقليدي	النظام التدريبي الالكتروني
تدفق معلومات ذو اتجاه واحد.	تدفق معلومات تفاعلي ذو اتجاهين.
تدريب فردي.	تدريب تعاوني.
تدريب إجباري من المحاضرات.	تدريب ذاتي عن طريق استكشاف الفردي.
تدريبات روتينية جامدة.	البحث والتحري من خلل شبكة الإنترنت.
سير العملية التعليمية وفق خطة محددة بدون مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين	اهتمام بظروف المتدربين ومراعاة قدراتهم الفردية.
المدرب ناقل للحقيقة والمعرفة وصاحب خبرة (ملقن).	المدرب مشارك وأحيانا متعلم (مرشد).
المدرب محور العملية التدريبية.	المتدرب محور العملية التدريبية.
المتدرب سلبي (مستمع ودوما متعلم).	المتدرب إيجابي (مشارك وأحيانا خبير).
المحتوى ثابت.	المحتوى متغير.
المعرفة عبارة عن (حفظ – تذكر – تراكم الحقائق).	المعرفة عبارة عن (استفسار – ابتكار).
اهتمام بالكم.	اهتمام بالكيف.
التقدير معياري ويعتمد على الأداء.	التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى منها حقيبة الاختبارات.
الوصول محدود.	الوصول فوري.
الكلفة عالية.	الكلفة نسبية.

المصدر: هناء عبد الرحيم يماني، **التدريب وتحديات العصر الرقمي**، ملتقى (التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في التنمية: الطموح والتحديات)، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية، 1-3أفريل2006، ص10.

[1] علوطي لمين، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**، مرجع سابق، ص85.

ثانيا: تقويم مسعى التدريب الالكتروني

ككل نشاط تنظيمي للتدريب الالكتروني عدة مزايا تنعكس إيجابا على المنظمة والعاملين فيها، لكنه في المقابل ستعترضه بعض المعيقات التي يمكن أن تحد من الاستفادة منه، الأمر الذي سيجعله يواجه جملة من التحديات التي يجب كسبها من أجل الارتقاء بمستوى وأداء مخرجاته.

1/ مزايا التدريب الالكتروني

مع تعاظم ثورة المعلومات وتزايد كمية المعلومات والانتشار السريع لشبكات الكمبيوتر والإنترنت نشأت فكرة التدريب عن بعد والتدريب الإلكتروني للاستفادة من الإمكانيات الهائلة للتكنولوجيا المعاصرة الأمر الذي أدى إلى التجديد في نظم التدريب التقليدية وتطويرها.[1]

لقد أثبت استخدام الانترنت في التدريب أن هذا الأمر لن يكون خيارا بل مسألة حتمية، فالمزايا التي تمتلكها قادرة على تجاوز كثير من الصعاب التي تعاني منها اليوم جميع النظم التدريبية، والمتمثلة في نقص المباني والتجهيزات والمصادر البشرية المؤهلة أو ذات الخبرة المتراكمة ونقص الموارد المالية وغيرها. تتعدد مزايا التدريب الالكتروني، ويمكن أن نذكر جانبا منها في ما يلي:[2]

أ/ النشر الالكتروني (Electronic Publishing)، حيث تتيح الشبكة العنكبوتية آلية النشر الالكتروني إذ باستطاعة المدرب نشر المواد التدريبية لتصل كل أنحاء العالم، مما يمكن من الاستفادة منها؛

ب/ اكتساب خبرات متعددة (Multiple Expertise)، إن برامج التدريب الالكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنكبوتية والتي وفرها خبراء من مختلف مجالات المعرفة، فمجتمع الاتصال الالكتروني يضم خبراء خارجيين، محاضرين وضيوف وهذا يوفر بلا شك ميزة التنوع في الرؤى العلمية وفي مصادر المعرفة والخبرة؛

ت/ إن بيئات التعلم الالكترونية بيئات لا تمييزية (Non Discriminatory)، لذلك تعتبر وسيطا جيدا لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، أعمارهم، أعراقهم، أجناسهم ولغاتهم؛

ث/ تعتبر البيئات التدريبية الالكترونية بيئات صديقة (Friendly)، حيث أن تقديم المحتوى التدريبي يتم من خلال الشبكة مما يساعد على خفض الأعباء التي تترتب على خروج المتدربين اليومي من منازلهم أو من أماكن عملهم إلى أماكن انعقاد الدورات التدريبية.

2/ عوائق التدريب الالكتروني:

يواجه العمل الالكتروني بعض المعيقات التي تحد من الاستفادة منه، وككل تغيير فسيقابل بالرفض لدى المنظمة البيروقراطية والذهنيات الكلاسيكية للمدير والعامل في نفس الوقت، وتطرح التجارب الميدانية مشاكل عدة

---

[1] هناء عبد الرحيم يماني، **التدريب وتحديات العصر الرقمي**، ملتقى (التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في التنمية: الطموح والتحديات)، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية، 1-3أفريل2006، ص7.

[2] محمد ندا، **التدريب الإلكتروني من الاختلاف إلى الاحتراف**، مرجع سابق، ص25

قانونية (الإطار القانوني للعامل) وعملية (كيفية تحديد الأجرة) والتأمين على العامل وحق الملكية الفكرية لإنتاجه وحقه في العمل لصالح مؤسسات أخرى في نفس الوقت، هذا دون نسيان المشاكل النفسية وفقدان جو العمل والجماعة في العمل، فهو لا يقدم الإشباع النفسي الذي يحتاجه الكثير من العاملين للشعور بالانتماء إلى فريق عمل.[1]

من أبرز النقاط التي يمكن الإشارة إليها كعوائق أو عقبات تقف أمام التطبيق الفعال لعملية التدريب الالكتروني نذكر:[2]

أ/ تلاشي وإضعاف دور المدرب (الإنسان) كمؤثر تربوي وتعليمي مهم؛

ب/ قد يؤدي كثرة توظيف التكنولوجيا في المنزل والحياة إلى ملل المتعلم أو المتدرب من هذه الوسائط وعدم الجدية في التعامل معها؛

ت/ ضعف الصلة بين المتدربين في ما بينهم نتيجة لانعزال المتدرب عن غيره عند استخدامه للحاسوب مما يؤدي إلى افتقار المتدرب إلى التعزيز الاجتماعي الذي يلقاه عادة في بيئة التدريب التقليدي الأمر الذي قد يصيب بعض المتدربين بالإحباط ويقلل من اهتمامهم بالتدريب؛

ث/ صعوبة تطبيق بعض الممارسات والمهارات المرغوب تعلمها في بعض البرامج التدريبية، وبالتالي فإن البرامج المهنية والعلمية تحتاج أحيانا إلى أن يغادر المتدرب سكنه أو مقر عمله ويتوجه إلى مركز المنظمة التدريبي حتى يسهل عليه تعلم المهارة المرغوب تعلمها؛

ج/ صعوبة السيطرة على إجراءات إدارة الامتحانات والتأكد من مصداقيتها وصعوبة تقييم المتدربين.

3/ التحديات التي تواجه التدريب الالكتروني:

يشير (Yan & Hanbing, 2009) إلى أن التدريب الالكتروني يواجه عدة تحديات يتمثل أهمها في الآتي:[3]

أ/ **عدم كفاية مصادر التدريب الالكتروني:** اعتادت مصالح تدريب العاملين على تحمل معظم المسؤوليات لوحدها في سياق التدريب إلا أن هذه المسؤوليات تعاظمت في خضم التحول إلى التدريب الالكتروني هذا الأخير الذي يعد مسؤولية أكبر من أن يعهد بها إلى جهة واحدة مهما كانت قدراتها، هذه المركزية الشديدة في تحمل تبعات التدريب الالكتروني تمثل حجر الزاوية في المشكلات التي تعترض النهوض بتدريب العاملين الكترونيا، وعليه لا بد من إشراك جهات أخرى عديدة ولا بد من الاستماع إلى آراء كل الأطراف ممن يمثلون أصحاب المصلحة، وقد أصبحت المنظمات تشرك أطراف متنوعة بعدما اعترفت مصالح تدريب العاملين بقصور الموارد التدريبية وعجزها عن توفير التدريب الالكتروني الجيد؛

---

[1] مهيبل وسام، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها فقي تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص130-131.

[2] علوطي لمين، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**، مرجع سابق، ص289-290.

[3] طلال بن طليحان بن سعيدن الحربي، **أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية**، مرجع سابق، ص558-559.

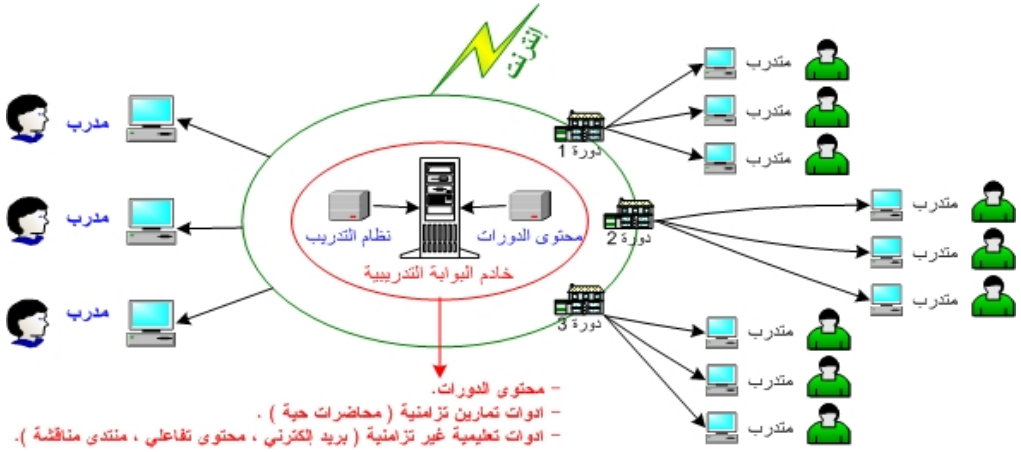
ب/ عدم وجود قاعدة صالحة للاستخدام: إن بناء قاعدة صالحة للاستخدام لا يتمثل فقط في الدعم المالي بل أيضا الاستعانة بالخبرات الموجودة لدى أطراف متعددة، وهو ما يعني ضرورة إرسال بعثات تقوم بالحصول على أحسن طرق وآليات التدريب الالكتروني من الهيئات صاحبة الريادة في هذا المجال حيث بوسعها أن تقدم النصح في ما يتعلق بإنشاء قواعد بيانات محكمة خالية من الأخطاء، لأنه وبفضل هذه القواعد سيتم رصد الأعداد، الكوادر وتواقيت الدورات التدريبية إلى جانب كيفية تقديم هذه الدورات على الخط (On Line)؛

ت/ عدم وجود أعداد كافية من المدربين المتخصصين لمشروعات التدريب الالكتروني: يحتاج نجاح برامج التدريب الالكتروني إلى وجود إدارة واعية تحدد مواصفات من يصلح للالتحاق بدورات التدريب الالكتروني والقدرات الذهنية والدورات العليمة المؤهلة للانضمام لهذه النوعية الخاصة من التدريب، ويسبق كل ذلك الاستعانة بمتخصصين في إدارة المشروعات وتصميم الدورات، والكيفية التي سيتم بها تقييم المتدربين، وما هي تبعات الفشل المتكرر في اجتياز تلك الدورات التدريبية، وهل توجد مسارات بديلة لمن يتبين عدم صلاحيته لتلك النوعية من التدريبات، وما هي المهارات المطلوبة حتميا قبل التقدم للانضمام إلى الدورات التدريبية، وما هي الحوافز للانضمام.

ثالثا: مراحل تصميم التدريب الالكتروني

يشمل بناء التدريب الالكتروني عدة خطوات إجرائية لعملية تطوير المحتوى التدريبي الالكتروني والتي تتضمن تجهيز محتوى الدورات التدريبية بعد تحليل الاحتياج التدريبي، ثم تصميم أنشطة الدورات التدريبية من خلال فريق تطوير المحتوى الالكتروني، ثم الانتهاء من تطوير البوابة الخاصة بالتدريب الالكتروني، ومن طرق الدعم المتاحة للمتدرب (الدعم بالهاتف، الدعم بالبريد الالكتروني ومنتديات النقاش).

شكل رقم (4-4): بناء التدريب الالكتروني



المصدر: سعد بن محمد الماضي، **التدريب الالكتروني أنموذج جديد للتأهيل والتدريب والتطوير**، مقال عن التدريب الالكتروني في وزارة التربية والتعليم المملكة العربية السعودية، المقال متاح على الرابط:
http://www.qassimedu.gov.sa/edu/attachment.php?attachmentid=5014&d=1201328479, (25/07/2016, 12:43).

أشار (عبد الرازق، 2011) إلى أن مراحل التدريب الالكتروني يمكن تصورها وفق منظور شامل من خلال خمسة مراحل رئيسة، هي:

المرحلة الأولى: تخطيط التدريب الالكتروني: تتطلب هذه المرحلة تقدير الاحتياجات المستقبلية للمتدربين من أجل العمل على إشباعها، وتحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب وتوضيحها، ووضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين، والمسؤول في المقام الأول عن هذه المرحلة هي الجهة المستفيدة من التدريب مع الاستعانة بمتخصصين في التدريب، أساتذة جامعات وخبراء في التقنية.[1]

المرحلة الثانية: تصميم التدريب الالكتروني وتحديد محتواه:

تتم هذه المرحلة من خلال:[2]

- **تصميم التدريب الالكتروني التفاعلي**: يقصد بها الكيفية التي يمكن من خلالها ترجمة السياسات، الاستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة التخطيط لتحقيق أهداف التدريب بالإضافة إلى تصميم أنشطة الدورات التدريبية، كما تركز هذه المرحلة على تصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الانترنت؛
- **تحديد المحتوى التدريبي الالكتروني**: تشمل هذه المرحلة الخطوات الإجرائية لإعداد المحتوى التدريبي الالكتروني.

المرحلة الثالثة: تنظيم التدريب: من خلال تحديد المدة الزمنية للتدريب، محتويات الدورة التدريبية، اختبار نهاية الدورة والإشراف التدريبي والدعم والمساندة؛

المرحلة الرابعة: تنفيذ التدريب الالكتروني التفاعلي: يتم فيها تطبيق فلسفة التدريب واستراتيجياته وترجمتها إلى الواقع بغرض تحقيق الأهداف العامة للتدريب الالكتروني في صورة ورشات عمل تدريبية الكترونية مفصلة تعكس الخطط والبرامج العامة، وعادة ما يقوم بالتنفيذ مجموعة من خبراء التدريب ويساعدهم الفنيون، المصممون والمتخصصون.[3]

المرحلة الخامسة: تقويم التدريب الالكتروني[4]

تستند عملية التقويم إلى عديد الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات اللازمة لتطوير نظام التدريب ورسم استراتيجياته المستقبلية، ومن بين هذه الأسس والمعايير نجد (تحديد أهداف التدريب القريبة

---

[1] حسين عبد المعطي أحمد، أحمد زارع، **التدريب الالكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية (دراسة تقويمية)**، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، العدد3، 2012، ص295.

[2] السعيد السعيد عبد الرزاق، **مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الالكتروني على شبكة الانترنت**، مجلة التعليم الالكتروني، وحدة التعليم الالكتروني، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر، 2011، المقال متاح على الرابط:
http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=224&sessionID=23 , (17/07/2015, 21:55).

[3] علي بن شريف الموسوي، **التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي**، ندوة (تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 12-14أفريل2010، ص6-7.

[4] أحمد عبد المعطي، أحمد زارع، **التدريب الالكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية (دراسة تقويمية)**، مرجع سابق، ص297.

والبعيدة وتوضيحها، شمول عملية التقويم واستمرارها، ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها، تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة وجودها).

المطلب الثالث: دور الثقافة والهيكل التنظيميين المستندين إلى المعرفة في دعم منظومة التدريب

إن تبني ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة وهيكل تنظمي ذي توجه معرفي ينعكس بوضوح على مسار العملية التدريبية بمراحلها المختلفة حيث يوفر هذان المتغيران التنظيميان بيئة تنظيمية تكرس ممارسات تكوين، تبادل ودمج المعرفة الأمر الذي يساهم بشكل ملحوظ في تفعيل مسار العملية التدريبية.

أولا: الثقافة الداعمة للمعرفة وأفق تأسيس توجه محفز للتدريب

إن الثقافة التنظيمية السائدة في معظم المنظمات لا تكرس ضمن مكوناتها أولويات إستراتيجية التدريب، حيث يتم النظر إليه على أنه سلوك سلبي لا تخصص له موارد بشرية ومالية كافية. وعلى خلاف ذلك الثقافة المستندة إلى المعرفة لا تكرس هذا التوجه مطلقا إذ أنها ثقافة قائمة على تشارك المعرفة ونشرها ضمن كل مستويات المنظمات لتشمل جميع العاملين، وعليه يجب على المنظمة أن تعمل على إحداث تغيير جذري لثقافتها من أجل تحويلها إلى ثقافة قائمة على المعرفة وداعمة لها، وهذا لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال خطة مدروسة ومحكمة تأخذ بعين الاعتبار التجذر الكبير للثقافة التنظيمية وعدم سهوله تغييرها.

يرى (السالم، 2009) أن الثقافة التنظيمية تنشأ تلقائيا ومع مرور الزمن تستقر هذه الثقافة وتصبح مسيطرة ومؤثرة على سلوك العاملين، اتجاهاتهم، ميولهم وأساليب أدائهم لأعمالهم الوظيفية، كما أن تغيير الثقافة التنظيمية يستغرق مدة معتبرة من الزمن. إن أهم ملامح الثقافة التنظيمية التي تشجع التدريب في المنظمات تتمثل في ما يلي:[1]

- تغيير الأنظمة واللوائح الخاصة بالتعيين في الوظائف، وجعلها تعطي الأولوية للتدريب بدلا من الاقتصار على الشهادات الدراسية النظرية فقط؛
- استقطاب الكفاءات البشرية المؤمنة بفلسفة هذه الثقافة التنظيمية وإعطاؤها الأفضلية في التعيين؛
- تخصيص ميزانيات تدريبية ملائمة؛
- توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمتدربين؛
- ربط التدريب بمتطلبات التعيين والترقية داخل المنظمات؛
- تصميم برامج تدريبية تتناسب مع الحاجات الفعلية للمهام الوظيفية المختلفة؛
- الترشيح للاشتراك في البرامج التدريبية وفق معايير موضوعية؛
- أن يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة بما يتماشى مع المسار الوظيفي لكل فرد.

يمكن الإشارة إلى أن أهم الممارسات المرتبطة بالقيم التي تشكل دعامة لإدارة المعرفة تتمثل في التكوين، التبادل والدمج:[2]

---

[1] عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم، **نحو تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب بالجهاز الحكومي**، مرجع سابق، ص54.

[2] محمد إسماعيل بلال، **خصائص عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمة**، مرجع سابق، ص244.

- **الممارسات التي تعكس عملية تكوين المعرفة:**
  - يهتم الأفراد بابتكار طرق جديدة للأداء؛
  - يهتم الأفراد بالحصول على كل ما هو جديد في مجال النشاط؛
  - يهتم كل فرد بتكوين حصيلة خاصة به من المعارف؛
  - تهتم المنظمة بتجميع معارف فردية يمكن استخدامها في تطوير العمل؛
- **الممارسات التي تعكس عملية تبادل المعرفة:**
  - يهتم كل فرد بنقل كل ما لديه من معرفة إلى الآخرين في المنظمة؛
  - يهتم كل فرد بالحصول على ما لدى الآخرين من معارف؛
  - يهتم كل فرد بتكوين حصيلة معرفية كنتاج لتبادل المعارف مع الآخرين؛
  - يهتم كل فرد بتكوين مخزون معرفي تراكمي كمحصلة لما لديه وما أضيف لديه من الآخرين؛
- **الممارسات التي تعكس دمج المعرفة:**
  - تهتم المنظمة بتطبيق المعارف الجديدة التي تم تكوينها أو الحصول عليها؛
  - تهتم المنظمة بالبحث عن المعارف والخدمات التي تقدمها وتقوم بتطبيقها؛
  - تهتم المنظمة بتجريب كل ما هو جديد لمحاولة تعميمه؛
  - تمنح المنظمة مكافآت مجزية لمن يقوم بتطبيق المعارف الجديدة في مجال دمج المعرفة؛
  - وجود مركز بحوث يهتم بتجميع واختبار فرص تطبيق الأفكار الجديدة.

إن ترسيخ ثقافة تنظيمية تؤكد على الممارسات السابقة ينعكس بوضوح على مسار العملية التدريبية بمراحلها المختلفة حيث يوفر هذه النوع من الثقافة مناخا عاما مشحونا بالقيم المعرفية تتيح تكوين، نشر وتطبيق المعرفة، الأمر الذي يجعل الإدارة المسؤولة عن التدريب أمام مهمة سلسة في سياق: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه، تقويم فعالية البرنامج التدريبي).

ثانيا: الهياكل التنظيمية ذات التوجه المعرفي وعلاقتها بالمنظومة التدريبية

كما تم الإشارة إليه سابقا يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل داخل المنظمة نظرا لما يحتويه من متغيرات قد تقيد الحرية بالعمل وتعيق إطلاق الإبداعات الكامنة لدى أفراد التنظيم، إذن لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، والتحكم بها، إدارتها، تخزينها وإعادة استخدامها، كما يجب أن يتحدد ضمن الهيكل التنظيمي، الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة إلى جانب العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصور فعالة وكفؤة من أجل اكتساب قيمة اقتصادية مجدية.

1/ على مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتدخل إدارة المعرفة التنظيمية بصفة حاسمة في هذه المرحلة، ومن شأن الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة –خصوصا على مستوى تشارك المعرفة وتوزيعها ضمن كل المستويات التنظيمية– أن يساهم في تفعيل هذه

المرحلة واستيفاء خطواتها بصفة جيدة، وذلك انطلاقا من إتاحة الهيكل التنظيمي المساند للمعرفة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي:

- يضمن الهيكل المساند للمعرفة نوعا من اللامركزية، هذه الأخيرة تساهم في عملية تقاسم وتشارك المعرفة في المنظمة مما يجعل تدفق وسير المعلومات يتم بصفة مرنة وواضحة، وهذا يؤدي حتما إلى وجود نوع من الوفرة المعرفية في المعطيات المتعلقة بكم ونوع الاحتياجات التدريبية التي تشكل مكمن 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 –من خلال هذه الذاكرة– التعرف على الاتجاهات والمعارف التي يملكها كل فرد في المنظمة؛
- يتيح الهيكل المستند إلى المعرفة 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 والمعارف التي يعتمد عليها التدريب، فهذا الهيكل المعرفي من شأنه أن يوفر كامل التسهيلات اللازمة التي تتيح وفرة المعلومة في الوقت المحدد للشخص الملائم وفي المكان المناسب.

2/ على مستوى تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه:

إن اتسام الهيكل الداعم للمعرفة بعدم التعقيد وميله إلى أن يكون منبسطا لا هرميا متعدد المستويات يجعل من تصميم برنامج تدريبي قابل للتنفيذ تحديا قابلا للتحقيق، وذلك يمكن أن يتم تفسيره كما يلي:

- إن عملية تصميم البرنامج التدريبي عملية معقدة أو مركبة نوعا ما نظرا لانطوائها على حوالي ستة مراحل تتطلب تنسيق واتصال كبيرين بين مختلف المصالح والأقسام في المنظمة، وهنا يظهر الدور المحوري للهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة إذ أن هذا الأخير وكما أشرنا سابقا نظرا لاتسامه بالانبساط (Flat)، اللامركزية والعمل الجماعي ضمن فِرَق العمل الذاتية سيجعل من عملية إتمام هذه المراحل عملية ناجحة وفعالة.
- تساهم مجتمعات الممارسة التي تظهر كنتاج للهيكل المعرفي في تقوية أواصر العلاقات بين الجماعات العضوية داخل المنظمة وتسهيل اتصالهم مع بعضها البعض مما يشكل حجر الزاوية في نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي.

المبحث الثالث: تحسين فعالية تدريب المورد البشري وفق المدخل المعرفي

إن النموذج المقترح من قبل (Kirkpatrick, 1959 & 1975 & 1994) والذي يعتبر النموذج الأكثر استعمالا من قبل القائمين على العملية التدريبية يحكم على فعالية العملية التدريبية من خلال أربعة معايير أو مؤشرات، هي:(*)

- ردود أفعال (المشتركين في برنامج التدريب)؛
- التعلم (الذي يكتسبه الفرد)؛
- سلوك (الفرد في العمل)؛
- نتائج الأداء التنظيمي.

ضمن مسار التعرف على العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة التنظيمية على بعض من المؤشرات التي تعكس مدى فعالية تدريب المورد البشري في المنظمة سيتم تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي وتشخيص طبيعة هذا الدور في سياق كل من تعلم الأفراد وتطوير سلوكهم في العمل.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي

إن ممارسات وإستراتجيات إدارة المعرفة التنظيمية ذات أهمية بالغة وذلك بالنظر إلى تأثيرها على أحد أهم الجوانب الحرجة على مستوى المنظمة (الأداء التنظيمي) حيث يعتبر هذا الأخير مرآه عاكسة للتفوق التنافسي والتميز التنظيمي.

أولا: أثر إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي من واقع البحوث الميدانية

في دراسة أجراها (Burasnav M, 2014) حاول من خلالها التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي تم التوصل إلى:(1)

- وجود أثر مباشر للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي إلى جانب وجود أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة؛
- إظهار أن قيام القادة التحويليين بمساهمة واضحة في اكتساب، نقل وتطبيق المعرفة في المنظمة يعتبر وراء مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة هذه الأخيرة التي تشكل حلقة وسيطية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

اختبر (Fugate & all, 2009) أهمية مساهمة عملية إدارة المعرفة في الأداء التشغيلي والتنظيمي حيث أشارت نتائج الدراسة إلى التفسير المتداول للمعرفة بين أفراد المستوى التشغيلي والذي يوضح كيف يمكن بث المعرفة

(*) تم الإشارة إلى هذه المعايير والتفصيل فيها في الفرع الثالث (معايير تقويم العملية التدريبية) المندرج ضمن المطلب الثالث من الفصل الثالث.

(1) M. Birasnav., **Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership**, Journal of Business Research Volume 67, 2014, P1628.

واستعمالها من أجل تصميم وغرس استجابة موحدة لهذه المعرفة، حيث أشارت النتائج المحصل عليها إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين إدارة المعرفة والأداء التشغيلي والتنظيمي.[1]

من خلال العمل الذي قام به كل من (Lin & Tseng, 2005) حاولا استكشاف فجوات إدارة المعرفة في أنشطة المنظمة من أجل بناء إطار يسمح بتحليل حاجات المنظمة المعرفية وتحديد موانع تطبيق الأنشطة المتعلقة بأنظمة إدارة المعرفة. على ضوء الأدبيات النظرية، الحوارات الخاصة والاستبيان حدد الباحثان فجوات تنظيمية تظهر في سياق تطبيق أنشطة إدارة المعرفة كما أظهرا الروابط بين أنشطة إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، أيضا أظهرت النتائج بأن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للفجوات التنظيمية على الأداء التنظيمي.[2]

ثانيا: آلية دعم إدارة المعرفة التنظيمية للأداء التنظيمي

إن توليد إدارة المعرفة الجديدة والمفيدة إلى جانب خزنها، توزيعها وتطبيقها يسهل العمل داخل المنظمة كما أن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات، فتطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فعالية.[3]

تتطلب الإدارة المتكاملة للمعرفة التعامل بعلانية ووضوح مع شيء معقد جدا يتمثل في كيفية استخدام الأفراد لعقولهم بمعنى كيفية تأدية الأعمال، وينصب هذا على ما يجب أن يدركوه ويفهموه وكيف يجب عليهم امتلاك مجالات محددة من المعرفة من أجل أن تتعزز لديهم قدرة الوصول إلى الأداء الفعال في ظل الظروف المختلفة.[4]

يشكل توجه المنظمة نحو إدارة معارفها التنظيمية معززا للأداء، ويمكن أن نلمس ذلك من خلال ما يلي:[5]

- إن تهيئة المعرفة للعاملين إلى جانب تحديثها، تثمينها ونشرها يدعم مبدءا إداريا هاما يتمثل في مشاركة العاملين في إدارة المنظمة والتخطيط لعملياتها بالإضافة إلى المساهمة في صنع القرارات الجماعية؛
- إن زيادة نسبة عمال المعرفة والأنشطة المعرفية المتمثلة في تجميع، تحديث، تنسيق وتداول المعرفة ينمي طاقة العقل البشري مما يؤدي إلى تعزيز أنشطة البحث والتطوير القائمة على الابتكار.

إن توليد المعارف في المنظمة وتطوير العاملين لمعارفهم من شأنه أن يحسن أدائهم لفترة معينة، فخروج الأكْفَاء من العاملين قد يحمل المنظمة خسارة لا يمكن تفاديها إلا إذا احتفظت بمعارفهم وهذا ما يعرف بتخزين المعرفة، ولأجل ذلك لا بد أن تكون للمنظمة ذاكرة تنظيمية تواجه بها خطر تسرب العاملين وتوثق من خلالها

---

[1] Brian S. Fugate & all, **Linking improved knowledge management to operational and organizational performance**, Journal of Operations Management, Volume 27, 2009, P247.

[2] Chinho Lin & Shu-Mei Tseng, **Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performa**, Journal of Expert Systems with Applications, Volume 29, 2005, P163.

[3] أماني السيد السيد غبور، **استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في مصر (تصور مقترح)**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد36، الجزء1، 2012، ص538-539.

[4] هدى عزت صقر، **إدارة المعرفة الشاملة ورأس المال الذهني**، مرجع سابق، ص133.

[5] ممدوح عبد العزيز رفاعي، **إدارة المعرفة... طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز**، مرجع سابق، ص30.

معارفهم من أجل أن تكون حاضرة في كل وقت ليستفيد منها الآخرون، كل هذه المعارف تبقى موثقة من أجل أن يستعملها العاملون ويستفيدوا منهما من خلال توظيفها كقاعدة لينطلقوا منها في أبحاث جديدة يطوروا من خلالها معارفهم وكل هذا من شأنه أن يحسن من أدائهم. إن اعتماد المنظمة على التكنولوجيات الحديثة من شأنه أن ينشر المعارف بين العاملين كما أن فرق التعلم من شأنها أن تتناقل المعارف المختلفة بين أفرادها، فاعتماد المنظمة على الوثائق ونشرها بين العاملين يجعل هؤلاء يحققون الاستفادة القصوى من المعارف الجديدة واستغلالها في أعمالهم الأمر الذي يحسن ويطور أدائهم.[1]

يرى (أبو فارة، 2004) أن نجاح المنظمة الحديثة في اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصورة جيدة ومدروسة سيؤدي إلى تحقيق أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة إلى جانب تحقيق قيمة عالية، وتلعب التغذية العكسية دورا أساسيا وجوهريا في تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة.[2]

تطبيق المعرفة يكون له جانبان، فالأول يتعلق بكل ما تسعى إليه المنظمة من توفير الوسائل لجذب المعارف وتخزينها وكذا توزيعها وهنا تطبق المنظمة هذه المعارف في نشاطاتها من خلال حث العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من تعلم في الأعمال الموكلة لهم، أما الثاني فيتعلق بالعامل في حد ذاته، فالمنظمة لا بد أن توفر له الظروف الضرورية لحثه على توظيف معارفه الكامنة إذ أن الفرد لا يتعمد توظيف معارفه، بل عند عمله في جو ملائم باعث على الابتكار فإنه ومن غير شعور منه يبدع في عمله ويوظف كل ما يملك من معارف ومهارات وبالتالي يتحسن أداؤه، بعكس الفرد الذي يعمل في جو خانق كابت للقدرات فإننا نجده يطبق المعايير والقواعد التي أنشأتها المنظمة وهذا قد يؤدي به إلى تنفيذ عمله، لكن ليس بالجودة المطلوبة [3] أو المتطلع إليها.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة التنظيمية في سياق تعلم الأفراد

إن إدارة المعرفة تساعد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مختلف تخصصاتهم ووظائفهم في المنظمة إضافة إلى ذلك تعمل إدارة المعرفة من خلال مقوماتها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والقيادة الإدارية) على تكريس عملياتها (تكوين، تخزين، نشر وتطبيق إدارة المعرفة) الأمر الذي ينعكس إيجابا على العملية التعلمية حيث يحسن من وتيرتها ويرفع من نسقها.

أولا: أثر إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى تعلم الأفراد

إدارة المعرفة ليست غاية في حد ذاتها فهي وسيلة من خلالها يسعى إلى تعزيز الأداء التنظيمي عن طريق التعلم وذلك بواسطة ضمان أن تنفذ كل القرارات التشغيلية مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المعارف والخبرات ذات الصلة.

---

[1] صباح ترغيني، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: أوماش بسكرة)**، مرجع سابق، ص94.

[2] يوسف أبو فارة، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، الملتقى الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-27 و28افريل2004، ص20.

[3] صباح ترغيني، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: أوماش بسكرة)**، مرجع سابق، ص95.

فإدارة المعرفة هي وسيلة منهجية لمساعدة الأفراد، الجماعات والمنظمات على التعلم.[1] يرى (López-Nicolás & Mero˜no-Cerdán, 2011) أن إدارة المعرفة بشكل استراتيجي يحسن كلا من الأداء التنظيمي والإبداع حيث توصلت الدراسة التي أجرياها إلى كون إدارة المعرفة تعتبر بمثابة آلية مؤثرة جدا في سياق تعزيز الإبداع والأداء التنظيميين.[2]

إن قدرات المنظمة على التعلم مرتبطة بشكل معتبر بدرجة التبادل المعرفي داخلها،[3] حيث أشار (Eric Tsui & AdelaLau, 2009) إلى أن إدارة المعرفة ترسخ ثقافة تشارك المعرفة وتوجِد بيئة تعاونية للمتعلمين من أجل أن يتعلموا فهي تساهم بذلك في تسريع العملية التعلمية من خلال مجموعة من التفاعلات.[4]

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مختلف تخصصاتهم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:[5]

- تجسيد المعرفة، بجعلها متاحة للجميع في المنظمة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية غير المعلن عنها إلى أشكال متعددة من المعرفة الصريحة؛
- دمج المعرفة، عن طريق تحويل هذه الأخيرة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية؛
- جعل المعرفة ذات صبغة اجتماعية مشتركة، بفضل العديد من الفعاليات مثل (اللقاءات والحوارات غير الرسمية).

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر فإن كافة العاملين سيستخدمون المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال ممارسة نشاطها ومواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة. من هذا المنطلق تعمل إدارة المعرفة على تهيئة الظروف الأفضل للتعامل مع التغيرات المفاجئة كما تساعد الأفراد العاملين في المنظمة على أن يصبح بمقدورهم التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة أو التحكم فيها.[6]

---

[1] محمد بوزيداوي، **إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء متميز ومستدام (دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص99.

[2] Carolina López-Nicolás & Ángel L. Mero˜no-Cerdán, **Strategic knowledge management, innovation and performance**, International Journal of Information Management, Volume 31, 2011, P507.

[3] Leif Jarle Gressgard, Kare Hansen, **Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics**, Journal of Reliability Engineering and System Safety, Volume 133, 2015, P173.

[4] Adela Lau, Eric Tsui, **Knowledge management perspective on e-learning effectiveness**, Journal of Knowledge-Based Systems, Volume 22, 2009, P325.

[5] محمد زرقون، الحاج عرابه، **اثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، العدد1، 2014، ص130.

[6] على عبد الله، نذير بوسهوة، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، العدد1، 2010، ص10.

ثانيا: مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تطوير المهارات التعلمية المتخصصة (صنع القرار أنموذجا)

إن التوجه نحو تدعيم مقومات إدارة المعرفة في المنظمة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات) يساهم بشكل كبير في تكليل مساعي (تكوين، تخزين، نشر وتطبيق إدارة المعرفة) بالنجاح، هذا الأخيرة تنعكس بدورها على جوانب عديدة ومن ضمنها تطوير جانب من المهارات التعلمية المتخصصة والتي من أبرزها مهارات صنع القرار.

عرف (Jones, 2006) صنع القرارات بأنه عملية اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة بحيث يعطي البديل المختار أفضل النتائج المرغوبة. ويحدد (Nicoles, 2004) المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات والتدخل المعرفي ضمنها، كما يلي:[1]

- **مرحلة الذكاء:** يتم في هذه المرحلة تعريف وتحديد المشكلة التي تواجه المنظمة كما يتم فيها تحليل المشكلة لمعرفة أسبابها والعناصر الفرعية المكونة لها والتي لم تكن معروفة من قبل. تساعد المعرفة الصريحة الموجودة في المنظمة على مناقشة مفهوم المشكلة وتحديد العلاقات الفرعية المكونة لها، وتقوم المنظمة بتحديد المشكلة على أنها تساؤل مطلوب تقديم الإجابة عليه؛

- **مرحلة التأصيل المفاهيمي:** في هذه المرحلة يقوم المديرون في المنظمة بتطوير حلول للمشكلة التي هم بصددها، وذلك من خلال إمعان النظر في كافة البدائل الموجودة لحل المشكلة وخاصة البدائل غير التقليدية منها، وكل حل للمشكلة أو بديل يمثل حالة مستقلة، ولذلك لا يستطيع المديرون التعامل مع الكم الكبير من المعلومات والمعرفة المرتبطة بكل حالة لذلك يقومون بإعداد شبكة للمعرفة تساعدهم على تجميع المعلومات والمعرفة في إطار موحد، وعند إعداد وتطوير شبكة المعرفة يكون الأفراد قادرين على وضع الحلول المنطقية للمشكلة؛

- **مرحلة الاختيار:** في هذه المرحلة تكون هناك حالة من عدم التأكد في ما يتعلق بماهية البديل المناسب لحل المشكلة ولذلك يقوم الأفراد بتطوير قواعد المعرفة لبدائل الحل. إن اختيار البديل المناسب يرتبط أحيانا بالمعرفة الصريحة والمعلومات الموجودة في المنظمة، ولكن أحيانا لا يستطيع الأفراد التعبير عن مبررات اختيارهم لأحد البدائل ولذلك تتدخل خبراتهم، طموحاتهم وتطلعاتهم لكي تعطيهم القدرة على اختيار البديل المناسب.

إن من أبرز أهداف إدارة المعرفة أنها تساعد على تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعزيزها حيث أنها تمكن أفراد المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات

[1] حامد سعيد شعبان، **أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض**، مرجع سابق، ص822-829.

بكفاءة وفعالية. إن المعلومات والحاجة الماسة لها وأهميتها في اتخاذ القرارات دفع المنظمات إلى التركيز على توفير المعلومات المساعدة للمساهمين في صنع القرار.[1]

إن دراسة نماذج إدارة المعرفة أثناء عملية صنع القرار يتطلب إطارا شاملا يحتوي كلا من صفات وخصائص إدارة المعرفة إلى جانب العوامل المؤثرة على هذه النماذج وكذا النتائج المترتبة عنها والعلاقات بينها، ويمكن توضيح بعضا من هذه النماذج في ما يلي:[2]

- **نموذج (Evangelou & Karacapilidis, 2007)**: يفترض هذا النموذج أن صنع القرار نشاط رئيس من أنشطة المنظم يحتوي على سلسلة من الخطوات والمهام ويهدف إلى حل مشكل قائم أو استغلال فرصة متاحة، لذلك فإن جودة القرار تعتمد على جودة المعرفة المستخدمة في صنعه واتخاذه؛
- **نموذج (Prusak, 2001)**: يفترض هذا النموذج أن إدارة المعرفة مدخل إداري يهدف إلى الحصول على الأصول المعرفية وتشغيلها إلى جانب توظيفها من أجل استخدامها في الأنشطة التنظيمية ومن هذه الأنشطة صنع القرار واتخاذه؛
- **نموذج (Evangelou & all, 2006)**: يفترض هذا النموذج أن عملية صنع القرارات من أهم الأنشطة التنظيمية وهي ترتبط ارتباطا قويا بالاستغلال المناسب لكل موارد المعرفة التنظيمية المتاحة؛
- **نموذج (Simon, 1960)**: يرى هذا النموذج أن عملية صنع واتخاذ القرارات تتكون من عدة مراحل من أهمها مرحلة تحديد المشكلة، ويعتمد هذا التحديد بصفة أساسية على مدى توافر المعرفة والقدرة على التعامل معها، فاتخاذ القرار هو مهارة إدارة المعرفة هذه الأخيرة التي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار ونتائجه، ففي حالة توافر المعرفة فإن هذا يساعد متخذ القرار على تحديد المشكلة وحلها.

إن حجم المعلومات والمعارف في العصر الراهن قد نمى بشكل كبير كما ونوعا ووصل إلى درجة أصبح من الصعب التعامل معها بطريقة تقليدية روتينية من قبل صانعي ومتخذي القرارات، من هذا المنطلق كان من الضروري الاستعانة بأدوات وآليات مساندة تقلل من محدودية القدرات الفكرية للإنسان وترفع من قدرته التحليلية والتنبؤية اللازمة في عمليات صنع القرارات واتخاذها، وبالتالي رفع كفاءة وفعالية عمليات جمع، تخزين، تبويب واسترجاع المعلومات إلى جانب اختصار الوقت و توفير الجهد اللازمين لصناعة واتخاذ القرارات المختلفة.[3]

حاولت دراسة (Wafa, 2011) حول أثر نظام إدارة المعرفة في تعزيز عملية صنع القرار أن توضح العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار كما يظهر في الشكل رقم (4-5)، حيث كشفت وأظهرت بأن عوامل إدارة

---

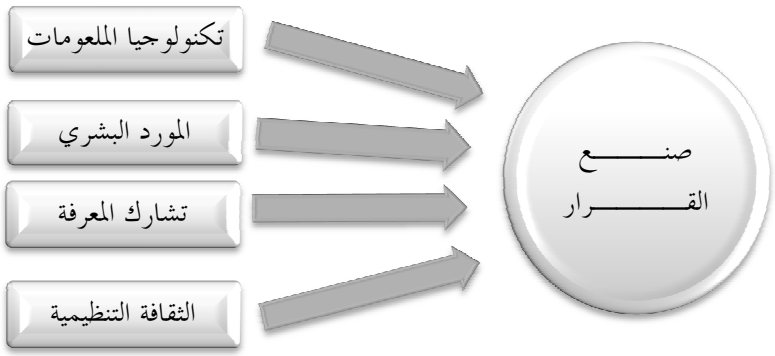
[1] خالد نوران الجهني، **أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية: الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية (دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في الأردن)**، مرجع سابق، ص30.

[2] سعيد شعبان حامد، **أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية**، مرجع سابق، ص178-179.

[3] خالد نوران الجهني، **أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية: الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية (دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في الأردن)**، مرجع سابق، ص30.

المعرفة ممثلة في (تكنولوجيا المعلومات، البنى التحتية، المورد البشري، تشارك المعرفة والثقافة التنظيمية) تعتبر مؤشرات حرجة ومهمة يحتاج أن يتم استيفاؤها من أجل صنع قرارات ناجحة.[1]

شكل رقم (4-5): نموذج صنع القرار



Source: Wafa Mohammed, **The Influence of Knowledge Management Sustem (KMS) on Enhancing Decision Making Process (DMP)**, International Journal of Business and Management, Volume 6, Issue 8, August 2011, P229.

إن تكنولوجيا المعلومات كأحد المقومات الرئيسة لإدارة المعرفة تعمل على إنشاء بنية تحتية تعمل على دعم عمليات قنص، تخزين وتشارك المعرفة مما يشكل فضاء معرفيا متكاملا يسهل مختلف المراحل التي يمر بها صنع القرار. يعتبر المورد البشري من أكثر الموارد التنظيمية قيمة وأهمية في سياق إرساء أسس إدارة المعرفة، والتنوع الذي يحظى به هذا المورد على مستوى المهارات يشكل محفزا كبيرا لإدارة المعرفة وصنع القرار.

يعتبر التشارك المعرفي من الممارسات المهمة التي تساهم في نجاح مخططات إدارة المعرفة حيث تعمل على خفض التكلفة واختصار الوقت في صنع القرارات. كما توفر الثقافة التنظيمية مناخا تنظيما متكاملا يعمل على تشجيع تشارك المعرفة، إذ من خلال العمل الجماعي والتفكير الخلاق تدعم الثقافة المستندة إلى المعرفة عملية صنع القرار في مراحلها المختلفة.

المطلب الثالث: مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تعديل وتطوير سلوك الأفراد

يقصد بالسلوك هنا -وفق منظور الدراسة وضمن المجال التدريبي- التغيرات التي تحصل في سلوك الفرد أثناء أداء عمله، ويظهر الارتباط الوثيق بين إدارة المعرفة التنظيمية والسلوك من خلال العملية الجوهرية المتمثلة في تطبيق وتجسيد المعارف المكتسبة نظريا على المستوى الميداني من خلال سلوكيات عملية.

[1]Wafa Mohammed, **The Influence of Knowledge Management Sustem (KMS) on Enhancing Decision Making Process (DMP)**, International Journal of Business and Management, Volume 6, Issue 8, August 2011, P216.

أولا: الدور التعديلي لتطبيق المعرفة التنظيمية على مستوى سلوك الأفراد

أشارت مجموعة من الدراسات مثل دراسة (Mayers, 2004) و(الرفاعي وياسين، 2004) وغيرهما، والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد تضمن ما يتعلق منها بسلوك الأفراد ما يلي:[1]

- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ إنه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح تلك القرارات لأن حلقات الاتصال تكون أقصر؛
- يصبح الأفراد أكثر قدرة على المعرفة في ما يتعلق بوظائفهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الأفراد قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بالعلميات المساعدة على تحسين العمل بطريقة أكثر خبرة وعقلانية؛
- يصبح الأفراد أكثر وعيا وأفضل خبرة في ما يتعلق بعمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء وسياسات المنظمة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل، كما يعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين ودون الحاجة إلى مراقبة الجودة؛
- يصبح الأفراد أكثر إلماما بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية؛
- يصبح الأفراد قادرين على التعاون في ما بينهم بصورة أفضل، إذ يتكون لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتمم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون؛
- يميل الأفراد إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل بأكثر براعة كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات السلوكية لدى المورد البشري

تتمثل الكفاءات التي يكتسبها الأفراد في مجموعة المعارف، السلوكيات والمهارات المطبقة في أعمالهم والمواقف التي تصادفهم فيها، فالكفاءات مرتبطة بالسلوك، ويمكن أن تتدخل إدارة المعرفة بصفة ملحوظة وبارزة في مسار تنمية الكفاءات السلوكية لدى الموارد البشرية.

في حقيقة الأمر لا يمكن حصر كل المزايا التي تقدمها إدارة المعرفة في سبيل تنمية الكفاءات السلوكية لدى الموارد البشرية نظرا لكثرتها وعدم القدرة على الإحاطة بها كلها، لكن يمكن إيجاز بعض منها في ما يلي:[2]

---

[1] سامي حنونة، رأفت محمد العوضي، **تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (إطار فكري)**، مؤتمر (التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة)، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين، 12-13جويلية2011، ص10-11.

[2] أبو القاسم حمدي، **دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، العدد10، 2014، ص274-275.

1/ يؤكد (Peter Ferdinand Drucker) على أن لإدارة المعرفة دور كبير في هيكل منظمات المستقبل حيث سماها المنظمات المبنية على المعرفة هذه الأخيرة تتألف من أفراد أغلبهم من فئة عمال المعرفة، وأكد (Drucker) على أن المعرفة سوف تكون متاحة لجميع الأفراد عكس ما كانت عليه في القرن العشرين حيث كانت المعرفة مركـــزة في الإدارة العليا فقط وبالتالي بالإمكان القول أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابا في تنمية الكفاءات خاصة في الجزء المتعلـــق بالمعرفة والمهارة، إذ تعتبر العمليات التي أبرزها (Nonaka & Takeuchi) في إدارة المعرفة داخل المنظمة "الأشركة (Socialization)، الإخراج (Externalization)، المزج (Combination) والإدخال (Internalization)" بمثابـــة نشر للمعرفة التنظيمية بين مختلف الأفراد ينعكس إيجابا على كفاءاتهم؛

2/ يعتبر عنصر الدوافع مكونا مهما في الكفاءات، وطبيعة الفرد هي التعايش والعمل مع الآخرين عوض العمـــل الفردي، وإذ تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الأفراد فإنها بذلك تعزز من العمل الجمـــاعي وتبـــادل المعارف التنظيمية بينهم، ومن شأن هذا أن يزيد من دافعية العمل لدى الأفراد. لإدارة المعرفة دور آخـــر يحـــرك دافعية الأفراد نحو العمل حيث يتمثل ذلك في إحساس هؤلاء بأن المعلومات والمعارف يسهل الحصول عليها في أي وقت مهما كان نوعها، إذ أثبتت بعض الدراسات أن عمل الفرد في محيط يسود فيـــه الغمـــوض والصـــعوبة في الحصول على المعرفة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض دافعيته نحو العمل؛

3/ تعتبر عملية توليد المعرفة من بين أهم العمليات التي تضطلع بها إدارة المعرفة وبما أن الابتكار والإبداع يعتـــبران سمتان من سمات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة يمكننا القول بأن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في عمليتي الابتكـــار والإبداع، فقد ينظر البعض إلى أن الابتكار هو عبارة عن إفراز من إفرازات إدارة المعرفة الفعالة وينظر إليه آخرون على أنه أساس داعم لإدارة المعرفة التنظيمية، ويعتبر كلا الرأيان على صواب لأن أي منظمة مبنية علـــى المعرفـــة ترتكز فعلا على أنشطة البحث والتطوير في سبيل الحصول على ابتكارات وإبداعات كما أن أي إدارة لا تستطيع المنافسة في الاقتصاد الجديد وهي تفتقر لأرضية فعالة لدعم الابتكارات والإبداعات مـــن طـــرف أفرادهـــا، إذن فالعملية تبادلية تساهم فيها إدارة المعرفة والابتكار على حد سواء؛

4/ تتيح إستراتيجية إدارة المعرفة من منظور تخزيني للمعرفة الحصول على هذه الأخيرة بسهولة بل وحـــتى إعـــادة استخدام واستغلال المعرفة من جديد، وبطبيعة الحال يحتاج العديد من الأفراد في أي منظمة إلى تحديث معارفهم في مختلف مجالات تخصصهم، ولا يتوفر لهم ذلك إلا في ظل إدارة جيدة للمعرفة خاصة في عمليـــة تخـــزين المعرفـــة وتحديثها باستمرار لأن بيئة السرعة والتغير التي تعيشها أغلب المنظمات تدفع بها إلى ضرورة توفير معارف تلتقطها من عقول كفاءاتها وتخزنها في دعائم معلوماتية تتيح لأي فرد داخل المنظمة الحصول عليها كل حسب تخصصـــه ودرجة احتياجه، ونجد أن ذلك ينعكس إيجابا على كفاءات الأفراد حيث يتحمل كل فـــرد مســـؤولية تحـــديث كفاءاته باستمرار وهو ما يندرج ضمن عملية صيانة الكفاءات، وتتحمل في المقابل الإدارة العليا مسؤولية تـــوفير تلك المعارف، تخزينها وتحديثها باستمرار وتكون متاحة متى احتيج إليها.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال تحليل أهم جوانب إدارة المورد البشري بالمعرفة اتضح أنها تظهر في ثلاث مرتكزات جوهرية:

- التعلم التنظيمي، فهذا الأخير يساهم في تفعيل العلاقات الاتصالية داخل المنظمة حيث يكرس فعل التبادل الخبراتي بين أفراد المنظمة، فهو بذلك يؤسس قاعدة متينة للتعلم داخل المنظمة ويساهم في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية تسمح بتهيئة كاملة للبيئة الداخلية للمنظمة تنطلق منها أفضل تطبيقات وبرامج التطوير فيها؛

- المنظمة المتعلمة، حيث تعتبر كيانا تنظيميا تستند إلى جهود منظمة ومقصودة تهدف إلى تطوير وتوسيع قدرات الأفراد العاملين ضمن كل المستويات الإدارية وذلك يمكن أن يتم من خلال تحفيز، تنشيط وتفعيل سلوك التعلم داخل المنظمة وفق نسق كلي وتكاملي بين جميع أفراد التنظيم، ويشكل التحول نحو المنظمات المتعلمة توجها جديدا يتيح لأفراد التنظيم التحلي بقدرات القيادة الذاتية إلى جانب إشاعة مبدأ التعلم من الخطأ والتعلم من التجارب، حيث يعمل على تفادي الأخطاء التي سبق الوقوع فيها وتدعيم التجارب الناجحة مستقبلا؛

- عمال المعرفة، يعتبرون أشخاصا ذوي كفاءات عالية في مختلف المجالات وتكمن قيمتهم الجوهرية في المعرفة التي يخزنونها في عقولهم بما يمكنهم من تحقيق نتائج ايجابية للمنظمات، فنجد منهم مهنيي المعرفة، مدراء المعرفة، أفراد الدعم والإسناد وقادة المعرفة يعملون بشكل تكاملي من أجل أن يمتلكوا الفهم الكافي لأداء أعمالهم بصورة مميزة ومتمرسة.

من خلال الخوض في علاقة إدارة المعرفة بإدارة المورد البشري وتدريبه تم استخلاص أن إدارة المعرفة تسهم في إعادة تصميم وهندسة ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث يعتبر التدريب من بين أهم هذه الممارسات، إذ توفر القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب الثقافة والهيكل التنظيميين المستندين إلى المعرفة بيئة تنظيمية تكرس ممارسات تكوين، تبادل ودمج المعرفة، الأمر الذي يشكل إطارا عاما يساهم في تحسين مسار وأداء العملية التدريبية ويرفع تبعا لذلك من درجة فعاليتها.

الفصل الخامس:

دراسة أثر إدارة المعرفة التنظيمية على فعالية العملية التدريبية في الجامعة الجزائرية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل الخامس

تمهيد:

بعد عرض مختلف المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية في الفصل الأول والتعرف على مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الفصل الثاني إلى جانب تحديد الإطار المتكامل لعملية تدريب المورد البشري في المنظمة من خلال الفصل الثالث وتوضيح جانب من انعكاسات وآثار التوجه المعرفي على تدريب المورد البشري في الفصل الرابع، سيكرس هذا الفصل كدراسة ميدانية من أجل اختبار وجود (أو عدم وجود) أثر لإدارة المعرفة التنظيمية -من خلال مقوماتها وعملياتها- على مستوى فعالية تدريب المورد البشري -ممثلا في الموظفين- في الجامعات الجزائرية.

سيتم في هذا الفصل إسقاط أهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها من خلال الفصول السابقة على أرض الواقع وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها في محاولة للوصول إلى نتائج توضح أهمية متغيرات الدراسة والعلاقة التأثيرية الموجودة بينها.

إن تحقيق الأغراض السابقة تطلب تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، هي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وتم التطرق فيه إلى منهجية وتصميم الدراسة الميدانية إلى جانب توضيح حيثيات تطوير أداة قياس الدراسة (استمارة الاستبيان).

المبحث الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واشتمل على عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى توافر كل من (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") في الجامعات الجزائرية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة، وتضمن الوقوف على نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر كل من (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة، مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة، إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

هذا إلى جانب عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر تحديد الإطار المنهجي للدارسة الميدانية بمثابة حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في المنظمات محل الدراسة، ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما يتوفر من ذلك التراكم الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار بهدف التحقق من إمكانية استخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

من أجل استعراض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يجب الإشارة إلى المنهجية التي تم وفقها تصميم هذه الدراسة بالإضافة إلى شرح كل الجوانب المحيطة بحيثيات بناء وتطوير أداة قياس الدراسة (المتمثلة في استمارة الاستبيان).

المطلب الأول: منهجية وتصميم الدراسة الميدانية

من خلال التطرق لمنهجية وتصميم الدراسة الميدانية سنعمل على عرض الإطار النظري لنموذج الدراسة عن طريق توضيح متغيراته وكيفية تحديد أبعادها إضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينتها والإشارة إلى طريقة جمع البيانات وأدوات تحليلها.

أولا: نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على اعتبار وجود متغيرين اثنين أحدهما مستقل يتمثل في إدارة المعرفة التنظيمية، والآخر تابع يتمثل في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين".

تتمثل فكرة بناء المتغيرات الفرعية **للمتغير المستقل** في كون:

– إدارة المعرفة التنظيمية مبنية على توافر أربعة مقومات أساسية هي (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي)، وقد تم استمداد هذه المقومات من دراسة (صبح، 2009)[1] حيث أشارت الباحثة إلى أن (Ribeiere, 2001) أوضح أن أهم محددات إدارة المعرفة تتمثل في (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي)، بينما بين (Martin & all ., 2001) أن أهم محددات إدارة المعرفة تتمثل في (القيادة، الثقافة، الرقابة، التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي)، كما يرى (Magnusson, 2003) أن (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، الهيكل التنظيمي) من أهم محددات إدارة المعرفة. من جهة أخرى أشارت منظمة (ESCWA, 2003) في دراسة قامت إلى أن أهم محددات إدارة المعرفة تتمثل في (التزام ودعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي الملائم، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، الثقافة والأفراد)، وهي بذلك تتفق مع دراسة (Gupta and Mcdaniel, 2003) من خلال اعتبار أن (دعم الإدارة العليا، الهيكل تنظيمي الملائم، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ثقافة الأفراد) بمثابة أهم محددات إدارة المعرفة. في ذات السياق أشار (صديق، 2006) إلى أن محددات إدارة المعرفة تشمل (دعم

[1] صبح نوال محمود النادي، **نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمصر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2009.

الإدارة العليا، وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة، الهيكل التنظيمي المناسب، الثقافة، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، الحوافز)، في حين يرى (Gilbert et al, 2001) أن أهم مقومات إدارة المعرفة تتمثل في (القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، تقييم الحاضر).

هذا، ويتفق الباحث مع دراسة (صبح، 2009) إذ يوجد شبه اتفاق على كون أن محددات إدارة المعرفة التنظيمية هي: **القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي**، فهي وإن لم تشر صراحة إلى المحددات الأخرى لكنها تتضمن وتحتوي أغلبها، وسوف يتم اعتماد هذه المحددات بوصفها **مقومات** لإدارة المعرفة التنظيمية، أي التركيز فقط على شقها المفعل لإدارة المعرفة التنظيمية.

– تحتاج المعرفة التنظيمية إلى مجموعة من العمليات من أجل إدارتها، هذه العمليات تعمل بشكل تتابعي ومتسلسل، إلا أن الباحثين والمختصين اختلفوا في ما تتضمنه إدارة المعرفة من أنشطة أو عمليات، فحصرها (Wiig, 1993) في الإنشاء، تحديد المصادر، التصنيف، التحويل، النشر، التطبيق، تحديد القيمة، أما (McElroy, 1999) فلخصها في التعلم الفردي والتنظيمي، التحقق من صلاحية المعرفة، اكتساب المعرفة، إدماج المعرفة. في حين أبرزها (Bukowitz & Williams, 2000) في الحصول، الاستعمال، التعلم، المساهمة، التقييم، الحفظ، النشر. بالنسبة لـ (Meyer & Zack, 1999) فقد حصراها في الاستحواذ، التنقيح، التوزيع، التقديم، أما (Soliman & Spooner, 2000) فقد لخصاها في بناء المعرفة، التعبير عن المعرفة باستخدام العمليات، نشر المعرفة وتطبيقها. في حين (Sensky, 2003) حصرها في ابتكار المعرفة، تصنيف المعرفة، تبادل المعارف، إعادة الاستخدام. أما (Liaw & all, 2010) فقد أظهروا العمليات المعرفية من خلال الحصول على المعرفة وتحديدها، تحليل وتصنيف المعرفة، الاستفادة من المعرفة المتاحة.[*]

يتضح جليا أن العديد من الدراسات أجريت في محاولة لتحديد عمليات (أو مراحل) إدارة المعرفة التنظيمية، كما يظهر أيضا عدم الاتفاق الكلي عليها، إلا أنه يمكن جمعها كما اقترح (Dalkir Kimiz, 2011) في أربعة مراحل جوهرية (**تكوين المعرفة واكتسابها، تخزينها، توزيعها** وأخيرا **تطبيقها**)، حيث يتضمن تكوين المعرفة واكتسابها (الحصول، التحليل، إعادة البناء، التركيب، الترميز، النمذجة والتنظيم)، وينطوي تخزين المعرفة على (التذكر، التكديس في المستودعات المعرفية، الترسيخ، الأرشفة)، كما تتمثل مظاهر نشر المعرفة في (التنسيق، التجميع، إعادة الهيكلة، التركيب، الإتاحة، الاسترجاع)، في حين تتمثل أهم مظاهر تطبيق المعرفة في (أداء المهام، القرارات، الإنجاز).

أما **المتغير التابع** فإنه يستهدف التعرف على فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"، وتجدر الإشارة هنا إلى أن اختصاصيي ومفكري تنمية وتدريب الموارد البشرية قاموا بوضع مداخل فكرية تساعد في إجراء عملية تقييم هذه الفعالية، وقد تم الإشارة إلى أهم هذه المداخل آنفا"، (Korb, 1965)، (Parker, 1973)، (War &

[*] سبق وتم الإسهاب في نظرة الباحثين لما تتضمنه إدارة المعرفة التنظيمية من أنشطة وعمليات يُنظر الجدول رقم (1–3) "**نتائج أهم بعض الدراسات السابقة في تحديد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية**"، ص 21–22 من هذه الدراسة.

Bird & Ranckham, 1979)، (Kirkpatrick, 1959 & 1975 & 1994)،"ويعتبر مدخل (Kirkpatrick)[1] من أقدم وأكثر المداخل استخداما وشيوعا، وذلك بسبب بساطته، شموليته وقابليته للتطبيق، حيث حدد (Kirkpatrick, 1959 & 1975 & 1994) أربع مستويات للتقييم هي (رد الفعل، نتائج الأداء التنظيمي، التعلم، السلوك)، وقد تم الاستناد إلى هذا المدخل من أجل قياس فعالية عملية تدريب المورد البشري من خلال اعتماد ثلاثة أبعاد (رد الفعل، التعلم، السلوك) من أصل أربع، حيث أن البعد المستثنى يتمثل في نتائج الأداء التنظيمي والذي يستهدف قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي على مستوى أداء المنظمة ككل.

يعتبر هذا المستوى من أعقد المستويات بسبب كثرة التداخلات والمعطيات التي يجب أن تسبق تقييم النتائج مثل (أهداف التدريب، اختيار المتدربين، طرق التدريب والتعلم، السلوكيات، ... الخ)، كل هذه التداخلات والمعطيات تحتاج إلى ديناميكية واستمرارية في التخاطب بين المسؤولين عن التدريب والعاملين في المنظمة ولهذا نادرا ما يتم استعمال هذا المستوى، وتتجنب الكثير من المنظمات بشكل عام و ممارسي التدريب بشكل خاص تقييم المستوى الرابع من نموذج كيركباتريك.[2] هذا من جهة؛

من جهة أخرى، لا تتوقف نتائج الأداء التنظيمي على فعالية التدريب فقط، ولكنها تتحدد أو تتوقف على عوامل أخرى متعددة على غرار الإنتاج وجودته، قيمة المبيعات ومعدلات الغياب، وبالنظر إلى صعوبة قياس أثر التدريب على أداء المنظمة من خلال أداة قياس الدراسة (استمارة الاستبيان)- حيث يتطلب ذلك عزل المتغيرات الأخرى، والتي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين في الأداء التنظيمي- فسيتم استثناء هذا البعد من النموذج، والاقتصار على الأبعاد الثلاث الأخرى.

مما سبق، يمكن توضيح النموذج الفرضي للدراسة كما يلي:

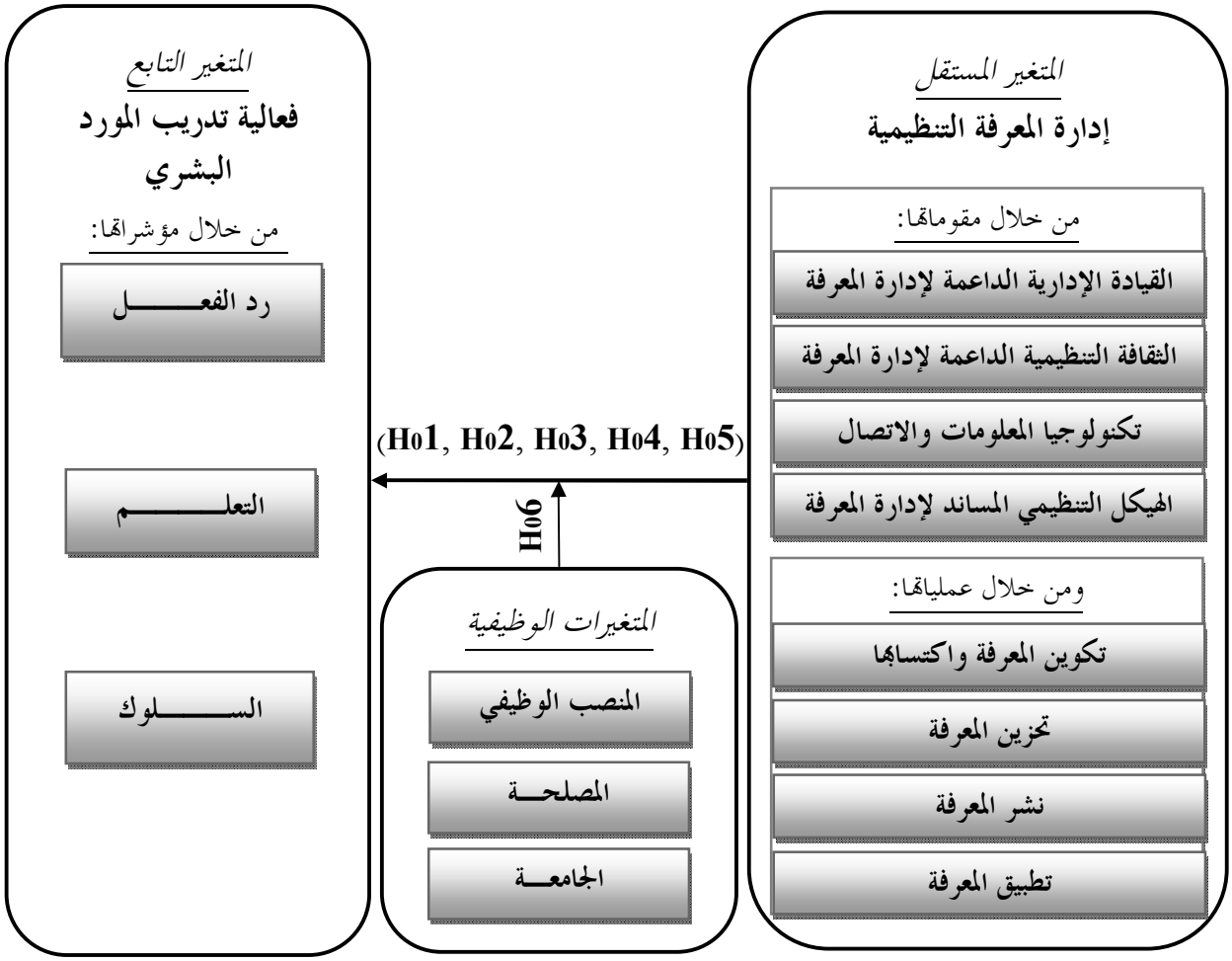
---

(1) See : -Donald Kirkpatrick, **Techniques for Evaluating Training Programs,** Training and Devlopment Journal, 1979.

-Donald Kirkpatrick & James Kirkpatrick, **Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1st edition, 2007.

(2) محمد عمرو صادق، **تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي**، مؤتمر (الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، أفريل2004، ص93.

شكل رقم (5-1): النمـــوذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول هنا توضيح أهم مبررات اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية والتي تزاول مهامها في "مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح" و"مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات"، هؤلاء الإطارات الذين يعرفون إحصائيا –وفق ما يصطلح عليه- وحدة معاينة الدراسة، هذا إلى جانب تحديد حجم عينة الدراسة والقيام بوصف خصائصها الوظيفية.

1/ مبررات اختيار مجتمع الدراسة:

تضم الشبكة الجامعية الجزائرية مائة وثلاثة عشر (113) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعين (48) ولاية عبر التراب الوطني، وتتضمن: خمسين (50) جامعة، ثلاثة عشر (13) مركزا جامعيا، سبع عشرة (17) مدرسة وطنية عليا، اثني عشرة (12) مدرسة عليا، أحد عشرة (11) مدرسة عليا للأساتذة، ثمانية (08) أقسام تحضيرية مدمجة وملحقتين (02) جامعيتين.[1]

[1] https://www.mesrs.dz/ar//universites (31/07/2016, 22:13).

ميدان هذه الدراسة هو الجامعات الجزائرية الخمسون دون غيرها من مؤسسات التعليم العالي، وحسب وزارة التعليم العالي الجزائرية الجامعات مقسمة إقليميا تقسيما يتماشى مع (النسيج الاقتصادي الاجتماعي وأعداد الطلبة) وفق ثلاثة نواحي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-1): تقسيم الجامعات الجزائرية وفقا للنواحي الجغرافية

ناحية الوسط (17 جامعة)	ناحية الشرق (22 جامعة)	ناحية الغرب (11 جامعة)
جامعة البويرة*	جامعة جيجل *	جامعة بشار
جامعة الجلفة*	جامعة تبسة*	جامعة معسكر *
جامعة غرداية*	جامعة برج بوعريريج *	جامعة سعيدة
جامعة خميس مليانة *	جامعة الطارف	جامعة تلمسان*
جامعة المدية*	جامعة خنشلة*	جامعة أدرار*
جامعة بجاية	جامعة أم البواقي*	جامعة تيارت *
جامعة الجزائر1	جامعة الوادي	جامعة سيدي بلعباس*
جامعة الشلف*	جامعة سوق اهراس*	جامعة مستغانم
جامعة بومرداس	جامعة عنابة*	جامعة وهران 1
جامعة تيزي وزو	جامعة سطيف 1 *	جامعة محمد بوضياف للعلوم والتكنولوجيا وهران
جامعة الأغواط *	جامعة قالمة *	جامعة وهران 2
جامعة البليدة 1*	جامعة باتنة 1*	
جامعة البليدة 2*	جامعة قسنطينة 1	
جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا –الجزائر	جامعة بسكرة	
جامعة الجزائر 2	جامعة المسيلة *	
جامعة الجزائر3*	جامعة ورقلة*	
جامعة التكوين المتواصل	جامعة قسنطينة للعلوم الاسلامية *	
	جامعة سكيكدة	
	جامعة سطيف 2	
	جامعة قسنطينة 2	
	جامعة قسنطينة 3	
	جامعة باتنة 2	

* الجامعات المختارة ضمن عينة الدراسة

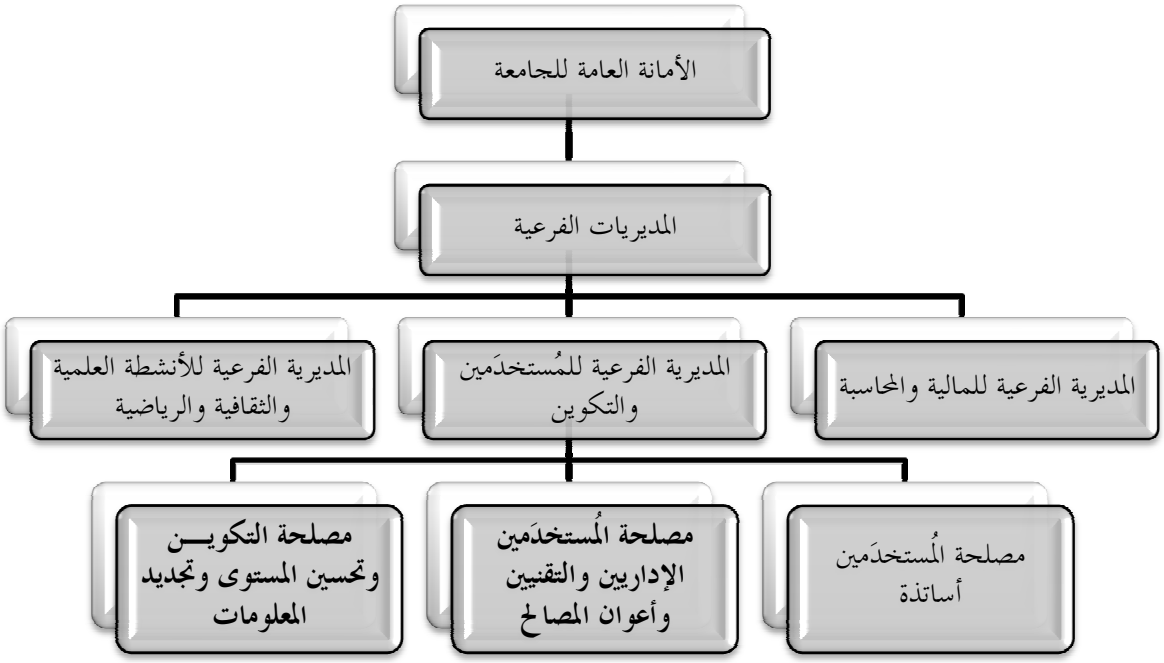
Source : https://www.mesrs.dz/ar//universites (31/07/2016, 22:13)

تم تطبيق هذه الدراسة على المجتمع الكلي للدراسة، والذي تم حصره في إطارات الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والتي تزاول مهامها في كل من (مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات).

المصلحتان المذكورتان أعلاه تابعتان للمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين -إلى جانب مصلحة المستخدمين أساتذة- المهيكلة إداريا ضمن الأمانة العامة للجامعة حيث يناط بهذه المديرية المهام الآتية:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم؛
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات؛
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

شكل رقم (5-2): تموضع مصلحتي (المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات)، ضمن الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للجامعة



Source: http://www.univ-djelfa.dz/ara/index.php/2016-01-10-17-38-10/2016-01-24-20-17-26, (07/07/2016, 23:23)

يمكن إبراز أهم المهام الموكلة إلى هذين المصلحتين في الآتي:

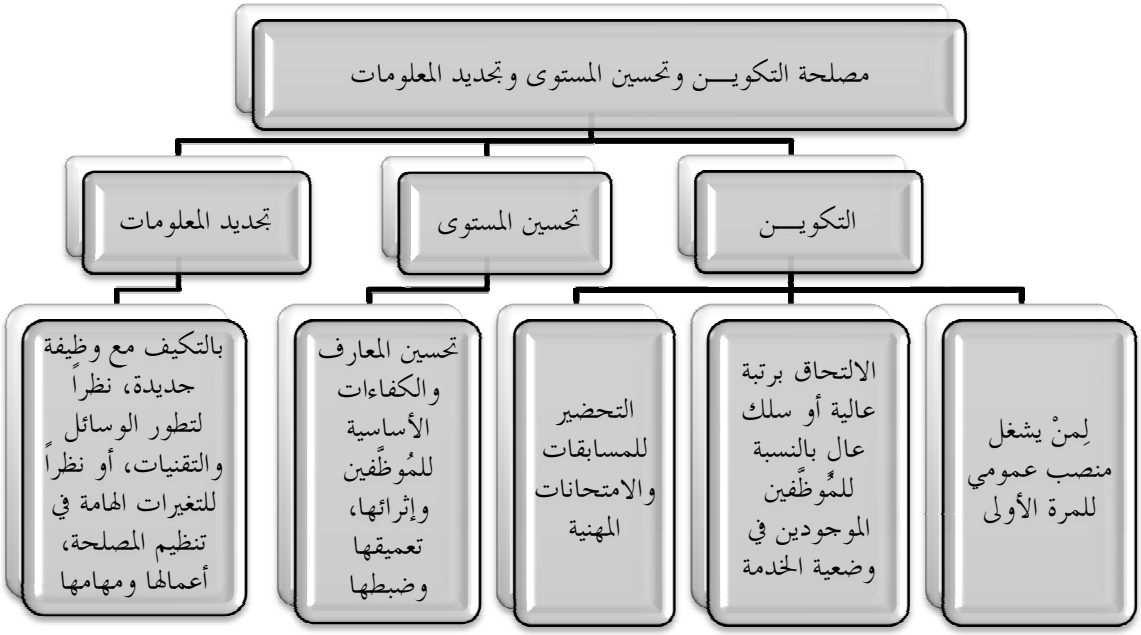
- **مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح**، تتولى التكفل بضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة (الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح)؛
- **مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات**، تتولى هذه المصلحة ما يلي:[1]
  - إعداد مخطط قطاعي سنوي (أو متعدد السنوات) في عمليات التكوين، تحسين المستوى و تجديد المعلومات؛
  - التكوين المتخصص للذين يشغلون منصب عمومي للمرة الأولى، الالتحاق برتبة عالية أو سلك عال بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة؛

[1] http://www.univ-eloued.dz/index.php/administration/secretariat-general/sous-direction-de-personnale-et-la-formayion/8-c-universite/555-formation, (07/07/2016, 20:44)

- تحسين المستوى، بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها، تعميقها وضبطها؛
- تحديد المعلومات، بتحقيق التكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو نظرا للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة، أعمالها ومهامها.

يمكن توضيح مخطط توزع مهام هذه المصلحة في الشكل التالي:

شكل رقم (5-3): مخطط مهام مصلحة التكويـــن وتحسين المستوى وتحديد المعلومات



Source: http://www.univ-eloued.dz/index.php/administration/secretariat-general/sous-direction-de-personnale-et-la-formayion/8-c-universite/555-formation, (07/07/2016, 20:44)

وفق هذا النسق ومن خلال هذا التوجه تعتبر مصلحة التكويـــن وتحسين المستوى وتحديد المعلومات نقطة ارتكاز الجهود التدريبية التي تستهدف الموظفين وتعمل على تحسين أدائهم، مراعية في ذلك بلوغ أكبر درجة ممكنة من الفعالية التدريبية.

تم استثناء مصلحة المستخدمين أساتذة من ميدان الدراسة نظرا لخصوصية النمط التكويني الذي يستهدف الأساتذة والمغاير عند نظرائهم (الموظفين)، وهذا من أجل أن تكون الدراسة متجانسة وتركز على فئة واحدة.

من خلال استهداف مصلحتي (المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، التكويـــن وتحسين المستوى وتحديد المعلومات) ستحاول الدراسة تقصي آراء عينة من الأفراد العاملين فيها، وذلك في ما يتعلق بمدى توافر مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة إلى جانب التعرف على فعالية العملية التدريبية التي يشرفون عليها والتي تستهدف موظفي الجامعة (الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح).

2/ وحدة معاينة الدراسة:

تمثلت وحدة المعاينة في **إطارات الموارد البشرية** في الجامعة الجزائرية والتي تزاول مهامهـــا في "**مصـــلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح**"، و"**مصلحة التكويـــن وتحسين المستوى وتحديد المعلومات**".

تم اختيار هذه الفئة بالنظر إلى أنها هي الوحيدة التي تستطيع الاستجابة لمحوري أداة الدراسة في الوقت ذاته، وذلك بسبب أن (تقييم فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") مهمة منوطة فقط بهذه الفئة فقط، وبالتالي هي من تستطيع الحكم على مدى فعالية العملية التدريبية نظرا لكونها هي من تتولى هذه التقييم أو تشرف عليه، كما تتابع سيرورته وتعمل على قياس فعاليته بصفة منتظمة ودورية.

3/ حجم عينة الدراسة:

تم توزيع أداة قياس الدراسة (الاستبيان) على وحدة معاينة الدراسة والمتمثلة في إطارات الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والتي تزاول مهامها في مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، ومصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

قُدِّر عدد أفراد عينة الدراسة (140) فردا اختيروا من بين ثمانية وعشرين (28) جامعة "من أصل (50) جامعة على المستوى الوطني" موزعة جغرافيا -استنادا إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- على ثلاثة نواحي (الوسط، الشرق، الغرب)، تم اختيارها من خلال الطريقة الطبقية العشوائية وفق مستوى التوزيع المتناسب:

مُثِّلت **ناحية الوسط** (والتي تتضمن 17 جامعة) من خلال الجامعات **العشرة** التالية:

$$\textbf{حجم طبقة جامعات الوسط} = 28 \times \frac{17}{50} \cong \textbf{10 جامعات}$$

(جامعة البويرة، جامعة الجلفة، جامعة غرداية، جامعة خميس مليانة، جامعة المدية، جامعة الشلف، جامعة الأغواط، جامعة البليدة1، جامعة البليدة2، جامعة الجزائر3)، وبلغ عدد الأفراد المبحوثين فيها (48) فردا؛

في حين **ناحية الشرق** (والتي تتضمن 22 جامعة) مُثِّلت من خلال الجامعات **الثلاثة عشرة** التالية:

$$\textbf{حجم طبقة جامعات الشرق} = 28 \times \frac{22}{50} \cong \textbf{13 جامعة}$$

(جامعة جيجل، جامعة تبسة، جامعة برج بوعريريج، جامعة خنشلة، جامعة أم البواقي، جامعة سوق أهراس، جامعة عنابة، جامعة سطيف1، جامعة قالمة، جامعة باتنة1، جامعة المسيلة، جامعة ورقلة، جامعة قسنطينة للعلوم الاسلامية)، وبلغ عدد الأفراد المبحوثين فيها (58) فردا؛

أما **ناحية الغرب** (والتي تتضمن 11 جامعة) مُثِّلت من خلال الجامعات **الخمسة** التالية:

$$\textbf{حجم طبقة جامعات الغرب} = 28 \times \frac{11}{50} \cong \textbf{6 جامعات}^{(*)}$$

(جامعة معسكر، جامعة تلمسان، جامعة أدرار، جامعة تيارت، جامعة سيدي بلعباس)، وبلغ عدد الأفراد المبحوثين فيها (20) فردا؛

تم توزيع خمسة استمارات لكل جامعة في المصلحتين المذكورتين أعلاه فكانت نسبة ما تم استرجاعه وما هو صالح منها للتحليل -لكل جامعة- كما يلي:

(*) لم يستطع الباحث الوصول إلاَّ لخمسة جامعات من أصل الستة.

جدول رقم (5-2): الاستمارات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل لكل جامعة

الجـــــامعـــــــة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
جامعة أدرار	05	05	05
جامعة الشلف	05	05	05
جامعة الاغواط	05	05	05
جامعة أم البواقي	05	05	04
جامعة باتنة 1	05	05	05
جامعة البليدة 1	05	05	05
جامعة البليدة 2	05	05	05
جامعة البويرة	05	05	05
جامعة تبسة	05	05	05
جامعة تلمسان	05	04	04
جامعة تيارت	05	05	05
جامعة الجزائر 3	05	05	05
جامعة الجلفة	05	05	05
جامعة جيجل	05	05	05
جامعة سطيف1	05	05	05
جامعة سيدي بلعباس	05	02	02
جامعة عنابة	05	05	05
جامعة قالمة	05	05	05
جامعة العلوم الإسلامية بقسنطينة	05	05	05
جامعة المدية	05	04	04
جامعة المسيلة	05	05	03
جامعة معسكر	05	04	04
جامعة ورقلة	05	05	05
جامعة برج بوعريريج	05	05	04
جامعة خنشلة	05	03	03
جامعة سوق أهراس	05	04	04
جامعة خميس مليانة	05	05	04
جامعة غرداية	05	05	05
المجمـــــــوع	**140**	**131**	**126**

المصدر: من إعداد الباحث

تم توزيع (140) استمارة استبيان على أفراد وحدة معاينة الدراسة بواقع خمسة استمارات لكل جامعة. من بين الاستمارات الموزعة تم استرجاع (131) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (93.57 في المائة)، وبعد مراجعة الاستمارات والتدقيق فيها وبعد استبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (126) استمارة بنسبة (90.00 في المائة) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

4/ خصائص عينة الأفراد المبحوثين:

من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين تم توزيعهم حسب: المنصب الوظيفي، المصلحة، الجامعة.

أ/ توزيع عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المنصب الوظيفي:

يمكن توضيح هذا التوزيع في الجدول الموالي:

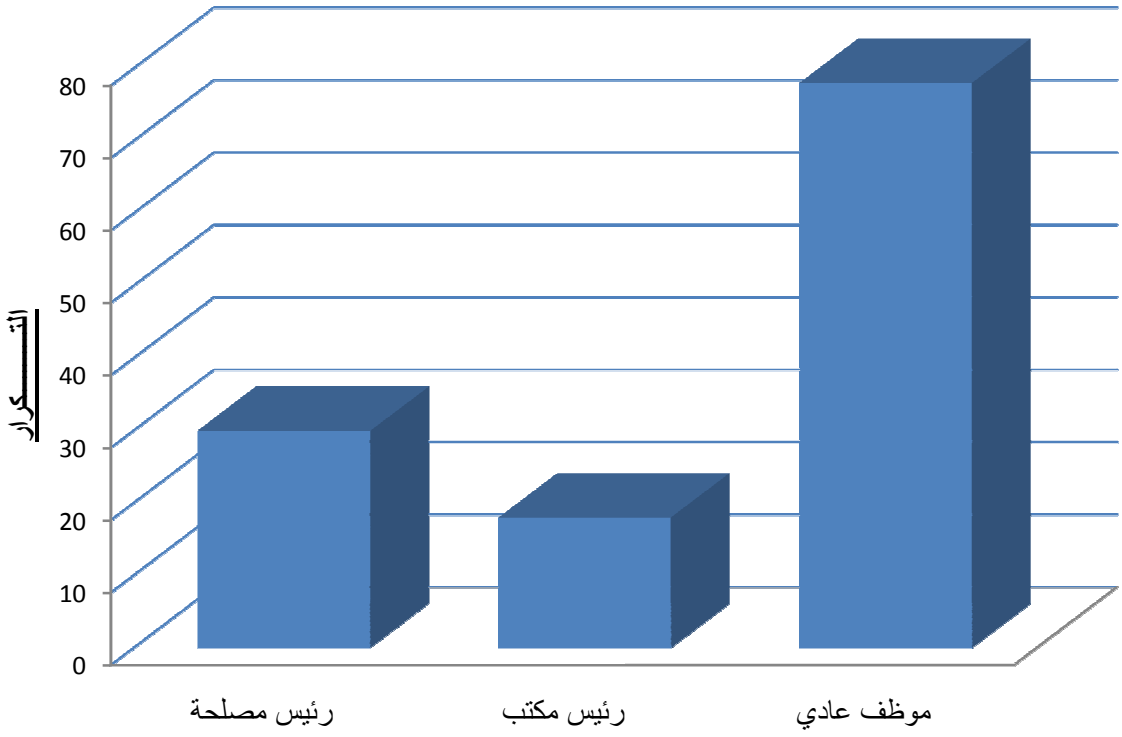
جدول رقم (5-3): توزيع عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	30	23.80
رئيس مكتب	18	14.30
موظف عادي	78	61.90
المجموع	126	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من أجل الإيضاح أكثر، يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم (5-4): تمثيل عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث

يشير الجدول (5-3) والشكل (5-4) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير المنصب الوظيفي للأفراد المبحوثين، حيث يتضح أن (61.90 في المائة) من الأفراد المبحوثين هم من فئة الموظفين العاديين، وما نسبته (23.80 في المائة) هم من رؤساء المصالح، في حين بلغ عدد رؤساء المكاتب (14.30 في المائة).

ب/ توزيع عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المصلحة:

يمكن توضيح هذا التوزيع في الجدول الموالي:

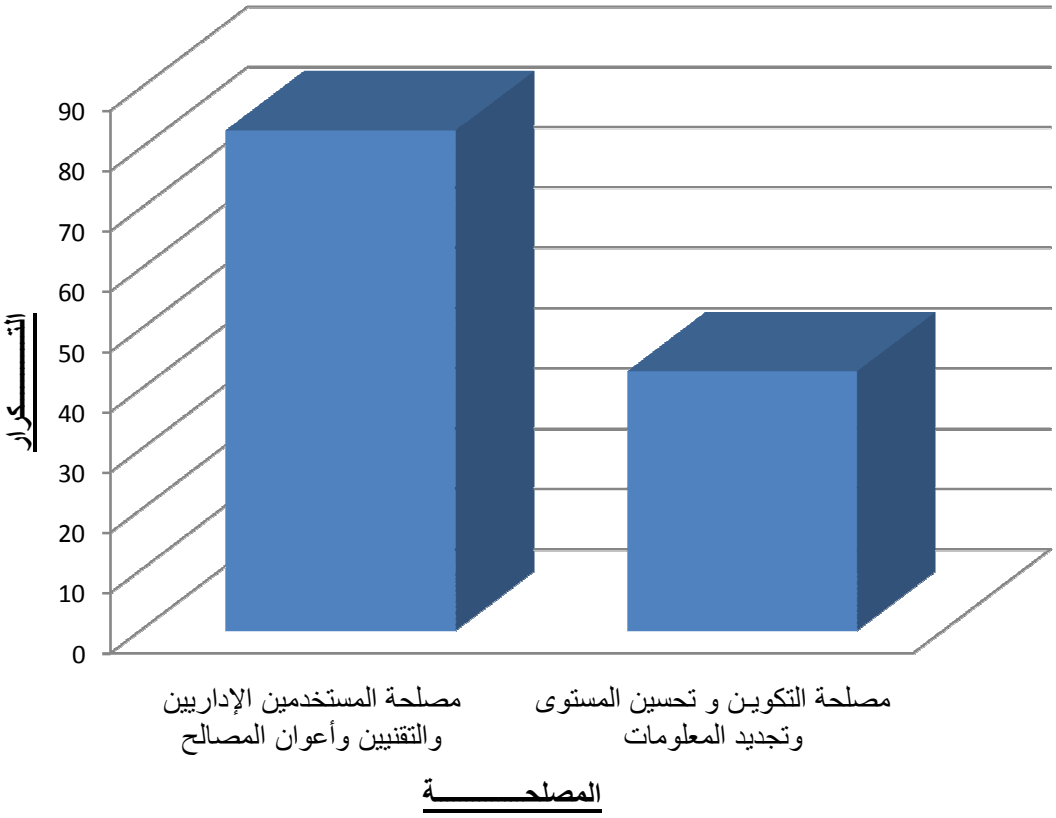
جدول رقم (5-4): توزيع عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المصلحة

المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح	83	65.90
مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	43	34.10
المجموع	**126**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من أجل الإيضاح أكثر، يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم (5-5): تمثيل عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المصلحة



المصدر: من إعداد الباحث

يشير الجدول (5-4) والشكل (5-5) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير المصلحة التي ينتمي إليها الأفراد المبحوثين، حيث يتضح أن (65.90 في المائة) من الأفراد المبحوثين يزاولون مهامهم في مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، وما نسبته (34.10 في المائة) منهم يزاولون مهامهم في مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ت/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة:

يمكن توضيح هذا التوزيع في الجدول الموالي:

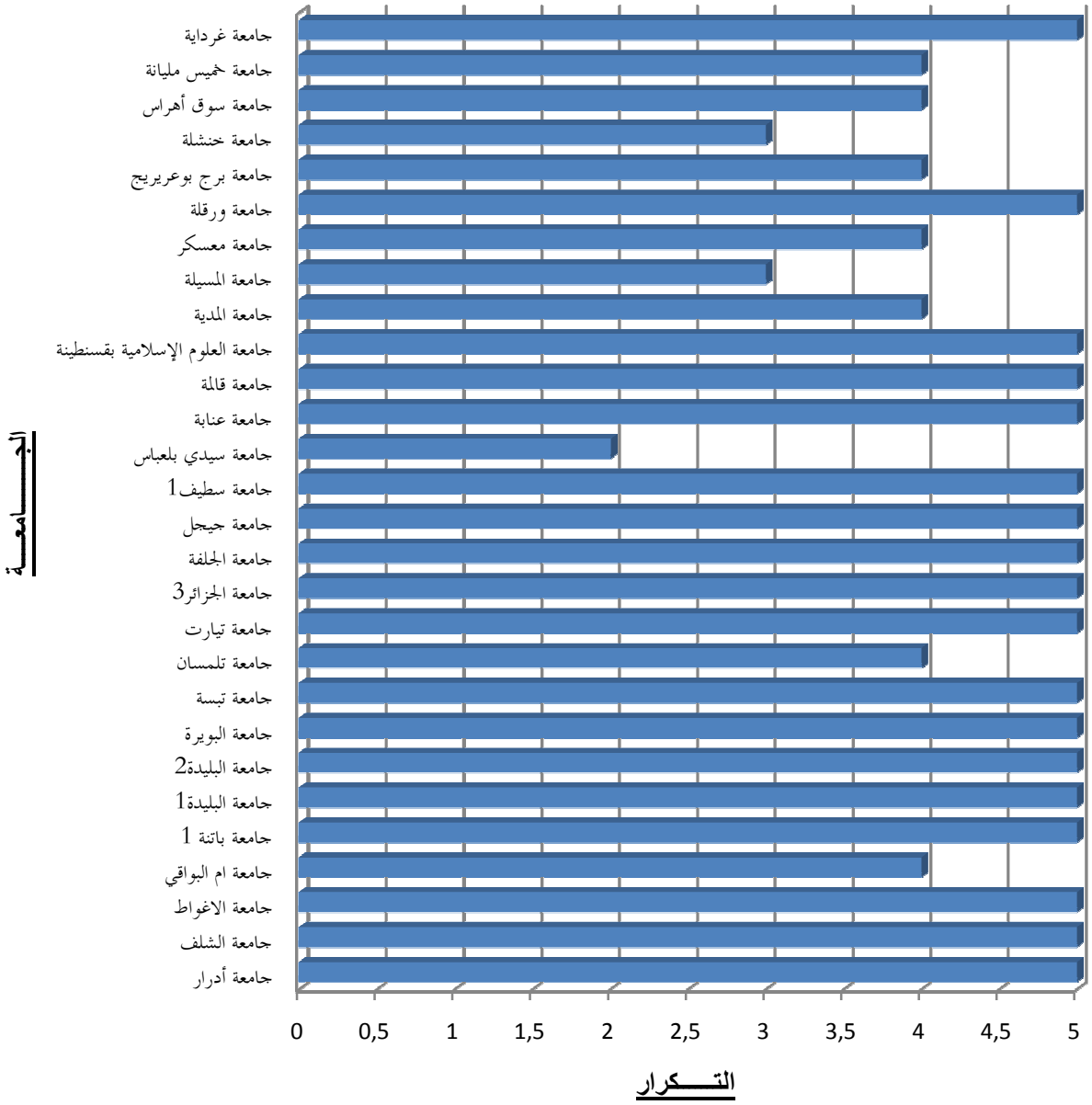
جدول رقم (5-5): توزيع عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير الجامعة

الجـــــامعـــــــة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة أدرار	05	4.00
جامعة الشلف	05	4.00
جامعة الاغواط	05	4.00
جامعة ام البواقي	04	3.20
جامعة باتنة 1	05	4.00
جامعة البليدة1	05	4.00
جامعة البليدة2	05	4.00
جامعة البويرة	05	4.00
جامعة تبسة	05	4.00
جامعة تلمسان	04	3.20
جامعة تيارت	05	4.00
جامعة الجزائر3	05	4.00
جامعة الجلفة	05	4.00
جامعة جيجل	05	4.00
جامعة سطيف1	05	4.00
جامعة سيدي بلعباس	02	1.60
جامعة عنابة	05	4.00
جامعة قالمة	05	4.00
جامعة العلوم الإسلامية بقسنطينة	05	4.00
جامعة المدية	04	3.20
جامعة المسيلة	03	2.40
جامعة معسكر	04	3.20
جامعة ورقلة	05	4.00
جامعة برج بوعريريج	04	3.20
جامعة خنشلة	03	2.40
جامعة سوق أهراس	04	3.20
جامعة خميس مليانة	04	3.20
جامعة غرداية	05	4.00
المجمـــــــوع	**126**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من أجل الإيضاح أكثر، يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم (5-6): تمثيل عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير الجامعة



المصدر: من إعداد الباحث

يشير الجدول (5-5) والشكل (5-6) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجامعة التي ينتمي إليها الأفـــراد المبحوثون، حيث يتضح أن ما نسبته (89.29 في المائة) بواقع (25) جامعة من الجامعات الثمانيـــة والعشـــرين كانت استجابتها عالية لأداة قياس الدراسة (خمسة أو أربعة استمارات استبيان تم الاستجابة لها من أصل خمســـة موزعة عليها)، في حين أن ما نسبته (10.71 في المائة) بواقع ثلاثة جامعات فقط كانـــت اســـتجابتها بمعـــدل استمارتين أو ثلاث.

ثالثا: طريقة جمع البيانات وأدوات تحليلها

من أجل جمع البيانات الميدانية المتعلقة بواقع ومستوى متغيرات الدراسة في الجامعات الجزائرية تم الاستعانة باستمارة الاستبيان، ولغرض تحليلها واستخلاص المعلومات المفيدة في التعرف على العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفـــة

التنظيمية على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" تم استعانة بالعديد من الأدوات الإحصائية والمتوفر جلها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1/ طريقة جمع البيانات

تتعدد الطرق والأساليب التي يتم استخدامها من أجل جمع البيانات ونذكر منها (استمارة الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، ...الخ)، وفي هذه الدراسة سيتم الاستناد إلى طريقة استمارة الاستبيان بشكل رئيس.

تتكون أداة القياس -في هذه الدراسة- والمتمثلة في استمارة الاستبيان من قسمين أساسين، القسم الأول يتضمن بيانات وظيفة، أما القسم الثاني فيتكون من ثلاث محاور، المحور الأول خصص لمتغير (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية)، والمحور الثاني فخصص لمتغير (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية)، في حين خصص المحور الثالث لمتغير (فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين").

لغرض قياس مدى توافق آراء عينة الأفراد المبحوثين مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد استمارة الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائيا، وذلك على النحو التالي:

موافق بشدة (خمس درجات "5")، موافق (أربع درجات "4")، محايد (ثلاث درجات "3")، غير موافق (درجتان "2")، غير موافق بشدة (درجة واحدة "1").

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في الدراسة تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس من أجل الحصول على طول الفئة الصحيح أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالآتي:

- المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.79، يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف (المحور/البعد) المراد قياسه؛
- المتوسط الحسابي من 1.80 إلى 2.59، يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة، باختلاف (المحور/البعد) المراد قياسه؛
- المتوسط الحسابي من 2.60 إلى 3.39، يمثل (محايد) نحو كل عبارة، باختلاف (المحور/البعد) المراد قياسه؛
- المتوسط الحسابي من 3.40 إلى 4.19، يمثل (موافق) نحو كل عبارة، باختلاف (المحور/البعد) المراد قياسه؛
- المتوسط الحسابي من 4.20 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف (المحور/البعد) المراد قياسه.

بالنسبة لتقدير مستوى توافر كل متغير أو بعد، نحتاج إلى مقياس خاص يقيس درجة توافره، من هذا المنطلق تتبنى العديد من الدراسات المقياس الثلاثي والذي ينطوي على ثلاث مستويات تصنيفية (مرتفع، متوسط ومنخفض).

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الثلاثي تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (3/4=1.33)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالآتي:

- المتوسط الحسابي من 1 إلى 2.33، يعكس مستوى (منخفضا) للمحور أو البعد المراد قياسه؛
- المتوسط الحسابي من 2.34 إلى 3.67، يعكس مستوى (متوسطا) للمحور أو البعد المراد قياسه؛
- المتوسط الحسابي من 3.68 إلى 5.00، يعكس مستوى (مرتفعا) للمحور أو البعد المراد قياسه؛

2/ أدوات تحليل البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة عن طريق جمع البيانات وتحليلها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية*) أو كما أصبح يسمى مؤخرا (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات**) والذي يرمز له اختصارا (SPSS) حيث تم استخدام الإصدار الثاني والعشرين منه، وفي ما يلي أهم المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها:

- **معامل ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستبيان؛
- **اختبار كولمجروف–سميرنوف** (Kolmogorov-Smirnov) من أجل معرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع أو تقترب من التوزيع الطبيعي أو لا؛
- **معامل تضخم التباين** (VIF: Inflation Factory Variance) **واختبار التباين المسموح** (Tolerance) من أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل؛
- اختبار **دربن–واتسون** (Durbin-Watson) من أجل اختبار وجود أو عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء؛
- **التكرارات والنسب المئوية** (Percentages & Frequencies) من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة؛
- **المتوسط الحسابي** (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات عينة الأفراد المبحوثين على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛

* **S**tatistical **P**ackage for **S**ocial **S**cience.
** **S**tatistical **P**roduct and **S**ervice **S**olutions.

– **استخدام الانحراف المعياري** (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف إجابات عينة الأفراد المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت؛

– **اختبار T-test** (Independent-Samples)، للتعرف عن ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيراتها، باختلاف متغيراتهم الوظيفية المقسمة إلى فئتين؛

– **اختبار تحليل التباين الأحادي** (One-way ANOVA)، للتعرف عن ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيراتها، باختلاف متغيراتهم الوظيفية المقسمة إلى أكثر من فئتين؛

– **أسلوب المقارنات المتعددة** و(الذي يعرف **بالاختبارات البعدية** "Post Hoc") من خلال **اختبار أقل فرق معنوي لفيشر** (Fisher's Least Significant Difference" LSD")، وهي خطوة تالية لإيجاد الاختلافات في المتوسطات من أجل معرفة مصدرها؛

– **تحليل الانحدار الخطي البسيط** (Simple Linear Regression Analysis) لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع؛

– **تحليل الانحدار الخطي المتعدد** (Multiple Linear Regression Analysis) من أجل قياس أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع؛

– **تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي** (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis) وذلك لغرض تضمين نموذج الانحدار فقط للمتغيرات المستقلة ذات التأثير الدال إحصائيا على المتغير التابع، مرتبة حسب قوة التأثير.

المطلب الثاني: تطوير أداة قياس الدراسة (استمارة الاستبيان)

من أجل بناء أداة قياس الدراسة وإخراجها وفق نسق علمي يتيح لها تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله تم القيام بمراجعة وتمحيص الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم العمل على تعزيز الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة باحثين متخصصين، كما التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، وملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستعملة.

أولا: بناء أداة قياس الدراسة

من أجل الحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم استمارة استبيان انطلاقا من نموذج الدراسة ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة، حيث جاءت استمارة الاستبيان في **صورتها الأولية** ضمن (57) عبارة وفق الصورة التالية:

القسم الأول (البيانات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي).

القسم الثاني (متغيرات الدراسة)، وتكون من ثلاثة محاور:

– المحور الأول (**مقومات إدارة المعرفة التنظيمية**)، واشتمل على (24) عبارة، وتم الاعتماد في بنائه على الدراسات التالية: (فارس، 2011)[1]، (زلاسي، 2011)[2]، (نوي، 2011)[3]، (المدان وموسى، 2010)[4]، (بلال، 2008)[5]، (حريم والساعد، 2005)[6]؛

– المحور الثاني (**عمليات إدارة المعرفة التنظيمية**)، واشتمل على (16) عبارة، وتم الاعتماد في بنائه على دراسة (صبح، 2009)[7]؛

– المحور الثالث (**فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"**)، واشتمل على (17) عبارة، وتم الاعتماد في بنائه على نموذج كيرك باتريك بالأساس[*] وتم الاستعانة في ذلك بالدراسات الآتية: (السعايدة، 2014)[8]، (الجزاوي، 2013)[9]، (المعايطة، 2013)[10]، (الديجاني، 2011)[11]، (كندة وآخرون، 2010)[12].

---

[1] حسن إسماعيل فارس، **علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد35، العدد1، 2011.

[2] سامر زلاسي، **التغيير الهيكلي ومساهمته في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بريد الجزائر :المديرية الولائية بالوادي)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2011.

[3] طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

[4] سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج: دراسة حالة)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد84، 2010.

[5] محمد إسماعيل بلال، **خصائص عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمة**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد2، 2008.

[6] حسين محمود حريم، رشاد الساعد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني)**، الملتقى الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، الأردن، 27–29افريل2005.

[7] نوال محمود النادي صبح، **نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمصر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2009.

[*] Donald Kirkpatrick & James Kirkpatrick, **Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1st edition, 2007.

[8] فهد حامد عبد الله السعايدة، **أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2014.

[9] ديالا مأمون عبد الحليم الجزازي، أثر **وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2013.

[10] ضرار عبد العزيز عطا الله المعايطة، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين في وزارة الشؤون البلدية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن،2013.

[11] محمد شباب رفاعي الديجاني، **أثر فاعلية تطبيق البرامج التدريبية في أداة العاملين "دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن،2011.

[12] كندة ديب علي وآخرون، **التدريب و دوره في زيادة القدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، المجلد32، العدد2، 2010.

ثانيا: الصدق الظاهري لأداة قياس الدراسة والصورة النهائية لها

من أجل تعزيز الصدق الظاهري أو الخارجي (Face Validity) لأداة قياس الدراسة من خلال كونها صالحة لقياس ما أعدت من أجله وتعكس منطقية محتويات الاختبار ومدى ارتباطها بالظاهرة المقاسة، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لغرض الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم كمحكمين حيث طلب منهم إبداء أرائهم وإصدار أحكامهم على أداة قياس الدراسة، سيما من حيث:

– مدى اتساق المحاور، الأبعاد والعبارات مع أسئلة وفرضيات الدراسة؛

– ملائمة العبارات للمقياس؛

– انتماء العبارات للبعد الذي تندرج تحته؛

– سلامة صياغة العبارات، ومدى وضوح المعنى من الناحية اللغوية.

و يمكن توضيح مجمل اقتراحاتهم وملاحظاتهم كما يلي:

– عدم جدوى استعمال المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي) وإدراجها لا يخدم أغراض الدراسة ولا يساهم في الإجابة عن أسئلتها، حيث تم الاستعاضة عنها بالمتغيرات الوظيفية الثلاث فقط (المركز الوظيفي، المصلحة، جامعة الانتماء)؛

– تبسيط محتوى بعض العبارات؛

– حذف العديد من العبارات، إما لتكرارها وفق أكثر من صيغة أو لكونها لا تلائم البعد المراد قياسه، حيث تقلص عدد العبارات الكلية للاستمارة من (57) إلى (49) عبارة؛

– تصحيح مجموعة من الأخطاء اللغوية والنحوية.

بناءً على التعديلات والملاحظات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على الصورة النهائية لأداة قياس الدراسة ممثلة في استمارة الاستبيان ضمن صورتها النهائية مكونة من (49) عبارة كالآتي:

القسم الأول؛ يحتوي على البيانات الوظيفية التي تعبر عن خصائص عينة الأفراد المبحوثين (المركز الوظيفي، المصلحة، الجامعة).

القسم الثاني؛ يتكون من ثلاثة محاور:

– **المحور الأول (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية)**؛ يحتوي على (19) عبارة على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة، وقد توزعت العبارات لتشمل الأبعاد الأربع الآتية:

- ✓ **البعد الأول** (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة): وخصص له العبارات (1-2-3-4-5)؛
- ✓ **البعد الثاني** (الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة): وخصص له العبارات (6-7-8-9)؛
- ✓ **البعد الثالث** (تكنولوجيا المعلومات والاتصال): وخصص له العبارات (10-11-12-13-14-15)؛
- ✓ **البعد الرابع**: (الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة) وخصص له العبارات (16-17-18-19).

– **المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية)**؛ يحتوي على (13) عبارة على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة، وقد توزعت العبارات لتشمل الأبعاد الأربع الآتية:

- ✓ **البعد الأول** (تكوين المعرفة واكتسابها): وخصص له العبارات (20-21-22)؛
- ✓ **البعد الثاني** (تخزين المعرفة): وخصص له العبارات (23-24-25)؛
- ✓ **البعد الثالث** (نشر المعرفة): وخصص له العبارات (26-27-28)؛
- ✓ **البعد الرابع** (تطبيق المعرفة): وخصص له العبارات (29-30-31-32).

– **المحور الثالث (فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين")**؛ يحتوي على (17) عبارة على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة، وقد توزعت العبارات لتشمل الأبعاد الثلاث الآتية:

- ✓ **البعد الأول** (رد الفعل): وخصص له العبارات (33-34-35-36-37-38)؛
- ✓ **البعد الثاني** (التعلم): وخصص له العبارات (39-40-41-42-43)؛
- ✓ **البعد الثالث** (السلوك): وخصص له العبارات (44-45-46-47-48-49).

ثالثا: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة قياس الدراسة

بغية التعرف على صدق المحتوى أو مدى الإتساق الداخلي (Content Validity) لكل عبارة من عبارات أداة قياس الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، سنقوم بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من العبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة.

جدول رقم (5-6): معاملات الارتباط بين عبارات مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة		الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة		تكنولوجيا المعلومات والاتصال		الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
01	0.726*	06	0.784*	10	0.701*	16	0.762*
02	0.688*	07	0.795*	11	0.752*	17	0.832*
03	0.770*	08	0.771*	12	0.499*	18	0.743*
04	0.457*	09	0.673*	13	0.703*	19	0.705*
05	0.673*			14	0.741*		
				15	0.564*		

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بناءً على ما نتائج الجدول (5-6) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات مقومات إدارة

المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت ما بين (0.457) في حدها الأدنى عند العبارة (04)، و(0.832) في حدها الأعلى عند العبارة (17).

جدول رقم (5-7): معاملات الارتباط بين عبارات عمليات إدارة المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

تكوين المعرفة واكتسابها		تخزين المعرفة		نشر المعرفة		تطبيق المعرفة	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
20	0.834*	23	0.842*	26	0.870*	29	0.773*
21	0.867*	24	0.872*	27	0.803*	30	0.812*
22	0.854*	25	0.882*	28	0.778*	31	0.792*
						32	0.728*

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بناء على ما نتائج الجدول (5-7) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات عمليات إدارة المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت ما بين (0.726) في حدها الأدنى عند العبارة (32)، و(0.882) في حدها الأعلى عند العبارة (28).

جدول رقم (5-8): معاملات الارتباط بين عبارات فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

رد الفعل		التعلم		السلوك	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
33	0.672*	39	0.737*	44	0.794*
34	0.599*	40	0.589*	45	0.704*
35	0.740*	41	0.815*	46	0.776*
36	0.781*	42	0.854*	47	0.782*
37	0.721*	43	0.768*	48	0.763*
38	0.669*			49	0.655*

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بناء على ما نتائج الجدول (5-8) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت ما بين (0.589) في حدها الأدنى عند العبارة (40)، و(0.854) في حدها الأعلى عند العبارة (42).

رابعا: ثبات أداة قياس الدراسة

يشير الثبات (Reliability) إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج عند تطبيق استمارة الاستبيان في المرة الثانية، بمعنى أنه يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ضمن نفس الظروف.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة قياس الدراسة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (5-9): معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة (ألفا كرونباخ)

المحور/ البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	19	0.881
عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	13	0.905
فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"	17	0.910
أداة الدراسة ككل	**49**	**0.948**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (5-9) تمتع أداة قياس الدراسة -المتمثلة في استمارة الاستبيان- ومحاورها بنسبة ثبات عالية جدا حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.948)، في حين بلغ للمحاور (0.881)، (0.905)، (0.910)، وهذا يعزز من قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأغراض والأهداف التي وضعت لأجلها، وبشكل عام تبين معاملات ألفا كرونباخ إمكانية ثبات النتائج إلى يمكن أن تُسفِر عنها أداة قياس الدراسة جراء تطبيقها.

من أجل عرض أهمية كل عبارة ودورها في تحقيق ثبات أداة الدراسة، نستعرض معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف وبقاء باقي العبارات الأخرى:

جدول رقم (5-10): معامل ثبات أداة قياس الدراسة في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى

العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات
01	0.947	11	0.948	21	0.946	31	0.947	41	0.948
02	0.947	12	0.948	22	0.946	32	0.947	42	0.947
03	0.947	13	0.948	23	0.947	33	0.947	43	0.947
04	**0.949**	14	0.948	24	0.948	34	0.948	44	0.947
05	0.948	15	0.948	25	0.947	35	0.948	45	0.948
06	0.947	16	0.947	26	0.947	36	0.947	46	0.947
07	0.948	17	0.947	27	0.947	37	0.947	47	0.947
08	0.947	18	0.947	28	0.947	38	0.947	48	0.947
09	0.948	19	0.947	29	0.947	39	0.947	49	0.948
10	0.948	20	0.947	30	0.947	40	**0.949**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (5-10) بأن قيم معامل الثبات في حالة حذف عبارة والإبقاء على العبارات الأخرى ترتفع في حالتين اثنتين فقط وهما الموافقتان للعبارتان (04 و40) وبنسبة طفيفة جدا (0.001) حيث يصل إلى (0.949) فقط.

وعليه، يتضح أن كل العبارات مهمة ومؤثرة بصفة ملحوظة في قيمة معامل الثبات، كون حذفها يؤدي إلى انخفاض في قيمة معامل الثبات الكلي لأداة قياس الدراسة، وكمحصلة لذلك سيتم الاحتفاظ بكل العبارات لأغراض التحليل.

خامسا: ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية التي سيتم استعمالها سنقوم بإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والتي تعتبر ضرورية من أجل التأكد من مدى توافر مجموعة من افتراضات التحليل الإحصائي المتعلقة باستخدام **الاختبارات المعلمية وأسلوب تحليل الانحدار الخطي**.

1/ اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test):

قبل إجراء تحليل الانحدار من أجل اختبار فرضيات الدراسة، و لكي نستطيع أن نتعامل مع بيانات الدراسة

بالطرق المعلمية، يجب أولا إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم استخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) من أجل التحقق من أن عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي أو تقترب منه.

جدول رقم (5-11): معاملات التوزيع الطبيعي لاختبار (KS)

متغيرات الدراسة	قيمة KS	Sig مستوى الدلالة	التوزيع
مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	0.060	0.200	**طبيعي**
عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	0.044	0.200	**طبيعي**
فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"	0.058	0.200	**طبيعي**

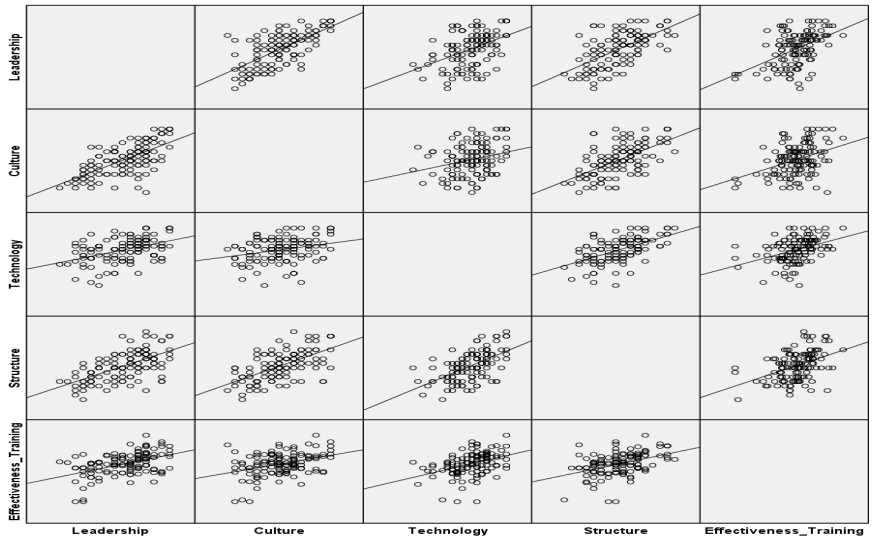
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (5-11) بأن بيانات الدراسة تقترب من التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيرات الدراسة جميعها، حيث كانت الدلالة الإحصائية لها أعلى جميعا من (0.05)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى واستنادا إلى نظرية النهاية المركزية، فإنه كلما زاد حجم العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع يمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعيا بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة (30) فما فوق. وبناء على هذا بإمكاننا استخدام **الاختبارات المعلمية** في هذه الدراسة.

2/ خطية العلاقة بين المتغير المستقل والتابع (Linearity):

من أجل معرفة ما إذا كانت العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التنظيمية) وأبعاده من جهة، و المتغير التابع (فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") من جهة أخرى خطية أم لا، نستعين بمخطط الانتشار (Scatter Plot) لتمثيل شكل وقوة العلاقة بين هذه المتغيرات.

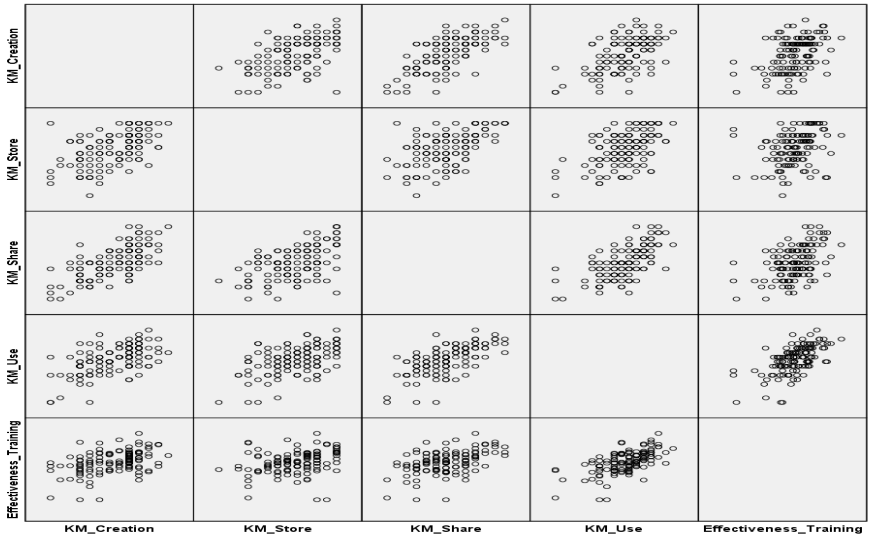
شكل رقم (5-7): العلاقة الخطية بين (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) وفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير مخططات الانتشار إلى وجود علاقة خطية جيدة بين كل من القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، وبين فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" كمتغير تابع، **وبالتالي فإن شرط (خطية العلاقة) متوافر.**

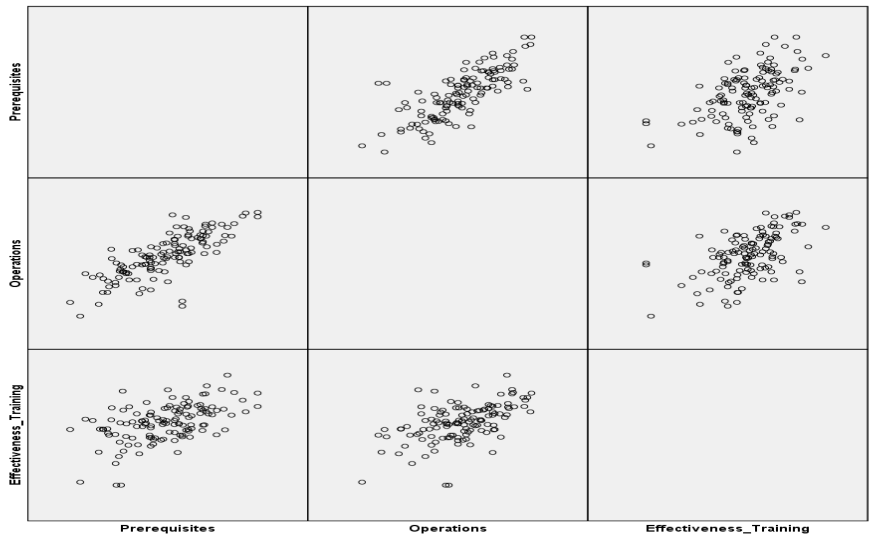
شكل رقم (5-8): العلاقة الخطية بين (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) وفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير مخططات الانتشار إلى وجود علاقة خطية جيدة بين كل من تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة كمتغيرات مستقلة، وبين فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" كمتغير تابع، **وبالتالي فإن شرط (خطية العلاقة) متوافر.**

شكل رقم (5-9): العلاقة الخطية بين (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية) وفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير مخططات الانتشار إلى وجود علاقة خطية جيدة بين كل من مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، وبين فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" كمتغير تابع، **وبالتالي فإن شرط (خطية العلاقة) متوافر.**

3/ اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity):

تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط شبه تام بين المتغيرات المستقلة وهي خاصة بنماذج الانحدار المتعدد ولا تحدث في نموذج الانحدار البسيط، يعمل هذا الارتباط على تضخيم قيمة معامل التحديد (R^2) الأمر الذي يجعله أكثر من قيمته الفعلية، وتفاديا لهذا المشكل يجب التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.

سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (VIF: Inflation Factory Variance) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، فإذا كان معامل تضخم التباين أقل (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.1) فإنه لا توجد مشكلة الارتباط أو التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (5-12): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل (خاص بالفرضية H02)

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	2.176	0.460
	الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	2.118	0.472
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.561	0.641
	الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية	2.251	0.444

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بالاعتماد على الجدول (5-12) يتضح أنه لا توجد مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، حيث أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أكبر من (1) وتقل عن (10) إذ تراوحت بين (1.561-2.251)، كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.1) حيث تراوحت بين (0.444-0.472)، وهذا أمر مقبول إحصائيا، وبناءً عليه نستنتج تحقق شرط عدم وجود الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية)، **وبالتالي فإن شرط (عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة) متوافر.**

جدول رقم (5-13): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل (خاص بالفرضية H04)

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	تكوين المعرفة واكتسابها	2.143	0.467
	تخزين المعرفة	1.596	0.626
	نشر المعرفة	2.481	0.403
	تطبيق المعرفة	1.948	0.513

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بالاعتماد على الجدول (5-13) يتضح أنه لا توجد مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، حيث أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أكبر من (1) وتقل عن (10) إذ تراوحت بين (1.596-2.481)، كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.1) حيث تراوحت بين (0.403-0.626)، وهذا أمر مقبول إحصائيا، وبناءً عليه نستنتج تحقق شرط عدم وجود الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، **وبالتالي فإن شرط (عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة) متوافر.**

جدول رقم (5-14): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل (خاص بالفرضية H05)

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
إدارة المعرفة التنظيمية	مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	2.515	0.398
	عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	2.515	0.398

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بالاعتماد على الجدول (5-14) يتضح أنه لا توجد مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية، حيث أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أكبر من (1) وتقل عن (10) إذ بلغت (2.515) لكلا البعدين، كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.1) حيث بلغت (0.398 وهذا أمر مقبول إحصائيا، وبناءً عليه نستنتج تحقق شرط عدم وجود الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في مقومات إدارة المعرفة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية، **وبالتالي فإن شرط (عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة) متوافر.**

من أجل تأكيد النتيجة السابقة تم استخدام **معاملات ارتباط بيرسون** (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل، من أجل التحقق والتثبت من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.

جدول رقم (5-15): مصفوفة الارتباط لبعد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية

المتغير	القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية
القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	1.000			
الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	0.669*	1.000		
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.442*	0.269*	1.000	
الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية	0.612*	0.603*	0.563*	1.000

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-15) أن أعلى ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "مقومات إدارة المعرفة التنظيمية" بلغ (0.669)، وذلك بين بعدي (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) و(الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين الأبعاد الأخرى كانت أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث أن المعاملات جاءت كلها أقل من (0.8).

جدول رقم (5-16): مصفوفة الارتباط لبعد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

المتغير	تكوين المعرفة واكتسابها	تخزين المعرفة	نشر المعرفة	تطبيق المعرفة
تكوين المعرفة واكتسابها	1.000			
تخزين المعرفة	0.541*	1.000		
نشر المعرفة	0.696*	0.539*	1.000	
تطبيق المعرفة	0.573*	0.519*	0.662*	1.000

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-16) أن أعلى ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "عمليات إدارة المعرفة التنظيمية" بلغ (0.696)، وذلك بين بعدي (تكوين المعرفة واكتسابها) و(نشر المعرفة)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين الأبعاد الأخرى كانت أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث أن المعاملات جاءت كلها أقل من (0.8).

جدول رقم (5-17): مصفوفة الارتباط لمتغير إدارة المعرفة التنظيمية

المتغير	مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	عمليات إدارة المعرفة التنظيمية
مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	1.000	0.776*
عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	0.776*	1.000

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

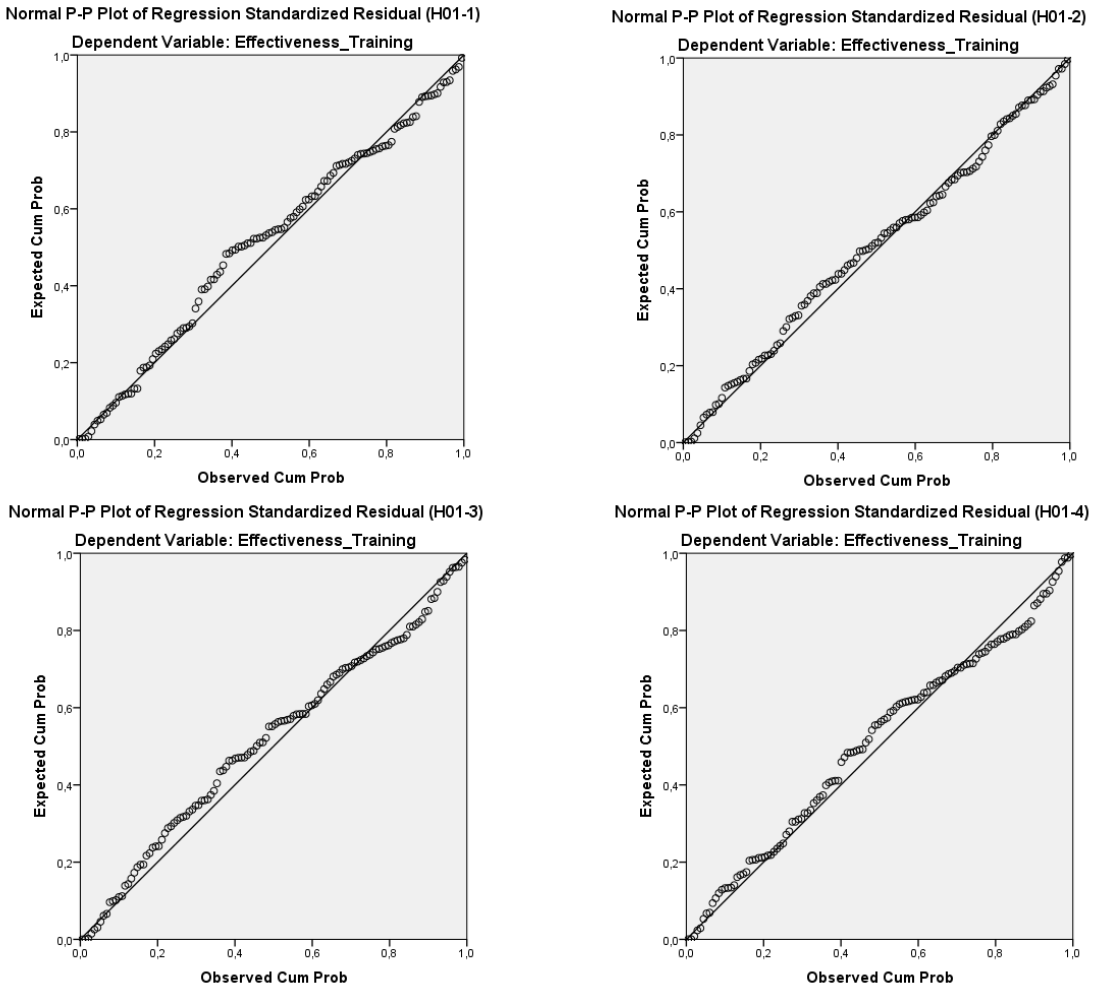
يبين الجدول (5-17) معامل الارتباط بين بعدي مقومات إدارة المعرفة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية، حيث بلغ (0.776)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية)، لأن هذا المعامل جاء أقل من (0.8).

من خلال نتائج الجداول (5-15)، (5-16) و (5-17) نستنتج أن بيانات عينة الدراسة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، **وبالتالي فإن شرط (عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة) متوافر.**

4/ التوزيع الطبيعي للبواقي (Normality of Residuals)

من بين الطرق التي يتم استخدامها من أجل التأكد من أن توزيع البواقي توزيعا طبيعيا رسم منحنى الاحتمال الطبيعي (Normal Probability Plot) للبواقي المعيارية، وهو أسلوب يستعمل للتحقق من أن مجموعة بيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو على الأقل تقترب منه. إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا فإنها ستأخذ شكل خط مستقيم تقريبا، وإذا كانت غير ذلك فإنها تأخذ اتجاهات مختلفة حول هذا الخط المستقيم.

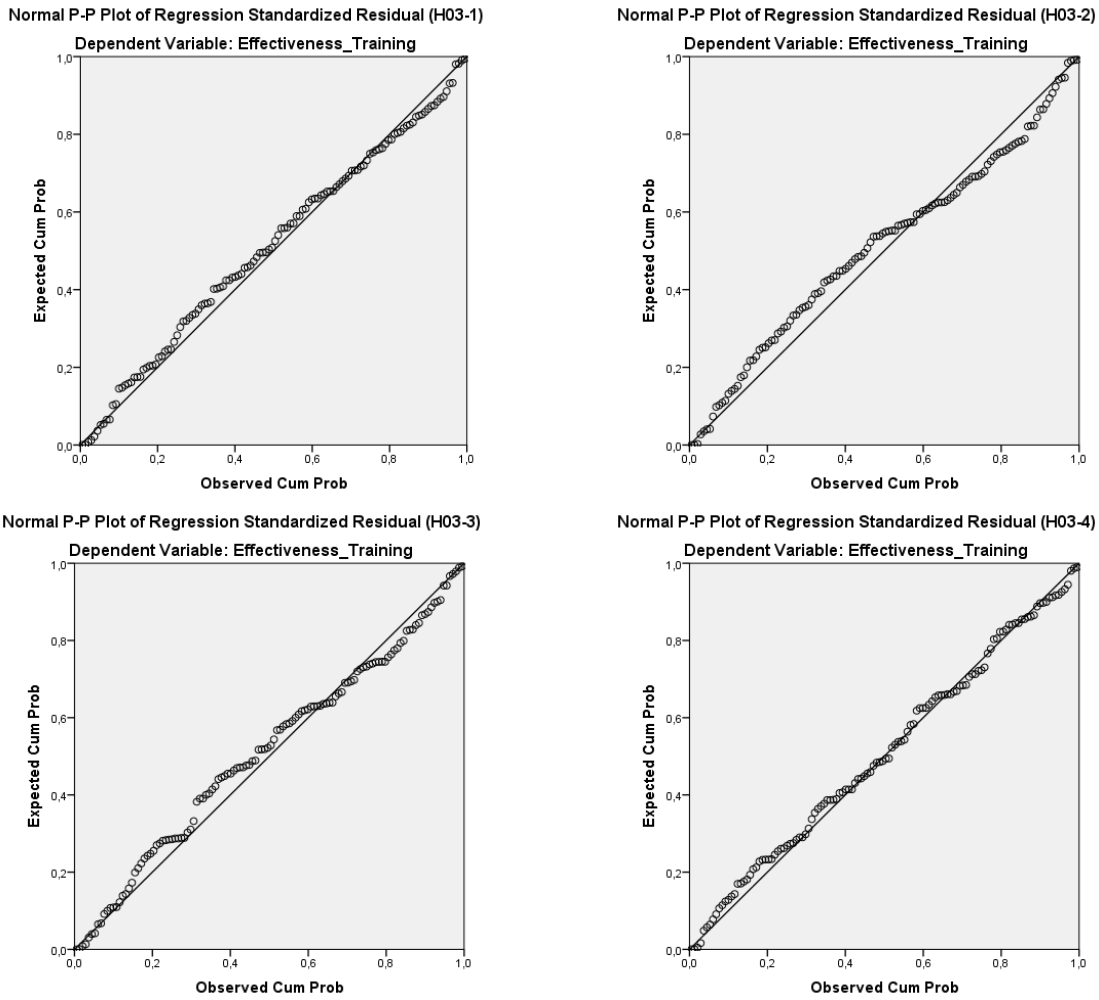
شكل رقم (5-10): منحنى الاحتمال الطبيعي "Normal Probability Plot" للبواقي المعيارية للانحدار الخاص بالفرضيات (H01-1، H01-2، H01-3، H01-4)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الشكل (5-10) منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية الخاص بفرضيات الدراسة المتعلقة بالانحدار (H01-1، H01-2، H01-3، H01-4)، ويلاحظ فيه أن النقاط تقترب كثيرا من الخط المائل والذي يمثل منحنى التوزيع الطبيعي. لذلك فإن الشكل يبين أن البيانات -والمتمثلة في البواقي المعيارية في هذه الحالة- تقترب من التوزيع طبيعي، **وبالتالي فإن شرط (التوزيع الطبيعي للبواقي) متوافر**.

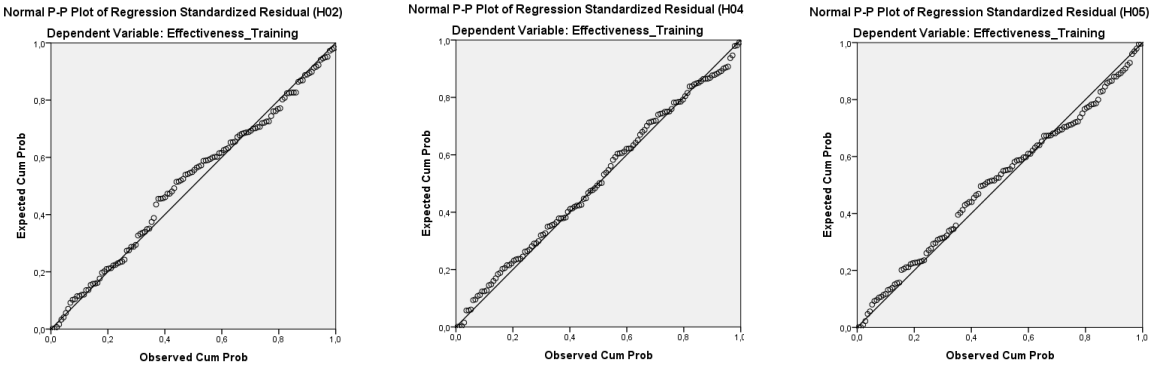
شكل رقم (5-11): منحنى الاحتمال الطبيعي "Normal Probability Plot" للبواقي المعيارية للانحدار الخاص بالفرضيات (H03-1، H03-2، H03-3، H03-4)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح (5-11) منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية الخاصة بفرضيات الدراسة المتعلقة بالانحدار (H03-1، H03-2، H03-3، H03-4)، ويلاحظ فيه أن النقاط تقترب كثيرا من الخط المائل والذي يمثل منحنى التوزيع الطبيعي. لذلك فإن الشكل يبين أن البيانات -والمتمثلة في البواقي المعيارية في هذه الحالة- تقترب من التوزيع طبيعي، **وبالتالي فإن شرط (التوزيع الطبيعي للبواقي) متوافر**.

شكل رقم (5-12): منحنى الاحتمال الطبيعي "Normal Probability Plot" للبواقي المعيارية للانحدار الخاص بالفرضيات (H_02، H_04، H_05)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح (5-12) منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية الخاصة بفرضيات الدراسة المتعلقة بالانحدار (H_02، H_04، H_05)، ويلاحظ فيه أن النقاط تقترب كثيرا من الخط المائل والذي يمثل منحنى التوزيع الطبيعي. لذلك فإن الشكل يبين أن البيانات -والمتمثلة في البواقي المعيارية في هذه الحالة- تقترب من التوزيع طبيعي، **وبالتالي فإن شرط (التوزيع الطبيعي للبواقي) متوافر.**

5/ استقلالية البواقي (Independence of Residuals)

هنا يتم فحص مشكلة الارتباط الذاتي (Autocorrelation) بين القيم الحقيقية للحد العشوائي في نموذج الانحدار والتي تضعف قدرة النموذج على التنبؤ. يتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار **دربن-واتسون** (Durbin-Watson).

يتم مقارنة قيمة (DW) الجدولية لعينة حجمها (n) وعدد متغيراتها المستقلة (k) مع قيمة (DW) المحسوبة، حيث توجد قيمتان جدوليتان لإحصائية (DW) هما (dl) القيمة الصغرى و(du) القيمة العظمى. تتراوح قيمة إحصائية (DW) بين (0-4) حيث تشير القيمة القريبة من (0) إلى وجود ارتباط قوي موجب، أما القيمة القريبة من (4) فتشير إلى ارتباط قوي سالب، ويتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت:

4-du> (DW) المحسوبة>2 أو 2>(DW) المحسوبة>du

جدول رقم (5-18): نتائج اختبار الارتباط الذاتي

الفرضية	(dl) القيمة الصغرى	(du) القيمة العظمى	(DW) المحسوبة	القرار
H01-1	1.72	1.75		**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H01-2	1.72	1.75	$1.75 < 1.90 < 2$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H01-3	1.72	1.75	$1.75 < 1.89 < 2$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H01-4	1.72	1.75	$1.75 < 1.75 < 2$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H02	1.68	1.79	$1.79 < 1.90 < 2$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H03-1	1.72	1.75	$1.75 < 1.94 < 2$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H03-2	1.72	1.75	$1.75 < 1.90 < 2$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H03-3	1.72	1.75	$1.75 < 1.84 < 2$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H03-4	1.72	1.75	$1.75 < 2.01 < 2.25$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H04	1.68	1.79	$1.79 < 1.98 < 2$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**
H05	1.71	1.76	$1.76 < 1.95 < 2$	**لا يوجد ارتباط ذاتي**

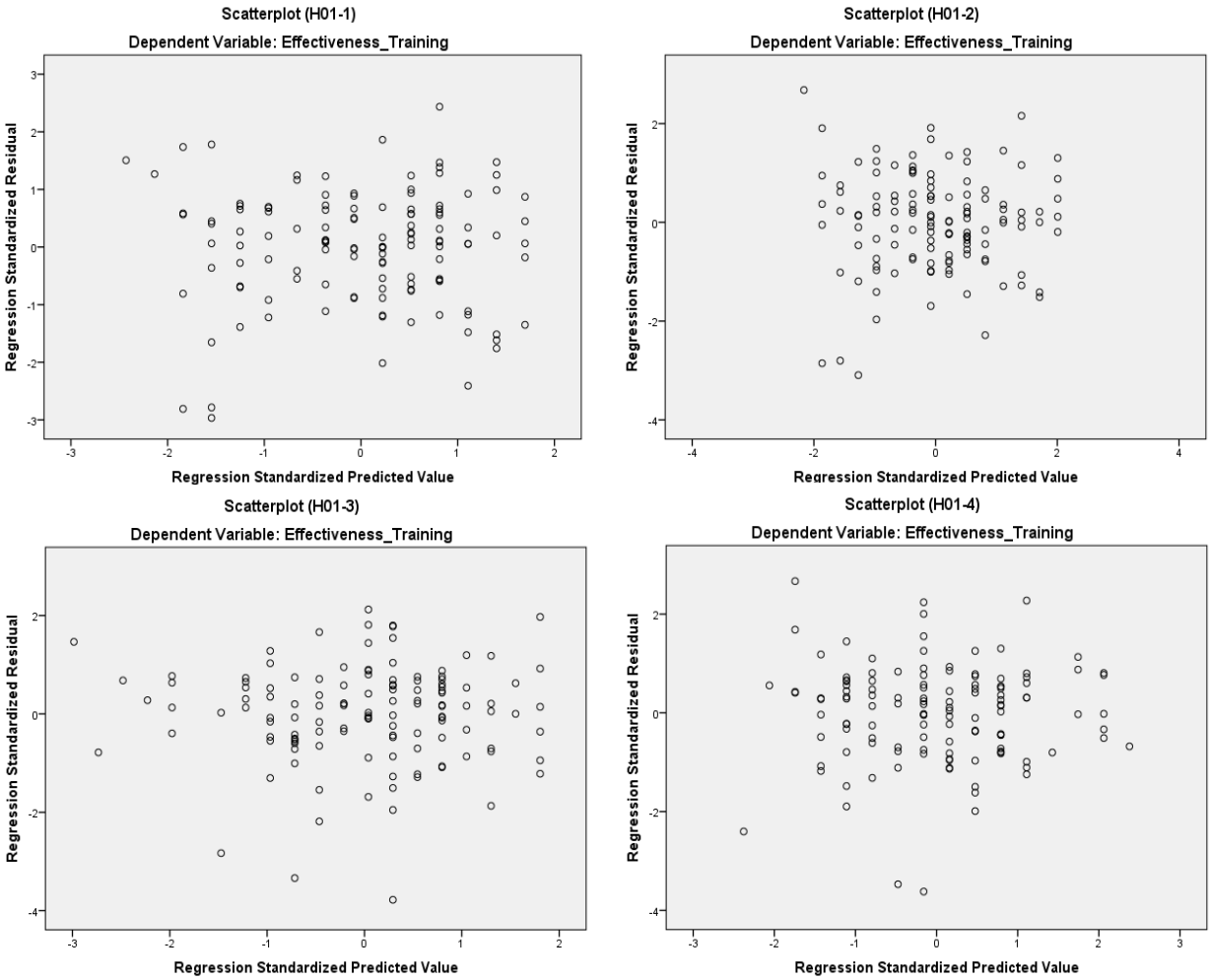
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تبين نتائج الجدول (5-18) أن كل القيم المحسوبة للإحصائية (DW) تقع ضمن مناطق قرار عدم وجود الارتباط الذاتي، وعليه يكون القرار بقبول الفرض القائل بوجود استقلال بين البواقي بمعنى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)، **وبالتالي فإن شرط (استقلالية البواقي) متوافر.**

6/ اختبار ثبات تباين (أو تجانس) البواقي (Homoscedasticity)

ثبات تباين (أو تجانس) البواقي يعني أنها ستكون متساوية إلى حد ما عند جميع القيم، أو بمعنى آخر لن نلاحظ اتجاه لزيادة أو نقصان البواقي مع تغير قيمة المتغير المستقل.

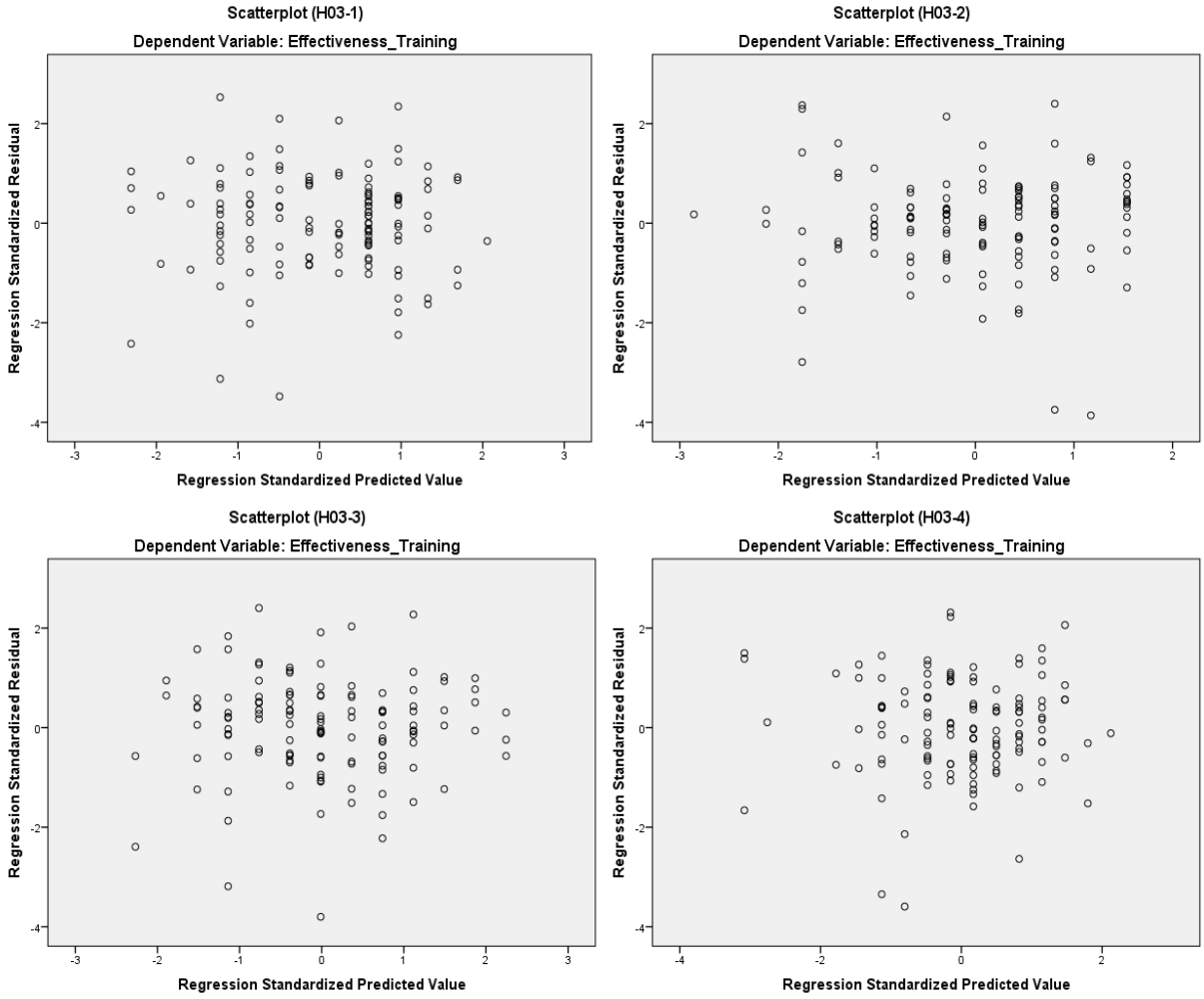
شكل رقم (5-13): مخطط انتشار البواقي (Scatterplot) الخاص بالفرضيات (H01-1، H01-2، H01-3، H01-4)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ هنا أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلا عشوائيا على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي وهو ما يعني أن هناك تجانسا أو ثباتا في تباين الأخطاء، **وبالتالي فإن شرط (ثبات التباين للبواقي) متوافر.**

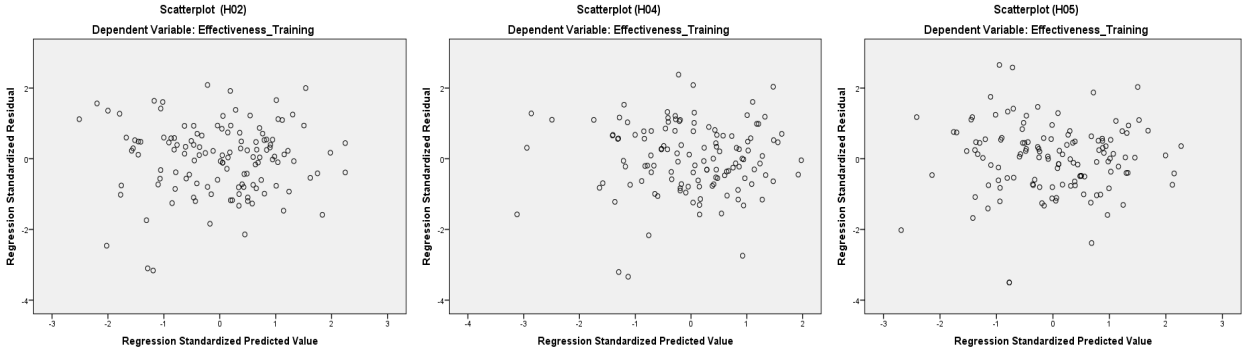
شكل رقم (5-14): مخطط انتشار البواقي (Scatterplot) الخاص بالفرضيات (H_03-1، H_03-2، H_03-3، H_03-4)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ هنا أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلا عشوائيا على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي وهو ما يعني أن هناك تجانسا أو ثباتا في تباين الأخطاء، **وبالتالي فإن شرط (ثبات التباين للبواقي) متوافر.**

شكل رقم (5-15): مخطط انتشار البواقي (Scatterplot) **الخاص بالفرضيات** (H_02، H_04، H_05)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ هنا أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلا عشوائيا على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي وهو ما يعني أن هناك تجانسا أو ثباتا في تباين الأخطاء، **وبالتالي فإن شرط (ثبات التباين للبواقي) متوافر**.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف عرض وتحليل بيانات الدراسة إلى تمهيد الطريق من أجل الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تسمح بتقديم الإجابات عن أسئلة الدراسة، لأجل ذلك تم عرض مختلف البيانات الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل بيانات الفرضيات المتعلقة بقياس مدى توافر كل من مقومات وعمليات إدارة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، إلى جانب عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس مدى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

المطلب الأول: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى توافر مقومات إدارة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض ومناقشة البيانات التي تقيس درجة توافر مقومات إدارة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، من خلال قياس درجة توافر كل من:

- القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية؛
- الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية؛

لأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد مقومات إدارة التنظيمية وترتيبها كما يلي:

جدول رقم (5-19): ملخص درجة توافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

أبعاد مقومات إدارة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	3.849	0.678	1	مرتفعة
الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	3.066	0.839	4	متوسطة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.807	0.661	2	مرتفعة
الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية	3.125	0.789	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	**3.462**	**0.598**	/	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (5-19) أن أفراد عينة الدراسة المبحوثين **يوافقون** على **توافر** أبعاد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.462) بانحراف معياري قدره (0.598)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين.

جاء بعد (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) في المرتبة **الأولى** بمتوسط حسابي بلغ (3.849) -وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.462)- وانحراف معياري بلغ (0.678)، في حين جاء بعد (الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) في المرتبة **الرابعة** والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.066) -وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.462)- وانحراف معياري قدره (0.839).

في ما يلي توضيح لآراء عينة الأفراد المبحوثين المتعلقة بالعبارات التي تقيس درجة توافر كل بعد من أبعاد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية على حدة.

أولا: درجة توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**1، 2، 3، 4، 5**)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-20): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1/ تتقبل إدارة الجامعة التغيير وتشجعه طالما هو ضمن المصلحة العامة للجامعة.	تك	30	63	7	24	2	3.75	1.071
	%	23,8	50	5.6	19	1.6		
2/ تسعى الجامعة إلى التطوير والتحسين في نشاطها ونوعية خدماتها.	تك	34	64	19	8	1	3.79	0.867
	%	27	50.8	15.1	6.3	0.8		
3/ تشجع الجامعة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمفيدة.	تك	22	42	27	25	10	3.33	1.206
	%	17.5	33.3	21.4	19.8	7.9		
4/ تساهم المعرفة في نجاح الجامعة وتطورها.	تك	65	50	8	1	2	4.39	0.779
	%	51.6	39.7	6.3	0.8	1.6		
5/ توفر الجامعة فرص التكوين المستمر للموظفين.	تك	39	46	23	14	4	3.81	1.093
	%	31	36.5	18.3	11.1	3.2		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية							**3.849**	**0.678**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول رقم (5-20) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين

يوافقون على توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.849) بانحراف معياري قدره (0.678)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (3.68 إلى 5.00) مما يدل على **توافر** بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية بدرجة **مرتفعة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (4): (**تساهم المعرفة في نجاح الجامعة وتطورها**) في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.39) بانحراف معياري قدره (0.779)، وهذا مؤشر واضح يعكس الاعتماد الدائم والكبير للجامعات الجزائرية على المعرفة وإدارتها على الوجه الأكمل من أجل المساهمة في توفير عناصر وأساسيات النجاح والتطور؛

2/ جاءت العبارة رقم (5): (**توفر الجامعة فرص التكوين المستمر للموظفين**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.81) بانحراف معياري قدره (1.093)، ويتضح من هذا أن الجامعات الجزائرية –وفي سبيل المساهمة في تكوين المعرفة– تعمل على دائما على إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المستمر خلال مسارهم الوظيفي؛

3/ جاءت العبارة رقم (2): (**تسعى الجامعة إلى التطوير والتحسين في نشاطها ونوعية خدماتها**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.79) بانحراف معياري قدره (0.867)، وهذا يدل على السعي الدائم للجامعات الجزائرية نحو العمل إلى الارتقاء بنشاطها نحو الأحسن، من خلال التركيز على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للأطراف المتعاملة معها سواء كانوا طلابا، أساتذة، موظفين أو حتى الشركاء الخارجيين؛

4/ جاءت العبارة رقم (1): (**تتقبل إدارة الجامعة التغيير وتشجعه طالما هو ضمن المصلحة العامة للجامعة**) في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.75) بانحراف معياري قدره (1.071)، ويتضح من هذا الاستعداد الموجود لدى الجامعات الجزائرية من أجل إجراء التعديلات الضرورية واللازمة ضمن السياقات العملية والعلمية المختلفة، إذ تشجع المقترحات البناءة من طاقمها الإداري والتقني وهيئتها التدريسية، كما ترفع التوصيات إلى الوزارة الوصية وذلك في كل ما من شأنه أن يحقق المصلحة العامة للجامعة؛

5/ جاءت العبارة رقم (3): (**تشجع الجامعة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمفيدة**) في المرتبة **الخامسة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.33) بانحراف معياري قدره (1.206)، وهذا يعكس وجود تشجيع —وإن كان ليس كبيرا وفي بعض الأحيان فقط– على طرح الأفكار الجديدة. من خلال ربط هذه العبارة مع العبارة أعلاه (العبارة رقم 1) من أجل رفع التعارض بينها نرى أن الجامعات الجزائرية تشجع التغيير والتطوير الذي يرمي إلى تحقيق المصلحة العامة للجامعة، في حدود الأفكار الموجودة وتتحفظ –

بصفة ليست كلية- في ما يخص الأفكار الجديدة جذريا، وهذا تفاديا لتأثيراتها غير المتوقعة بالنظر إلى جديتها وحداثتها.

ثانيا: درجة توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**6، 7، 8، 9**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-21): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6/ تشجع الجامعة تشارك المعرفة بين الموظفين.	تك	16	45	33	29	3	3.33	1.043
	%	12.7	35.7	26.2	23	2.4		
7/ تقوم الجامعة بمكافأة الموظفين الذي يساهمون في تكوين المعرفة ونشرها.	تك	14	25	31	42	14	2.87	1.189
	%	11.1	19.8	24.6	33.3	11.1		
8/ تعمل الجامعة على توظيف الأشخاص الأكفاء ذوي المعرفة والمهارة.	تك	13	41	36	25	11	3.16	1.127
	%	10.3	32.5	28.6	19.8	8.7		
9/ توجد رؤية واضحة ومشتركة لدى الموظفين الجامعة.	تك	5	41	28	41	11	2.90	1.077
	%	4	32.5	22.2	32.5	8.7		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية							**3.066**	**0.839**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-21) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.066) بانحراف معياري قدره (0.839)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (6): (**تشجع الجامعة تشارك المعرفة بين الموظفين**) في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.33) بانحراف معياري قدره (1.043)، وهذا يدل على أن الجامعات الجزائرية تقوم أحيانا بتشجيع ثقافة التشارك المعرفي، حيث تحفز الموظفين وتدفعهم إلى تقاسم المعارف التي يمتلكونها سواء الضمنية منها أو الصريحة مع زملائهم في العمل، لكن هذا التحفيز والدفع ليس بالقدر الكافي والمناسب لرفع مستوى التشارك المعرفي فيها، إذ يتوجب مضاعفة الجهود التوعوية للموظفين والتي تبين لهم أهمية غرس ثقافة تقاسم المعرفة في ما بينهم؛

2/ جاءت العبارة رقم (8): (**تعمل الجامعة على توظيف الأشخاص الأكفاء ذوي المعرفة والمهارة**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.16) بانحراف معياري قدره (1.127)، يتضح من هذا أن توجه الجامعة نحو استقطاب وتوظيف الأشخاص الأكفاء موجود، لكنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب وهذا أمر لا مسوغ له، إذ أن الجامعات الجزائرية عندما تلجأ إلى توظيف الأفراد فإنها تضع معايير معينة يجب استيفاؤها ومن ثم المفاضلة بين أصحابها، لذا يجب استخدام الأسلوب العقلاني الموضوعي في الانتقاء، والابتعاد أو بالأحرى الاستغناء تماما عن المعايير الذاتية الشخصية، والتي من شأنها خلق مجموعة موظفين متوسطي أو عديمي المهارة يساهمون بطريقة أو بأخرى في تكريس الأداء السلبي في الجامعة؛

3/ جاءت العبارة رقم (9): (**توجد رؤية واضحة ومشتركة لدى الموظفين الجامعة**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.90) بانحراف معياري قدره (1.077)، جلي هنا أن الرؤية لدى موظفي الجامعة غير واضحة وغير مشتركة في ما بينهم بالقدر اللازم والكافي، وهذا يعكس غموض أهداف ومساعي الجامعة المستقبلية، وعليه يجب أن تقوم الجامعات الجزائرية بإيجاد آليات وابتكار طرق من خلالها تعمل على توحيد وتوضيح الرؤية المشتركة لدى الموظفين، وذلك يمكن أن يتم من خلال تخصيص جانب من الندوات والورشات التي تستهدفهم من أجل شرح منطلقات وغاية الجامعة بأسلوب مبسط ومختصر؛

4/ جاءت العبارة رقم (7): (**تقوم الجامعة بمكافأة الموظفين الذي يساهمون في تكوين المعرفة ونشرها**) في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.87) بانحراف معياري قدره (1.189). يتضح من هذا أن الجامعات الجزائرية لا تكافئ بالقدر الكافي الجهود التي قد يبديها الموظفون في سبيل نشر ثقافة تكوين المعرفة وإرسائها داخل الجامعة، فهي وإن كانت تقوم بذلك أحيانا إلا أنه غير كاف تماما، إذ أن ترسيخ ثقافة من هذا النوع هو أمر جوهري جدا حيث يوفر على الجامعة تكاليف إضافية -قد تكون باهضة- في حال ما إذا لجأت -مثلا- إلى مصادر خارجية من أجل طلب الاستشارة والنصح.

ثالثا: درجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من ستة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**10، 11، 12، 13، 14، 15**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-22): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
10/ توفر الجامعة أجهزة الحواسيب وملحقاتها (الطابعات، الماسحات الضوئية، ...الخ) بقدر كاف.	تك	49	53	8	15	1	4.06	1.002
	%	38.9	42.1	6.3	11.9	0.8		
11/ تعمل الجامعة على تجديد و صيانة أجهزة الكمبيوتر والبرامج المستعملة في الجامعة باستمرار.	تك	31	60	9	18	8	3.70	1.175
	%	24.6	47.6	7.1	14.3	6.3		
12/ يتوفر لدى الجامعة أفراد مختصين مؤهلين في الإعلام الآلي والمعلوماتية.	تك	44	71	6	3	2	4.21	0.773
	%	34.9	56.3	4.8	2.4	1.6		
13/ تقوم الجامعة بتخصيص ميزانية كافية للإنفاق على الجانب المعلوماتي والتكنولوجي.	تك	26	54	30	13	3	3.69	0.992
	%	20.6	42.9	23.8	10.3	2.4		
14/ تعمل الجامعة على استغلال شبكة الانترنت بصفة جيدة في أنشطتها المتعددة.	تك	14	69	19	19	5	3.54	1.009
	%	11.1	54.8	15.1	15.1	4		
15/ يتيح الموقع الالكتروني للجامعة فرصة التواصل مع جميع الأطراف.	تك	22	58	27	17	2	3.64	0.975
	%	17.5	46	21.4	13.5	1.6		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال							**3.807**	**0.661**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-22) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.807) بانحراف معياري قدره (0.661)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (3.68 إلى 5.00) مما يدل على **توافر** بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة **مرتفعة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (12): (**يتوفر لدى الجامعة أفراد مختصين مؤهلين في الإعلام الآلي والمعلوماتية**) في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.21) بانحراف معياري قدره (0.773)، ويتضح من هذا اهتمام الجامعات الجزائرية بعنصر البشري في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تتوافر على القدر الكافي من الأفراد المختصين والمؤهلين في الإعلام الآلي، وهذا يرجع إلى نشاط الجامعة

الذي يتطلب التركيز على هذا الجانب والتحكم فيه، ولا يمكن أن يتأتى هذا في ظل وجود موظفين ضعيفي التكوين أو محدودي المستوى في ميدان المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات؛

2/ جاءت العبارة رقم (10): (**توفر الجامعة أجهزة الحواسيب وملحقاتها "الطابعات، الماسحات الضوئية، ...الخ" بقدر كاف**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.06) بانحراف معياري قدره (1.002)، ويتبين من هذا التوافر الكبير لمختلف الأجهزة العتادية التي تستخدم في مجال المعلوماتية، وهذا ليس أمرا غريبا فكما سبق وأن أشرنا تعتمد الجامعة على التسيير المعلوماتي للمعلومة بنسبة كبيرة جدا، وهذا يتطلب توافر المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن مستوى يسمح بمواكبة هذا التسيير المعلوماتي ومسايرة تطوراته الآنية والمستمرة؛

3/ جاءت العبارة رقم (11): (**تعمل الجامعة على تجديد و صيانة أجهزة الكمبيوتر والبرامج المستعملة في الجامعة باستمرار**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.70) بانحراف معياري قدره (1.175)، يعكس هذا العمل سواء التجديدي أو الخاص بالصيانة والمتعلق بالجانب العتادي أو البرمجي الاهتمام العالي بالمسايرة المستمرة للتطورات الحاصلة في حقل تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة، خصوصا ما يتعلق بالمكونات المادية، الملحقات والبرمجيات؛

4/ جاءت العبارة رقم (13): (**تقوم الجامعة بتخصيص ميزانية كافية للإنفاق على الجانب المعلوماتي والتكنولوجي**) في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.69) بانحراف معياري قدره (0.992)، ويتضح من هذا أن الجامعات الجزائرية غالبا ما تخصص جزءا من مواردها المالية للإنفاق على الجوانب التكنولوجية، وهذا يؤكد ويدعم فكرة محورية الجانب التكنولوجي والمعلوماتي في أداء ونشاط الجامعة؛

5/ جاءت العبارة رقم (15): (**يتيح الموقع الالكتروني للجامعة فرصة التواصل مع جميع الأطراف**) في المرتبة **الخامسة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.64) بانحراف معياري قدره (0.975). تمتلك كل الجامعات الجزائرية مواقع الكترونية، وهذا أمر ضروري لأنه يتيح لها فرصة التواصل في ما بينها وبين الأطراف التي تتعامل معها، وعلى الرغم من توافر فكرة التواصل وتطبيقها إلا أنه يجب رفع درجة فعاليتها من خلال تحسين تصميم المواقع الالكترونية والعمل على إثراء المحتوى، إلى جانب الالتزام بالتحديث المتواصل والآني للمعلومات الموجودة في هذه المواقع إذ يجب أن تتصف بصفتين جوهرتيين هما (التحديث المستمر والآنية)؛

6/ جاءت العبارة رقم (14): (**تعمل الجامعة على استغلال شبكة الانترنت بصفة جيدة في أنشطتها المتعددة**) في المرتبة **السادسة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.54) بانحراف معياري قدره (1.009)، يعكس هذا اعتماد –حتى وإن كان ليس عاليا جدا– لشبكة الانترنت في سياق أداء الجامعة لنشاطها وتسيير شؤونها، وعليه من الضروري ربط كل مكاتب الموظفين بالشبكة العنكبوتية وتحسين سرعة

تدفقها، فهذا من شأنه أن ينمي ويثري معارف الموظفين ويسهل لهم الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، سيما في ظل توسع هياكل الجامعة وامتدادها الجغرافي وكذا الانفتاح العالمي والعولمة.

رابعا: درجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**16، 17، 18، 19**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-23): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
16/ تشجع الجامعة الموظفين على تكثيف التواصل في ما بينهم.	تك	10	37	42	33	4	3.13	0.996
	%	7.9	29.4	33.3	26.2	3.2		
17/ تسمح الجامعة بتفويض السلطة للموظفين من أجل أداء مهامهم.	تك	12	40	40	24	10	3.16	1.091
	%	9.5	31.7	31.7	19	7.9		
18/ تشجع وتثمن الجامعة المبادرات الفردية البناءة.	تك	5	32	40	40	9	2.87	1.004
	%	4	25.4	31.7	31.7	7.1		
19/ تتميز المصالح والمكاتب في الجامعة بالتنسيق والتكامل في ما بينها.	تك	12	55	30	22	7	3.34	1.052
	%	9.5	43.7	23.8	17.5	5.6		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة درجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية							**3.125**	**0.789**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-23) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.125) بانحراف معياري قدره (0.789)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (19): (**تتميز المصالح والمكاتب في الجامعة بالتنسيق والتكامل في ما بينها**) في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.34) بانحراف معياري قدره (1.052)، وهذا مؤشر إيجابي على وجود الانسجام التنظيمي ما بين مختلف الوحدات الإدارية في الجامعة إلا أنه ذو مستوى متوسط فقط، وعليه يتعين على مسؤولي المصالح والمكاتب استغلال كل العلاقات الرسمية المتاحة من أجل رفع درجة التجاوب في ما بين مصالحهم ومكاتبهم، لغرض تأمين الوصول إلى التنسيق والتكامل الدائمين بين مختلف الوحدات التنظيمية في الجامعة؛

2/ جاءت العبارة رقم (17): (**تسمح الجامعة بتفويض السلطة للموظفين من أجل أداء مهامهم**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.16) بانحراف معياري قدره (1.091)، ويعكس هذا تفعيل الجامعة لآلية تفويض السلطة عمليا على أرض الواقع، لكن هذا التفعيل ليس بالمستوى الكبير، وعليه يتوجب إضفاء المزيد من المرونة على الهياكل التنظيمية للجامعات الجزائرية من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات للموظفين وإعطائهم الثقة اللازمة، هذه الأخيرة التي تجعلهم أكثر إقبالا على تحمل المسؤولية وأكثر قابلية لأداء أعمالهم بصفة جيدة ومتفانية؛

3/ جاءت العبارة رقم (16): (**تشجع الجامعة الموظفين على تكثيف التواصل في ما بينهم**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.13) بانحراف معياري قدره (0.996)، وهذا دليل على وجود التواصل والتشجيع عليه، إلا أنه لا يرقى إلى المستوى اللازم، وهنا تتضاعف الأدوار التي على المسؤولين في الجامعات الجزائرية القيام بها، إذ يجب أن يعملوا على تعزيز تواجد قنوات الاتصال القصيرة في ما بين الموظفين والتي تسمح لهم بتفعيل آليات التواصل في ما بينهم على تنوع مهامهم وتخصصاتهم واختلاف مصالحهم وأقسامهم وضمن كل المستويات الإدارية، وهذا كله في سبيل تسريع دورة تدفق المعلومات والمعارف وتسهيل طرق الوصول إليها؛

4/ جاءت العبارة رقم (18): (**تشجع وتثمن الجامعة المبادرات الفردية البناءة**) في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.87) بانحراف معياري قدره (1.004)، وهذا يبين أنه أحيانا توجد مبادرات فردية بناءة، غير أن تشجيعها ليس في المستوى المطلوب، وهذا فعل من شأنه أن يكبح الإبداعات الموجودة لدى الموظفين حيث أن عدم وجود تثمين لهذه الإبداعات يقلل -إن لم نقل يلغي- روح المبادرة المستقبلية، وعليه يتعين على مسؤولي الجامعات الجزائرية الالتفات إلى هذه النقطة ووضع آليات واضحة لتثمين الجهد الفردي أو الفِرَقي المتميز من أجل أن يتمكن الموظفون من إطلاق العنان لإبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وإعادة استخدامها.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى توافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض ومناقشة البيانات التي تقيس درجة توافر عمليات إدارة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، من خلال قياس درجة توافر كل من:

- تكوين المعرفة واكتسابها؛
- تخزين المعرفة؛
- نشر المعرفة؛
- تطبيق المعرفة؛

لأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد عمليات إدارة التنظيمية وترتيبها كما يلي:

جدول رقم (5-24): ملخص درجة توافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
تكوين المعرفة واكتسابها	3.117	0.913	3	متوسطة
تخزين المعرفة	3.601	0.910	1	متوسطة
نشر المعرفة	3.011	0.886	4	متوسطة
تطبيق المعرفة	3.369	0.769	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	**3.274**	**0.724**	/	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (5-24) أن المبحوثين **يوافقون** على **توافر** أبعاد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.274) بانحراف معياري قدره (0.724)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين.

جاء بعد تخزين المعرفة في المرتبة **الأولى** بمتوسط حسابي بلغ (3.601) -وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.274)- وانحراف معياري بلغ (0.910)، في حين جاء بعد (نشر المعرفة) في **الرابعة** والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.011) -وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.274)- وانحراف معياري قدره (0.886).

في ما يلي توضيح لآراء عينة الأفراد المبحوثين المتعلقة بالعبارات التي تقيس درجة توافر كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على حدة.

أولا: درجة توافر بعد تكوين المعرفة واكتسابها في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**20**، **21**، **22**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-25): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تكوين المعرفة واكتسابها في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
20/ تهتم الجامعة بتنظيم الندوات من أجل إكساب الموظفين معارف ومعلومات جديدة.	تك	5	49	21	37	14	2.95	1.137
	%	4	38.9	16.7	29.4	11.1		
21/ تشجع الجامعة على تنمية مهارات وخبرات الموظفين.	تك	15	58	26	23	4	3.45	1.025
	%	11.9	46	20.6	18.3	3.2		
22/ تنظر الجامعة إلى كل موظف على أنه مصدر للمعرفة.	تك	9	29	46	30	12	2.94	1.068
	%	7.1	23	36.5	23.8	9.5		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد تكوين المعرفة واكتسابها							**3.117**	**0.913**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-25) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد تكوين المعرفة واكتسابها في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد تكوين المعرفة واكتسابها في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.117) بانحراف معياري قدره (0.913)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** بعد تكوين المعرفة واكتسابها بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد تكوين المعرفة واكتسابها حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (21): (**تشجع الجامعة على تنمية مهارات وخبرات الموظفين**) في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.45) بانحراف معياري قدره (1.025)، ويعكس هذا وجود مستوى مقبول من اهتمام الجامعات الجزائرية بإثراء الجانب المهاري والخبراتي لدى الموظفين إلا أنه يمكن تعزيز هذا المستوى من خلال تنشيط التفاعلات ما بين الموظفين -باعتبارهم المصدر الأول ومنطلق حركة المعرفة بفضل ما يمتلكونه من معرفة موجودة في عقولهم وذاكراتهم-، أو ما بينهم وبين بيئتهم، وهذا كله في سبيل استخلاص المعرفة الضمنية والصريحة. تستطيع الجامعة أيضا تنمية مهارات الموظفين من خلال تشجيع آلية تعلمهم

من بعضهم البعض وذلك من خلال تشارك الخبرات التي لديهم في ما بينهم إلى جانب تنظيم وترميز معارفهم الضمنية بجعل ما بداخلهم من معارف ظاهرا للعيان (داخل الجامعة)؛

2/ جاءت العبارة رقم (20): (**تهتم الجامعة بتنظيم الندوات من أجل إكساب الموظفين معارف ومعلومات جديدة**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.95) بانحراف معياري قدره (1.137)، لكن هذا الاهتمام ليس بالكبير فهو دون المتوسط، وهذه نقطة لا توليها الجامعات الجزائرية أهمية كبيرة إذ أن تنظيم مثل هذه الندوات التي تستهدف الموظفين من شأنه أن يساهم في إثراء رصيدهم المعرفي ويجعلهم أكثر قابلية لجعل معارفهم الضمنية في إطار أو سياق تكون ضمنه نشطة وفعالة، فمثل هذه الفضاءات (الندوات) ضروري جدا في سبيل الحصول على المعرفة الخارجية واستقطابها إلى داخل الجامعة من خلال نقلها للموظفين؛

3/ جاءت العبارة رقم (22): (**تنظر الجامعة إلى كل موظف على أنه مصدر للمعرفة**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.94) بانحراف معياري قدره (1.068)، وهذا يدل على أن هذه النظرة موجودة، لكنها غير ناضجة تماما ولا تعدو كونها اعترافا بشهادة الموظف الأكاديمية أو مستواه الدراسي وهذا أمر يجب أن يتم تجاوزه إلى أبعد من ذلك بكثير، فالموظف -إذا ما تم النظر إليه على أنه مورد معرفي- سيعمل على تكريس وتخصيص كل مكتسباته ومعارفه القبلية والبعدية في سبيل الارتقاء بأدائه إلى أعلى مستوى ممكن، الأمر الذي يساهم بقسط كبير في رفع درجة اكتسابه للمعرفة بصفة طوعية ومستمرة.

ثانيا: درجة توافر بعد تخزين المعرفة في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**23**، **24**، **25**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-26): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تخزين المعرفة في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
23/ يتم تخزين معارف الجامعة بشكل مستمر ومنظم.	تك	23	36	36	25	6	3.36	1.135
	%	18.3	28.6	28.6	19.8	4.8		
24/ تخزن معارف الجامعة ضمن أشكال مختلفة (تقارير-مستندات- ملفات الكترونية في أجهزة الكمبيوتر).	تك	30	55	24	14	3	3.75	1.017
	%	23.8	43.7	19	11.1	2.4		
25/ يتم تنظيم المعارف وتصنيفها في شكل ملائم يساعد على استرجاعها بسهولة.	تك	25	59	23	16	3	3.69	1.008
	%	19.8	46.8	18.3	12.7	2.4		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد تخزين المعرفة							**3.601**	**0.910**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-26) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد تخزين المعرفة في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد تخزين المعرفة في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.601) بانحراف معياري قدره (0.910)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** بعد تخزين المعرفة بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد تخزين المعرفة حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (24): (**تخزن معارف الجامعة ضمن أشكال مختلفة "تقارير-مستندات- ملفات الكترونية في أجهزة الكمبيوتر**") في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.75) بانحراف معياري قدره (1.017)، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الجامعة المؤسس بصفة رئيسة على التعامل مع وثائق تحتاج إلى عناية كبيرة في التعامل معها والاحتفاظ بها، كما تتنوع هذه الوثائق بين الورقي والالكتروني لكنها تشترك في كونها تشكل جسرا بين اكتساب، التقاط المعرفة واسترجاعها. إن أي تقصير في عملية التخزين هذه يمكن أن يجعل الجامعة تواجه خطر ضياع المعرفة، وعليه يجب الاهتمام الكبير بما يعرف بالذاكرة التنظيمية والتي تشكل أرشيفا تنظيميا متكاملا لكل معارف الجامعة؛

2/ جاءت العبارة رقم (25): (**يتم تنظيم المعارف وتصنيفها في شكل ملائم يساعد على استرجاعها بسهولة**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.69) بانحراف معياري قدره (1.008)، ويعكس هذا وجود الحد الأدنى والمقبول من هذا العناية اللازمة بمعارف الجامعة، حيث تم ترتيبها وتنظيمها بطريقة تسهل الرجوع إليها والاستفادة منها؛

3/ جاءت العبارة رقم (23): (**يتم تخزين معارف الجامعة بشكل مستمر ومنظم**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.36) بانحراف معياري قدره (1.135)، ويعكس هذا الالتزام –حتى وإن كان ليس كبيرا ومقتصرا على بعض الأحيان– بالتخزين الدائم والمنظم للمعارف المكتسبة والمتكونة، ومن أجل ضمان الفعالية الكبيرة في هذه العملية يجب أن تعمل الجامعة على التقييم المستمر للمعرفة المتاحة بهدف التطوير والتحديث الدائم لها، ومن ثم العمل على حفظها لدى الموظفين أفرادا وجماعات وكذلك ضمن وسائل الحفظ التقليدية مثل المستندات والملفات، والحديثة على غرار أجهزة الكمبيوتر.

ثالثا: درجة توافر بعد نشر المعرفة في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**26، 27، 28**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-27): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد نشر المعرفة في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
26/ تحرص الجامعة على عقد الاجتماعات مع الموظفين من اجل تبادل المعلومات والمعارف.	تك	7	33	28	43	15	2.79	1.127
	%	5.6	26.2	22.2	34.1	11.9		
27/ تشجع الجامعة عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين.	تك	10	39	38	34	5	3.12	1.025
	%	7.9	31	30.2	27	4		
28/ يجد الموظفون سهولة في الوصول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاجونها.	تك	10	46	27	35	8	3.12	1.100
	%	7.9	36.5	21.4	27.8	6.3		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد نشر المعرفة							**3.011**	**0.886**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-27) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد نشر المعرفة في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد نشر المعرفة في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.011) بانحراف معياري قدره (0.886)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** بعد نشر المعرفة بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد نشر المعرفة حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (27): (**تشجع الجامعة عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين**) في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.12) بانحراف معياري قدره (1.025)، وهذا

مؤشر على سعي الجامعات الجزائرية أحيانا إلى الإسهام في مساعي توزيع المعرفة ونشرها بين الموظفين من خلال تشجيع عمليات التواصل والتفاعل في ما بينهم. يمكن تفعيل هذا التشجيع من خلال تبني استراتيجات نقل المعرفة على غرار النقل المتسلسل للمعرفة بواسطة فريق موظفين يحوزها ينتقل بخبراته وتجاربه من موقع إلى آخر في الجامعة حيث أنه يضمن السرعة، المهارة والإتقان في انجاز المهام؛

2/ جاءت العبارة رقم (28): (**يجد الموظفون سهولة في الوصول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاجونها**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.12) بانحراف معياري قدره (1.100)، يتضح هنا أن عنصر الإتاحية أحيانا ما يتوفر وليس دائما، وهذا يتنافى مع الطرح القائل بإلزامية وصول المعرفة للجهة الباحثة عنها في الوقت الملائم إلى جانب أهمية وصولها إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين في الجامعة، لذا ينبغي على المسؤولين في الجامعات الجزائرية التركيز على هذا الجانب من خلال العمل على تسهيل الأمر على الموظفين في ما يتعلق بالوصول إلى المعلومات والمعارف، وذلك يمكن أن يتم بإلغاء انغلاق المصالح والأقسام في الجامعة على بعضها البعض وبالمقابل تشجيع سياسة الانفتاح على الآخر بحيث تصبح الوحدات التنظيمية في الجامعة تعمل وفق نسق تكاملي وتآزري؛

3/ جاءت العبارة رقم (26): (**تحرص الجامعة على عقد الاجتماعات مع الموظفين من أجل تبادل المعلومات والمعارف**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.79) بانحراف معياري قدره (1.127)، وهذا مؤشر على أن الجامعات الجزائرية أحيانا تقوم بعقد اجتماعات تجمع موظفيها مع بعضهم البعض في سبيل تسهيل عملية التلاقي بينهم وتبادلهم للمعارف والمعلومات المكتسبة لديهم من خلال الاحتكاك المباشر. يجب التوسع أكثر في هذه النقطة والالتفات إلى جوانب أخرى تساهم في نقل المعرفة بين مختلف المستويات التنظيمية للجامعة، والتي قد تكون مقصودة من خلال قنوات الاتصال الرسمية (مثل التقارير، المراسلات، الندوات ...الخ)، أو بشكل غير مقصود من خلال (التنظيمات غير الرسمية، اللقاءات الجانبية ومنتديات النقاش المفتوحة).

رابعا: درجة توافر بعد تطبيق المعرفة في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**29، 30، 31، 32**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-28): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تطبيق المعرفة في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
29/ تحرص الجامعة على توفير جو ملائم للموظفين من أجل تطبيق المعرفة المكتسبة.	تك	8	36	39	32	11	2.98	1.073
	%	6.3	28.6	31	25.4	8.7		
30/ تعتمد الجامعة في أداء نشاطها على مهارات ومعارف الموظفين.	تك	16	63	26	16	5	3.55	1.001
	%	12.7	50	20.6	12.7	4		
31/ تساعد المعرفة الموجودة لدى الجامعة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها.	تك	10	42	41	27	6	3.18	1.015
	%	7.9	33.3	32.5	21.4	4.8		
32/ يسعى الموظفون إلى استعمال المعارف المتاحة من أجل تحسين أداء الجامعة.	تك	16	79	20	7	4	3.76	0.862
	%	12.7	62.7	15.9	5.6	3.2		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة درجة توافر بعد تطبيق المعرفة							**3.369**	**0.769**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-28) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد تطبيق المعرفة في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد تطبيق المعرفة في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.369) بانحراف معياري قدره (0.769)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** بعد تطبيق المعرفة بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد تطبيق المعرفة حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (32): (**يسعى الموظفون إلى استعمال المعارف المتاحة من أجل تحسين أداء الجامعة**) في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.76) بانحراف معياري قدره (0.862)، ويعكس هذا اهتماما واضحا وكبيرا من طرف الموظفين بتطبيق ما يحوزون من معارف من أجل توظيفها في سياق تحسين أداء الجامعة، وهذا يعكس وعي الموظفين بكون المعرفة من أهم الوسائل في انجاز العديد من الأعمال حيث يتم توظيفها ضمن أنشطة الجامعة؛

2/ جاءت العبارة رقم (30): (**تعتمد الجامعة في أداء نشاطها على مهارات ومعارف الموظفين**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.55) بانحراف معياري قدره (1.001)، وهذا مؤشر على استناد الجامعات الجزائرية إلى خبرات، مهارات ومكتسبات موظفيها من أجل أداء أنشطتها المختلفة، وهذا يمكن تفسيره بإيمان مسؤولي الجامعات الجزائرية بأن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، فالحصول عليها وخزنها لا يعد كافيا إذ أن الأهم هو جعل المعرفة متاحة للتطبيق والاستفادة منها بشكل مثالي وكامل؛

3/ جاءت العبارة رقم (31): (**تساعد المعرفة الموجودة لدى الجامعة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.18) بانحراف معياري قدره (1.001)، ويتضح من هذا أنه أحيانا تكون المعرفة التي تحوزها الجامعة أحد الوسائل أو الاستراتيجيات التي من خلالها يتم التكيف مع تغيرات البيئة التنظيمية المحيطة. إلا أن الدور ينبغي أن يكون دائما بحيث يجب الاقتناع من طرف مسؤولي وموظفي الجامعات الجزائرية على حد سواء بأن المعرفة هي أحد أهم الأسلحة التي من خلالها يتحقق التواؤم بين أنشطة الجامعة ومتطلبات البيئة الخارجية؛

4/ جاءت العبارة رقم (29): (**تحرص الجامعة على توفير جو ملائم للموظفين من أجل تطبيق المعرفة المكتسبة**) في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.98) بانحراف معياري قدره (1.073)، ويتبين من هذا أنه أحيانا يكون الجو الذي يكتنف تطبيق الموظفين لمعارفهم وخبراتهم ملائما، فعلى الرغم من السعي الدائم من طرف الموظفين إلى استعمال المعارف المتاحة من أجل تحسين أداء الجامعة وعلى الرغم من اعتماد الجامعة في أداء أنشطتها على مهارات ومعارف الموظفين، إلا أنه يجب توفير متطلبات جوهرية من أجل توفير الجو الملائم لتطبيق المعارف المكتسبة، ومنها تفويض المزيد من السلطة للموظفين إلى جانب تمكينهم (من خلال الاهتمام بإعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار بدرجة أكبر للموظفين في كل المستويات التنظيمية) الأمر الذي من شأنه أن يوجد جوا إيجابيا يجعل تطبيق المعرفة يتم وفق أنجع طريقة ممكنة.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض ومناقشة البيانات التي تقيس درجة فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، وذلك من خلال قياس درجة كل من:

- رد فعل المتدربين؛
- تعلم المتدربين؛
- سلوك المتدربين.

لأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" وترتيبها كما يلي:

جدول رقم (5-29): ملخص درجة توافر أبعاد فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
رد فعل المتدربين	3.163	0.705	3	متوسطة
تعلم المتدربين	3.491	0.710	2	متوسطة
سلوك المتدربين	3.610	0.712	1	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	**3.421**	**0.622**	/	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (5-29) أن المبحوثين **يوافقون** على **توافر** أبعاد فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.421) بانحراف معياري قـــدره (0.622)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين.

جاء بعد (سلوك المتدربين) في المرتبة **الأولى** بمتوسط حسابي بلغ (3.610) -وهو أعلـــى مـــن المتوســـط الحسابي العام (3.421)- وانحراف معياري بلغ (0.712)، في حين جاء بعد (رد فعل المتدربين) في المرتبة **الثالثة** والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.163) -وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.421)- وانحراف معيـــاري قدره (0.705).

في ما يلي توضيح لآراء عينة الأفراد المبحوثين المتعلقة بالعبارات التي تقيس درجة توافر كل بعد من أبعـــاد فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" على حدة.

أولا: درجة توافر بعد رد فعل المتدربين في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من ستة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**33**، **34**، **35**، **36**، **37**، **38**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-30): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس بعد رد فعل المتدربين في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
33/ بعد تدريب الموظفين يلاحظ أن الفائدة المتوقعة من التدريب قد تحققت.	تك	12	43	43	23	5	3.27	0.999
	%	9/5	34.1	34.1	18.3	4		
34/ المدة التي يتم تخصيصها لتدريب الموظفين كافية.	تك	6	25	30	54	11	2.69	1.039
	%	4.8	19.8	23.8	42.9	8.7		
35/ إن انطباعات الموظفين المتدربين عن التدريب عادة ما تكون جيدة.	تك	14	49	35	23	5	3.35	1.030
	%	11.1	38.9	27.8	18.3	4		
36/ يرى الموظفون المتدربون أن المستلزمات الضرورية للتدريب توفرت بقدر كاف.	تك	8	39	35	41	3	3.06	0.994
	%	6.3	31	27.8	32.5	2.4		
37/ تتميز الموضوعات التدريبية بالجدية والتشويق بالنسبة للموظفين المتدربين.	تك	10	45	44	20	7	3.25	1.001
	%	7.9	35.7	34.9	15.9	5.6		
38/ يقوم الموظفون المتدربون بتطبيق ما تعلموه في التدريب ضمن أنشطتهم.	تك	11	54	37	17	7	3.36	1.008
	%	8.7	42.9	29.4	13.5	5.6		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد رد فعل المتدربين							**3.163**	**0.705**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-30) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة برد فعل المتدربين في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد رد فعل المتدربين في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.163) بانحراف معياري قدره (0.705)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** بعد رد فعل المتدربين بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد درجة رد فعل المتدربين حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (38): **(يقوم الموظفون المتدربون بتطبيق ما تعلموه في التدريب ضمن أنشطتهم)** في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.36) بانحراف معياري قدره (1.008)، يوضح هذا أن ردود أفعال الموظفين المتدربين في كثير من الأحيان تعكس رغبتهم في تجسيد ما اكتسبوه من معارف، خبرات ومهارات ضمن العملية التدريبية على مستوى أنشطتهم ووظائفهم؛

2/ جاءت العبارة رقم (35): (**إن انطباعات الموظفين المتدربين عن التدريب عادة ما تكون جيدة**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.35) بانحراف معياري قدره (1.030)، وهذا مؤشر على أنه في كثير من الأحيان تتولد انطباعات إيجابية لدى الموظفين المتدربين عن التدريب. يجب تعزيز هذه النقطة من خلال محاولة التعرف على الجوانب التي تجذب الموظف وتشده إلى الاهتمام بالمحتويات والموضوعات التدريبية لأنها هذا يشكل علامة فارقة في ما يخص استيعاب وفهم ما سوف يتلقاه ويمر به طيلة الدورة أو العملية التدريبية؛

3/ جاءت العبارة رقم (33): (**بعد تدريب الموظفين يلاحظ أن الفائدة المتوقعة من التدريب قد تحققت**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.27) بانحراف معياري قدره (0.999)، ويوضح هذا أن الفائدة التي يرجى تحققها جراء القيام بالعملية التدريبية تتحقق أحيانا، وعليه يجب أن يحاول المسؤولون عن تقييم التدريب التعرف –من خلال استقصاء المتدربين– على الأسباب التي من شأنها أن تساهم في تحقق الفوائد التدريبية المتوقعة من أجل استعمالها كتغذية عكسية بالنسبة للبرامج التدريبية اللاحقة؛

4/ جاءت العبارة رقم (37): (**تتميز الموضوعات التدريبية بالجدية والتشويق بالنسبة للموظفين المتدربين**) في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.25) بانحراف معياري قدره (1.001)، وتبين من هذا أن الموضوعات التي يتم اختيارها للموظفين المتدربين في كثير من الأحيان تجعلهم يشعرون بالجدية والتشويق حيالها، وهذا أمر غير كاف لأن درجة التشويق مثلا تشكل عاملا فارقا بالنسبة للكثير من الموظفين وذاك بسبب أنه يجعلهم في وضع محفز من أجل استكشاف ما سيتلقونه وكيف سيتلقونه، وعليه يشكل الابتعاد عن الروتينية والنمطية في المساقات التدريبية أحد الرهانات الكبرى التي يمكن أن تساهم في رفع درجة الفعالية في العلية التدريبية؛

5/ جاءت العبارة رقم (36): (**يرى الموظفون المتدربون أن المستلزمات الضرورية للتدريب توفرت بقدر كاف**) في المرتبة **الخامسة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.06) بانحراف معياري قدره (0.994)، وهذا مؤشر على أنه أحيانا ما يتم توفير المستلزمات الضرورية للتدريب، وعليه يتوجب على مسؤولي التدريب في الجامعات الجزائرية المزيد من التركيز على هذه النقطة من خلال تحديد الوسائل التدريبية الملائمة (ومنها البسيطة التقليدية مثل "السبورة"، ومنها الحديثة نسبيا مثل "الشفافيات والأفلام"، ومنها المتطور مثل "الحاسب الآلي") والتي تستخدم لنقل البرنامج التدريبي إلى المتدربين من خلال تدعيمها للكلمات المنطوقة، بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الاهتمام والتنوع علاوة على أنها تظهر كيف تبدو الأشياء في الواقع؛

6/ جاءت العبارة رقم (34): (**المدة التي يتم تخصيصها لتدريب الموظفين كافية**) في المرتبة **السادسة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.69) بانحراف معياري قدره (1.039)، وهذا مؤشر على أن المدة التي تخصص للبرنامج التدريبي أحيانا فقط ما تكون كافية، وربما هذا راجع إلى أن تحديدها يتم بصفة اعتباطية ارتجالية دون مراعاة اختلاف برنامج تدريبي عن آخر واختلاف المستهدفين من التدريب، فهذه المدة تختلف باختلاف طبيعة البرنامج، غايته والأساليب المستخدمة فيه، وعليه ينبغي أن تضمن المدة المخصصة للتدريب

تحقيق التوازن بين موضوعات البرنامج التدريبي، مستلزماته وأساليبه، كما يجب أن تسمح لكافة المتدربين -على اختلاف مستوياتهم وطاقات استيعابهم- بالاستفادة من التدريب، كما يجب تلافي أن تؤدي هذه المدة إلى ترك الموظف المتدرب لمكان عمله لفترات طويلة أو أن تؤدي إلى شعوره بالملل والضجر.

ثانيا: درجة توافر بعد تعلم المتدربين في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**39، 40، 41، 42، 43**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-31): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس بعد تعلم المتدربين في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
39/ يكتسب الموظفون المتدربون المهارات والمعارف التي تساعدهم على تحقيق أهداف الجامعة.	تك	11	68	32	11	4	3.56	0.890
	%	8.7	54	25.4	8.7	3.2		
40/ يستغرق الموظفون وقتا معقولا من أجل استيعاب محتوى التدريب.	تك	7	64	36	16	3	3.44	0.872
	%	5.6	50.8	28.6	12.7	2.4		
41/ يستوعب ويفهم الموظفون المتدربون ما يكتسبونه في التدريب بشكل جيد.	تك	10	52	38	20	6	3.32	0.993
	%	7.9	41.3	30.2	15.9	4.8		
42/ تتحسن قدرة الموظفين المتدربين على عرض وإظهار المهارات التي تلقوها.	تك	15	67	24	16	4	3.58	0.966
	%	11.9	53.2	19	12.7	3.2		
43/ تتطور المعلومات والمعارف التي يمتلكها الموظفون المتدربون بشكل ملحوظ.	تك	15	61	24	16	4	3.55	0.986
	%	11.9	53.2	19	12.7	3.2		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد تعلم المتدربين							**3.491**	**0.710**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-31) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بتعلم المتدربين في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد تعلم المتدربين في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.491) بانحراف معياري قدره (0.710)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** بعد تعلم المتدربين بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد تعلم المتدربين حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (42): (**تتحسن قدرة الموظفين المتدربين على عرض وإظهار المهارات التي تلقوها**) في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.58) بانحراف معياري قدره (0.966)، وهذا يوضح أنه غالبا ما يصبح الموظفون المتدربون قادرين على عرض ما اكتسبوه من مهارات، وذلك نظرا لاستيعابهم وتعلمهم للحقائق والتقنيات المضمنة في البرنامج التدريبي بشكل جيد؛

2/ جاءت العبارة رقم (39): (**يكتسب الموظفون المتدربون المهارات والمعارف التي تساعدهم على تحقيق أهداف الجامعة**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.56) بانحراف معياري قدره (0.890)، وهذا يبين أن الموظفين المتدربين يكتسبون المهارات والمعارف والتي سيسعون لاحقا لتوظيفها من أجل تحقيق أهداف وغايات الجامعة، ويعتبر هذا الاكتساب مؤشرا واضحا على التعلم؛

3/ جاءت العبارة رقم (43): (**تتطور المعلومات والمعارف التي يمتلكها الموظفون المتدربون بشكل ملحوظ**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.55) بانحراف معياري قدره (0.986)، وذلك يعكس درجة القابلية لدى الموظفين للتعلم، إذ أن تطور الرصيد من المعلومات والمعارف غالبا ما يتحقق وبشكل ملحوظ ويعتبر هذا جوهر عملية التعلم في التدريب، حيث أن ازدياد حجم المحتوى الذي يتم استيعابه مؤشر على نجاعة عملية التعلم، بغض النظر عن ما إذا تم تطبيق ما تم تعلمه أم لا لأن ذلك يدخل ضمن تقييم معيار السلوك؛

4/ جاءت العبارة رقم (40): (**يستغرق الموظفون وقتا معقولا من أجل استيعاب محتوى التدريب**) في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.44) بانحراف معياري قدره (0.872)، ويوضح هذا أن الوقت الذي يستغرقه الموظفون من أجل استيعاب محتوى البرنامج التدريبي غالبا ما يكون ضمن المستوى المعقول، وهذا دليل على فعالية العملية التعلمية في سياق البرنامج التدريبي، فكلما قل الوقت الذي يتطلبه المتدرب من أجل هضم الموضوعات التدريبية دل ذلك على ارتفاع مؤشر التعلم؛

5/ جاءت العبارة رقم (41): (**يستوعب ويفهم الموظفون المتدربون ما يكتسبونه في التدريب بشكل جيد**) في المرتبة **الخامسة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.32) بانحراف معياري قدره (0.993)، ويتضح من هذا أنه أحيانا ما يستوعب الموظفون المتدربون ما تعلموه بشكل جيد، فعلى الرغم مما تم الإشارة إليه أعلاه من اكتساب الموظفين المتدربين للمهارات والمعارف وتطور رصيدهم منها بشكل ملحوظ وكذا استغراقهم لوقت معقول من أجل ذلك، إلا أن درجة الاستيعاب ليس جيدة جدا، وهنا ينبغي التأكيد على ضرورة التحقق -من خلال مجموعة اختبارات أو مقابلات تجرى مع الموظفين المتدربين- من مدى استيعاب هؤلاء لما تم تقديمه لهم في البرنامج التدريبي والحرص على أن يكون ضمن مستوى جيد وليس مقبول فقط.

ثالثا: درجة توافر بعد سلوك المتدربين في الجامعات الجزائرية

يتكون هذا البعد من ستة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (**44، 45، 46، 47، 48، 49**)، ولغرض تحليلها، سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-32): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس بعد سلوك المتدربين في الجامعات الجزائرية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
44/ تزداد قدرة الموظفين المتدربين على تحمل مسؤولية أعمالهم.	تك	18	58	32	15	3	3.58	0.958
	%	14.3	46	25.4	11.9	2.4		
45/ يدرك الموظفون المتدربون أن هناك تغيرا في سلوكهم و مستوى مهارتهم، نحو الأحسن.	تك	26	59	29	9	3	3.76	0.942
	%	20.6	46.8	23	7.1	2.4		
46/ ترتفع درجة تجاوب الموظفين المتدربين مع المشرفين عليهم في العمل.	تك	21	55	37	11	2	3.65	0.915
	%	16.7	43.7	29.4	8.7	1.6		
47/ يطبق الموظفون المتدربون ما تعلموه في التدريب على مستوى أنشطتهم.	تك	14	56	31	19	6	3.42	1.030
	%	11.1	44.4	24.6	15.1	4.8		
48/ تتحسن طريقة أداء الموظفين المتدربين لأعمالهم بصفة ملحوظة.	تك	14	67	26	17	2	3.59	0.915
	%	11.1	53.2	20.6	13.5	1.6		
49/ بإمكان الموظفين المتدربين أن ينقلوا ما تعلموه في التدريب إلى زملائهم في العمل.	تك	19	66	24	13	4	3.66	0.965
	%	15.1	52.4	19	10.3	3.2		
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد سلوك المتدربين							**3.610**	**0.712**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول (5-32) إلى إجابات عينة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بسلوك المتدربين في الجامعات الجزائرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن المبحوثين **يوافقون** على توافر بعد سلوك المتدربين في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.610) بانحراف معياري قدره (0.712)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على **توافر** بعد سلوك المتدربين بدرجة **متوسطة** من وجهة نظر المبحوثين الجامعات الجزائرية، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد سلوك المتدربين حسب درجة الموافقة كالآتي:

1/ جاءت العبارة رقم (45): (**يدرك الموظفون المتدربون أن هناك تغيرا في سلوكهم ومستوى مهارتهم، نحو الأحسن**) في المرتبة **الأولى** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.76) بانحراف معياري قدره (0.942)، وهذا مؤشر جيد على إدراك الموظفين المتدربين التغير الذي حصل في سلوكهم ومهاراتهم؛

2/ جاءت العبارة رقم (49): (**بإمكان الموظفين المتدربين أن ينقلوا ما تعلموه في التدريب إلى زملائهم في العمل**) في المرتبة **الثانية** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.66) بانحراف معياري قدره (0.965)، وهذا مؤشر جيد على أنه باستطاعة الموظف المتدرب نقل ما تعلمه إلى شخص آخر ؛

3/ جاءت العبارة رقم (46): (**ترتفع درجة تجاوب الموظفين المتدربين مع المشرفين عليهم في العمل**) في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65) بانحراف معياري قدره (0.915)، وهذا يؤكد التعديل الإيجابي الذي طرأ على سلوك الموظفين المتدربين حيث أن التحسن في نمط التجاوب بينهم وبين المشرفين عليهم يحقق الفائدة المرجوة من التدريب، من خلال تحقيق التناسق بين الجهود في مختلف المستويات التنظيمية من أجل تحسين أداء المصالح والمكاتب في الجامعة لأنشطتها ومهامها؛

4/ جاءت العبارة رقم (48): (**تتحسن طريقة أداء الموظفين المتدربين لأعمالهم بصفة ملحوظة**) في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.59) بانحراف معياري قدره (0.915)، وهذا يبين التحسن الملحوظ في السلوك الأدائي الميداني للموظفين المتدربين عند عودتهم إلى وظائفهم؛

5/ جاءت العبارة رقم (44): (**تزداد قدرة الموظفين المتدربين على تحمل مسؤولية أعمالهم**) في المرتبة **الخامسة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.58) بانحراف معياري قدره (0.958)، وهذا يعكس تطور قدرة الموظفين المتدربين على تحمل المسؤوليات التي تترتب عن وظائفهم جراء تلقيهم للتدريب؛

6/ جاءت العبارة رقم (47): (**يطبق الموظفون المتدربون ما تعلموه في التدريب على مستوى أنشطتهم**) في المرتبة **السادسة** من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.42) بانحراف معياري قدره (1.030)، وهذا مؤشر على قابلية واستعداد الموظفين المتدربين لوضع ما تعلموه موضع التنفيذ ضمن أنشطتهم بمجرد انتهاء التدريب ورجوعهم إلى مواقع عملهم.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك عن طريق محاولة استكشاف وجود أو عدم وجود أثر لكل من (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة، مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة، إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

هذا إلى جانب عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بأثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

تضمنت الفرضية (H_01) ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مستقلة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

وتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- (H_01-1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **للقيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛
- (H_01-2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛
- (H_01-3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتكنولوجيا المعلومات والاتصال** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛
- (H_01-4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **للهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية.

أولا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل اختبار هذه الفرضية (H_01-1)، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

جدول رقم (5-33): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالةF
الانحدار	10.862	1	10.862	35.902	0.000
الخطأ	37.516	124	0.303		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-33) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (35.902) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (5-34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)			1.749	0.283	-	6.174	0.000
القيادة الإداريـــة الداعمـــة لإدارة المعرفة التنظيمية	0.474	0.225	0.434	0.072	0.474	5.992	0.000
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-34) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.992) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.474)، في حين معامل التحديد R^2 (0.225)، وعليه، نستنتج أن القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة تفسر ما نسبته (22.5 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية (H01-1)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **للقيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

ثانيا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل اختبار هذه الفرضية (H01-2)، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

جدول رقم (5-35): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالةF
الانحدار	6.825	1	6.825	20.366	0.000
الخطأ	41.553	124	0.335		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-35) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (20.366) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (5-36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)	0.376	0.141	2.567	0.196	-	13.096	0.000
الثقافة التنظيميـــة الداعمـــة لإدارة المعرفة التنظيمية			0.278	0.062	0.376	4.513	0.000
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-36) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "المـــوظفين" في الجامعات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.513) وهي دالة عند مســـتوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.376)، في حين معامل التحديد R^2 (0.141)، وعليه، نســـتنتج أن الثقافـــة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تفسر ما نسبته (14.1 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المـــورد البشـــري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية ($H_0$1-2)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنـــه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفـــة** علـــى مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

ثالثا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى فعالية تـــدريب المـــورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل اختبار هذه الفرضية ($H_0$1-3)، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

جدول رقم (5-37): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالةF
الانحدار	7.843	1	7.843	23.991	0.000
الخطأ	40.536	124	0.327		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-37) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (23.991) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (5-38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـد الثابت)			1.979	0.299	-	6.621	0.000
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.403	0.162	0.379	0.077	0.403	4.898	0.000
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-38) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.898) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.403)، في حين معامل التحديد R^2 (0.162)، وعليه، نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفسر ما نسبته (16.2 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية(H01-3)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتكنولوجيا المعلومات والاتصال** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

رابعا: نتائج تحليل الانحدار البسيط للهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل اختبار هذه الفرضية (H01-4)، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

جدول رقم (5-39): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالةF
الانحدار	8.763	1	8.763	27.430	0.000
الخطأ	39.615	124	0.319		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-39) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (27.430) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (5-40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)	0.426	0.181	2.372	0.207	-	11.840	0.000
الهيكل التنظيمي المســـاند لإدارة المعرفة التنظيمية			0.336	0.064	0.426	5.237	0.000
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-40) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.237) وهي دالة عند مســـتوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.426)، في حين معامل التحديد R^2 (0.181)، وعليه، نســـتنتج أن الهيكـــل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة يفسر ما نسبته (18.1 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المـــورد البشـــري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية $H_0$1-4، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص علـــى أنـــه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **للهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفـــة** علـــى مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية ".

بناءً على النتائج السابقة، والمتعلقة برفض كل من الفرضيات الصفرية ($H_0$1-1)، ($H_0$1-2)، ($H_0$1-3) و($H_0$1-4)، **نرفض** الفرضية الصفرية ($H_0$1)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثـــر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مستقلة** على مســـتوى **فعاليـــة تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

خامسا: حوصلة نتائج الفرضية الأولى

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مســـتوى معنويـــة ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

وهذا يعني أن مقومات إدارة المعرفة التنظيمية والمتمثلة في (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة) تؤثر كل على حدة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث أن ما نسبته (22.5 في المائة، 14.1 في المائة، 16.2 في المائة، 18.1 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية يتم تفسيرها من خلال (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة) على التوالي.

كما أن الزيادة بدرجة واحدة في كل مقوم من مقومات إدارة المعرفة التنظيمية (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة) تؤدي إلى زيادة فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية بمقدار (0.434، 0.278، 0.379، 0.336) على التوالي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بأثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

تضمنت الفرضية (H_02) ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

أولا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل معرفة أي من مقومات إدارة المعرفة –عندما تكون مجتمعة– يؤثر في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، نقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد.

جدول رقم (5-41): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الانحدار	13.667	4	3.417	11.911	0.000
البواقي	34.711	121	0.287		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (5-41) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج

دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.911) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار.

جدول رقم (5-42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)	0.532	0.283	1.305	0.330	-	3.958	0.000
القيادة الإداريـــة الداعمـــة لإدارة المعرفة التنظيمية			0.246	0.104	0.269	2.366	0.020
الثقافة التنظيميـــة الداعمـــة لإدارة المعرفة التنظيمية			0.062	0.083	0.083	0.744	0.458
تكنولوجيـــــا المعلومـــــات والاتصال			0.197	0.091	0.209	2.173	0.032
الهيكل التنظيمـــي المســـاند لإدارة المعرفة التنظيمية			0.074	0.091	0.093	0.807	0.421
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (5-42) أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من المقومات الآتية (**القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيميـــة، تكنولوجيـــا المعلومات والاتصال**) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.366، 2.173) على التوالي، وهـــي دالـــة عنـــد مســـتوى معنويـــة ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.532)، في حين معامل التحديد R^2 (0.283)، وعليه، نستنتج أن مقومـــات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته (28.3 في المائة) من التغيرات في فعالية تـــدريب المـــورد البشـــري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر لكل من المقومات الآتية (**الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية**) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

من حيث المقومات الأكثر تأثيرا، يلاحظ من معامل Beta بأن القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية الأكثر تأثيرا في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين".

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية (H_02)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

ثانيا: حوصلة نتائج الفرضية الثانية

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

وهذا يعني أن مقومات إدارة المعرفة التنظيمية تؤثر بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث أن ما نسبته (28.3 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية يتم تفسيرها من خلال مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة.

أبرزت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من المقومات الآتية (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، في حين لم يكن هذا الأثر معنويا بالنسبة لكل من المقومات الآتية (الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة والمتعلقة بأثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

تضمنت الفرضية (H_03) ما يلي :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مستقلة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

وتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

(H_03-1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتكوين المعرفة واكتسابها** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛

(H_03-2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتخزين المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛

(H03-3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لنشر المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية؛

(H03-4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتطبيق المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية.

أولا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تكوين المعرفة واكتسابها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل اختبار هذه الفرضية، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تكوين المعرفة واكتسابها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

جدول رقم (5-43): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تكوين المعرفة واكتسابها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالةF
الانحدار	9.232	1	9.232	29.245	0.000
الخطأ	39.146	124	0.316		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-43) نتائج صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر تكوين المعرفة واكتسابها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.245) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (5-44): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تكوين المعرفة واكتسابها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)	0.437	0.191	2.497	0.178	-	14.019	0.000
تكـــوين المعرفـــة واكتسابها			0.297	0.055	0.437	5.408	0.000
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-44) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكوين المعرفة واكتسابها على مستوى فعالية تدريب المورد البشـــري "المـــوظفين" في الجامعـــات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.408) وهي دالـــة عنـــد مســـتوى معنويـــة ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.437)، في حين معامل التحديد R^2 (0.191)، وعليه، نســـتنتج أن تكـــوين المعرفة واكتسابها يفسر ما نسبته (19.1 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشـــري "المـــوظفين" في الجامعات الجزائرية.

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية ($H_0$3-1)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنـــه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتكوين المعرفة واكتسابها** على مســـتوى **فعاليـــة تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

ثانيا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تخزين المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل اختبار هذه الفرضية، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تخزين المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

جدول رقم (5-45): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تخزين المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالةF
الانحدار	4.239	1	4.238	11.909	0.001
الخطأ	44.139	124	0.356		
الكلي	48.379	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-45) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر تخزين المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.909) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (5-46): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تخزين المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)	0.296	0.088	2.693	0.218	-	12.369	0.000
تخزين المعرفة			0.202	0.059	0.296	3.451	0.001
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-46) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.451) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.296)، في حين معامل التحديد R^2 (0.088)، وعليه، نستنتج تخزين المعرفة يفسر ما نسبته (8.80 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية ($H_0$3-2)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتخزين المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد**

البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية".

ثالثا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نشر المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "المـــوظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل اختبار هذه الفرضية، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نشر المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

جدول رقم (5-47): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر نشر المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالةF
الانحدار	11.075	1	11,075	36.814	0.000
الخطأ	37.303	124	0.301		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-47) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلالـــه أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر نشر المعرفة على مستوى فعاليـــة تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (36.814) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (5-48): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نشر المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)	0.478	0.229	2.410	0.174	-	13.879	0.000
نشر المعرفة			0.336	0.055	0.478	6.067	0.000
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-48) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنشر المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.067) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.478)، في حين معامل التحديد R^2 (0.229)، وعليه، نستنتج أن نشر المعرفة تفسر ما نسبته (22.90 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية ($H_0$3-3)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لنشر المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

رابعا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر لتطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل اختبار هذه الفرضية، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

جدول رقم (5-49): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالةF
الانحدار	17.823	1	17.823	72.327	0.000
الخطأ	30.556	124	0.246		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-49) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر تطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (72.327) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (5-50): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)	0.607	0.368	1.766	0.200	-	8.847	0.000
تطبيق المعرفة			0.491	0.058	0.607	8.505	0.000
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-50) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، ويؤكـــد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.505) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.607)، في حين معامل التحديد R^2 (0.368)، وعليه، نستنتج أن تطبيق المعرفة يفسر ما نسبته (36.8 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية ($H_0 3\text{-}4$)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنـــه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتطبيق المعرفة** على مستوى **فعالية تدريب المـــورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

بناءً على النتائج السابقة، والمتعلقة برفض كل من الفرضيات الصفرية ($H_0 3\text{-}1$)، ($H_0 3\text{-}2$)، ($H_0 3\text{-}3$) و($H_0 3\text{-}4$)، **نرفض** الفرضية الصفرية ($H_0 3$)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثـــر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مستقلة** على مســـتوى **فعاليـــة تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

خامسا: حوصلة نتائج الفرضية الثالثة

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الثالثة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مســـتوى معنويـــة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة التنظيمية والمتمثلة في (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشـــر المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر كل على حدة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "المـــوظفين" في الجامعـــات الجزائرية، حيث أن ما نسبته (19.1 في المائة، 8.80 في المائة، 22.90 في المائة، 36.8 في المائة) من التغيرات في

فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية يتم تفسيرها من خلال (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على التوالي.

كما أن الزيادة بدرجة واحدة في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة التنظيمية (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤدي إلى زيادة فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية بمقدار (0.297، 0.202، 0.336، 0.491) على التوالي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة والمتعلقة بأثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

تضمنت الفرضية (H04) ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

أولا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل معرفة أي من عمليات إدارة المعرفة –عندما تكون مجتمعة– يؤثر في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، نقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد.

جدول رقم (5-51): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الانحدار	18.000	4	4.700	19.227	0.000
البواقي	29.578	121	0.244		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (5-51) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (19.227) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار.

جدول رقم (5-52): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)	0.623	0.389	1.776	0.218	-	8.105	0.000
تكـــوين المعرفـــة واكتسابها			0.080	0.071	0.118	1.136	0.258
تخزين المعرفة			0.064-	0.061	0.093-	1.036-	0.302
نشر المعرفة			0.072	0.079	0.102	0.914	0.362
تطبيق المعرفة			0.421	0.080	0.520	5.239	0.000
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (5-52) أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعملية (**تطبيق المعرفة**) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعـــات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.239)، وهي دالة عنـــد مســـتوى معنويـــة ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.623)، في حين معامل التحديد R^2 (0.389)، وعليه، نستنتج أن عمليـــات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته (38.90 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المـــورد البشـــري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

أبرزت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعملية (تطبيق المعرفة) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، في حين لم يكن هذا الأثر معنويا بالنسبة لكل من العمليات الآتية (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة)، وهذا منطقي جـــدا لأن تطبيـــق المعرفة هو العملية الأخيرة، الأهم والأبرز من بين جميع عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي عند اجتماع الأثر للعمليات مع بعض نجده اختصر في التطبيق، كونه خلاصة ونتيجة العمليات التي تسبقه.

بناءً على النتائج السابقة، **نرفض** الفرضية الصفرية (H04)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص علـــى أنـــه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

ثانيا: حوصلة نتائج الفرضية الرابعة

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرابعة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة التنظيمية تؤثر بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث أن ما نسبته (38.90 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية يتم تفسيرها من خلال عمليات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة.

أبرزت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، في حين لم يكن هذا الأثر معنويا بالنسبة لكل من العمليات الآتية (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة).

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة والمتعلقة بأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

تضمنت الفرضية (H_05) ما يلي :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لإدارة إدارة المعرفة التنظيمية** من خلال **مقوماتها** و**عملياتها** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

أولا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل معرفة أي من أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية –عندما تكون مجتمعة– يؤثر في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، نقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد.

من أجل اختبار هذه الفرضية، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها مجتمعين على فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

جدول رقم (5-53): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الانحدار	15.259	2	7.630	28.336	0.000
البواقي	33.119	123	0.269		
الكلي	48.378	125			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-53) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (28.336) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (5-54): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

النمـــوذج	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري	Beta		
(الحـــد الثابت)	0.562	0.315	1.549	0.273	-	5.682	0.000
مقومـــات إدارة المعرفة التنظيمية			0.260	0.123	0.250	2.116	0.036
عمليـــات إدارة المعرفة التنظيمية			0.296	0.102	0.345	2.913	0.004
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-54) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث يظهر من خلاله وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة التنظيمية من خلال (مقوماتها وعملياتها) بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.116، 2.913) على التوالي، وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.562)، في حين معامل التحديد R^2 (0.315)، وعليه، نستنتج أن مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعان يفسران ما نسبته (31.5 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

من حيث الأكثر تأثيرا، يلاحظ من معامل Beta بأن عمليات إدارة المعرفة التنظيمية هي الأكثر تأثيرا في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين".

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية (H_05)، و**نقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لإدارة إدارة المعرفة التنظيمية** من خلال **مقوماتها** و**عملياتها** بصفة **مجتمعة** على مستوى **فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"** في الجامعات الجزائرية".

ثانيا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

من أجل تضمين نموذج الانحدار فقط للمتغيرات المستقلة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية) ذات التأثير الدال إحصائيا على المتغير التابع (فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") في الجامعات الجزائرية مرتبة حسب قوة التأثير سنستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

جدول رقم (5-55): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية من خلال من خلال مقوماته وعملياته إدارة المعرفة التنظيمية

النمـــوذج		(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
				B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(الحـــد الثابت)	0.539	**0.291**	1.904	0.218	-	8.735	0.000
	عمليات إدارة المعرفة التنظيمية			0.463	0.065	0.539	7.125	0.000
2	(الحـــد الثابت)	0.562	**0.315**	1.549	0.273	-	5.682	0.000
	عمليات إدارة المعرفة التنظيمية			0.296	0.102	0.345	2.913	0.004
	مقومات إدارة المعرفة التنظيمية			0.260	0.123	0.250	2.116	0.036
المتغير التابع: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"								

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5-55) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار، ويلاحـــظ أن عمليـــات إدارة المعرفة التنظيمية كانت أول المتغيرات المستقلة الداخلة إلى معادلة الانحدار "النموذج الأول"، حيث فســـرت مـــا مقداره (29.1 في المائة) من قيمة التغيرات في المتغير التابع (فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") في الجامعات الجزائرية.

دخل متغير (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية) ثانيا إلى النموذج مع (عمليات إدارة المعرفـــة التنظيميـــة) "النموذج الثاني"، حيث أضاف قوة تفسيرية مقدارها (2.4 في المائة). وتبلغ القوة التفسيرية لمقومات وعمليـــات إدارة المعرفة التنظيمية مع بعضهما البعض (31.5 في المائة) من قيمة التغيرات في فعالية تدريب المـــورد البشـــري "الموظفين") في الجامعات الجزائرية.

بناءً على هذه النتيجة يمكن كتابة **معادلة الانحدار المقدرة** لنموذج هذه الدراسة وفق الصيغة الرياضية الآتية:

$$Y=1.549 + 0.296\,X_1 + 0.260\,X_2 + e_i$$

حيث أن:

Y: فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؛

X_1: عمليات إدارة المعرفة التنظيمية؛

X_2: مقومات إدارة المعرفة التنظيمية؛

e_i: الخطأ العشوائي.

يمثل (1.549) قيمة الحد الثابت وهي قيمة فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" غير المرتبط بمقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية أي (قيمة Y لما X=0)، أما (0.296) و (0.260) فتمثل معاملات الانحدارات.

إن هذه النتيجة تؤكد تصور الدراسة وتدعم النموذج الفرضي، فمشكل إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية هو مشكل **مزدوج** فكما هو "**مشكل مقومات**" هو أيضا "**مشكل عمليات**"، بمعنى أن الارتقاء بالنسق المعرفي داخل المنظمة من خلال تنشيط إدارة المعرفة (اكتسابا وتكوينا، تخزينا، توزيعا، تطبيقا) لا يمكن بأي حال من الأحوال الوصول إليه طالما هناك عوائق قائمة في البيئة التنظيمية، من أهمها (عدم وجود وعي قيادي بأهمية الفعل أو النشاط المعرفي، غياب ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، وجود هيكل تنظيمي تقليدي لا يلائم التدفق المعرفي، سيادة تخلف تكنولوجي ومعلوماتي).

وعليه، يشكل النهوض بجوانب إدارة المعرفة التنظيمية (المقومات والعمليات) أحد الأسباب التي تفسر زيادة الفعالية في عملية تدريب الموظفين في الجامعات الجزائرية، وهذا يمكن تبريره من خلال تحسن مؤشرات فعالية التدريب، والتي من أهمها (**تعلم المتدربين وسلوكهم في العمل**)، وذلك إثر عمل إدارة المعرفة التنظيمية كدور مقاوم لجملة من المظاهر السلبية والتي تعتبر مشاكل تحول دون بلوغ الفعالية المرجوة من العملية التدريبية للموظفين، وذلك بالشكل الآتي :

- الحد من سيطرة القيادة إدارية التي لا تؤيد مبدأ الارتقاء الوظيفي والنمو المعرفي، خوفا من المنافسة على المناصب والوظائف العليا؛
- إزالة الهيكل التنظيمي الجامد، والذي لا يواكب تطورات البيئة المحيطة ولا يتلائم مع مستجداتها وتحدياتها؛
- المساهمة في الإلغاء التدريجي الممرحل للبيئة الثقافية التي لا تدعم روح التعلم، تشارك المعرفة، النمو والتطور الوظيفيين؛
- تقليص الفجوة التكنولوجية والمعلوماتية، والذي من شأنه أن يسهم في القضاء على التخلف أو التأخر التكنولوجي السائدين.

ثالثا: حوصلة نتائج الفرضية الخامسة

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الخامسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

وهذا يعني أن مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية تؤثر بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث أن ما نسبته (31.5 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية يتم تفسيرها من خلال مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعين.

كما بينت النتائج أن كلا المتغيرين المتمثلين في مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية قد ضمنا في معادلة نموذج الانحدار للتنبؤ بمتغير فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث كانت عمليات إدارة المعرفة التنظيمية أول متغير يدخل إلى النموذج.

المطلب السادس: اختبار الفرضية السادسة والمتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة

تضمنت الفرضية (H_06) ما يلي :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى للمتغيرات الوظيفية (المنصب الوظيفي، المصلحة، الجامعة)."

وتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

(H_06-1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المنصب الوظيفي)؛

(H_06-2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المصلحة)؛

(H_06-3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (الجامعة).

أولا: الفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين باختلاف المنصب الوظيفي

من أجل التعرف على الفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المنصب الوظيفي)، نستعمل اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

جدول رقم (5-56): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمنصب الوظيفي

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الفروق
مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	بين المجموعات	2.051	2	1.026	2.958	0.056	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	42.637	123	0.347			
	الكلي	44.688	125	-			
عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	بين المجموعات	1.876	2	0.938	1.814	0.167	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	63.599	123	0.517			
	الكلي	65.475	125	-			
فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"	بين المجموعات	1.279	2	0.639	1.670	0.193	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	47.100	123	0.383			
	الكلي	48.378	125	-			

* عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-56) ما يلي:

- **لا يوجد اختلاف** في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنصب الوظيفي، حيث كانت قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (2.958) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- **لا يوجد اختلاف** في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنصب الوظيفي، حيث كانت قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (1.814) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- **لا توجد اختلاف** في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنصب الوظيفي، حيث كانت قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (1.670) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على النتائج السابقة، **نقبل** الفرضية ($H_0 6\text{-}2$) التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المنصب الوظيفي)".

يتضح من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة المبحوثين لا تختلف أرائهم باختلاف منصبهم الوظيفي في الإدارة، سواء كانوا "رؤساء مصالح"، "رؤساء مكاتب" أو "موظفين عاديين"، حيث لديهم نفس التصورات بخصوص مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية و فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين".

ثانيا: الفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين باختلاف المصلحة

من أجل التعرف على الفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المصلحة)، نستعمل اختبار T-test (Independent-Samples).

جدول رقم (5-57): نتائج فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمصلحة

المتغير	المصلحة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الفروق
مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح	83	3.463	0.574	1.058	0.292	لا توجد فروق
	مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	43	3.340	0.706			
عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح	83	3.272	0.709	0.049-	0.961	لا توجد فروق
	مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	43	3.277	0.759			
فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"	مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح	83	3.472	0.594	0.265	0.791	لا توجد فروق
	مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	43	3.442	0.613			

* عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-57) ما يلي:

- **لا يوجد اختلاف** في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمصلحة، حيث كانت قيمة T المحسوبة، والتي بلغت (1.058) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- **لا توجد اختلاف** في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمصلحة، حيث كانت قيمة T المحسوبة، والتي بلغت (-0.049) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- **لا يوجد اختلاف** في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمصلحة، حيث كانت قيمة T المحسوبة، والتي بلغت (1.058) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على النتائج السابقة، **نقبل** الفرضية (H06-2) التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المصلحة)".

يتضح من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة المبحوثين لا تختلف أرائهم باختلاف المصلحة التي يعملون بها، سواء كانت "مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح " أو "مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات" حيث لديهم نفس التصورات بخصوص مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية و فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين".

ثالثا: الفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين باختلاف الجامعة

من أجل التعرف على الفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (الجامعة)، نستعمل اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

جدول رقم (5-58): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجامعة

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الفروق
مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	بين المجموعات	9.971	27	0.369	1.042	0.423	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	34.717	98	0.354			
	الكلي	44.688	125	-			
عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	بين المجموعات	22.098	27	0.818	1.849	0.015	توجد فروق
	داخل المجموعات	43.377	98	0.443			
	الكلي	65.475	125	-			
فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"	بين المجموعات	12.743	27	0.472	1.298	0.178	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	35.635	98	0.364			
	الكلي	48.378	125	-			

* عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5-58) ما يلي:

- **لا يوجد اختلاف** في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجامعة، حيث كانت قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (1.042) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- **يوجد اختلاف** في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، وذلك بالنظر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجامعة، حيث كانت قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (1.849) دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- **لا يوجد اختلاف** في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجامعة، حيث كانت قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (1.298) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على النتائج السابقة، **نقبل** الفرضية (H06-2) بصفة جزئية، وذلك في ما يتعلق بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (الجامعة)"، و**نرفضها** في الجزء الذي يتعلق بكون أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية) تعزى لمتغير (الجامعة)".

من أجل تحديد مصدر الاختلاف بين الجامعات نستخدم أسلوب المقارنات المتعددة و(الذي يعرف بالاختبارات البعدية "Post Hoc") من خلال اختبار أقل فرق معنوي لفيشر (LSD " Fisher's Least Significant Difference")، والجدول الموالي يوضح المقارنات المتعددة لفروق المتوسطات:

البيان	أدرار	شلف	اغواط	أ.بواقي	باتنة1	بليدة1	بليدة2	بويرة	تبسة	تلمسان	تيارت	جزائر3	جلفة	جيجل	سطيف1	س.بلعباس	عنابة	قالمة	قسنطينة	مدية	مسيلة	معسكر	ورقلة	البرج	خنشلة	س.اهراس	خ.مليانة	غرداية
أدرار	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شلف	0.129-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اغواط	0.845	0.975	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
أ.بواقي	0.966	1.095	1.208	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
باتنة1	0.729	0.858	1.116-	0.237-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بليدة1	0.816	0.945	0.029-	0.150-	0.087	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بليدة2	0.295	0.425	0.550-	0.670-	0.433-	0.520-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بويرة	1.125	1.254	0.279	0.158	0.395	0.308	0.829	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تبسة	0.291	0.420	0.554-	0.675-	0.437-	0.525-	0.004-	0.833-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تلمسان	0.175	0.304	0.670-	0.791-	0.554-	0.641-	0.120-	0.950-	0.116-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تيارت	0.570	0.700	0.275-	0.395-	0.158-	0.245-	0.275	0.554-	0.279	0.395	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جزائر3	1.141	1.270	0.295	0.175	0.412	0.325	0.845	0.016	0.850	0.966	0.570	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جلفة	0.020	0.150	0.825-	0.945-	0.708-	0.795-	0.275-	1.104-	0.270-	0.154-	0.550-	1.120-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جيجل	1.170	1.300	0.325	0.204	0.441	0.354	0.875	0.045	0.879	0.995	0.600	0.029	1.150	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
سطيف1	0.258	0.387	0.587-	0.708-	0.470-	0.558-	0.037-	0.866-	0.033-	0.083	0.312-	0.883-	0.237	0.912-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
س.بلعباس	0.508	0.637	0.337-	0.458-	0.220-	0308-	0.212	0.616-	0.216	0.333	0.062-	0.633-	0.487	0.662-	0.250	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عنابة	0.354-	0.225-	1.200-	1.320-	1.083-	1.170-	0.650-	1.479-	0.645-	0.529-	0.925-	1.495-	0.375-	1.125-	0.612-	0.862-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
قالمة	0.729	0.858	0.116-	0.237-	0.000	0.087-	0.433	0.395-	0.437	0.554	0.158	0.412-	0.708	0.441-	0.470	0.220	1.083	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
قسنطينة	0.433	0.562	0.412-	0.533-	0.295-	0.383-	0.137	0.691-	0.141	0.258	0.137-	0.708-	0.412	0.737-	0.175	0.075-	0.787	0.295-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مدية	0.419	0.548	0.426-	0.546-	0.309-	0.396-	0.123	0.705-	0.128	0.244	0.151-	0.721-	0.398	0.751-	0.161	0.088-	0.773	0.309	0.013-	-	*	*	*	*	*	*	*	*
مسيلة	0.695	0.825	0.150-	0.270-	0.033-	0.120-	0.400	0.429-	0.404	0.520	0.125	0.445-	0.675	0.475-	0.437	0.187	1.050	0.033-	0.262	0.276	-	*	*	*	*	*	*	*
معسكر	0.633	0.762	0.212-	0.333-	0.95-	0.183-	0.337	0.491-	0.341	0.458	0.062	0.508-	0.612	0.537-	0.375	0.125	0.987	0.095-	0.200	0.213	0.062-	-	*	*	*	*	*	*
ورقلة	1.233	1.362	0.387	0.266	0.504	0.416	0.937	0.108	0.941	1.058	0.662	0.091	1.212	0.062	0.975	0.725	1.587	0.504	0.800	0.813	0.537	0.600	-	*	*	*	*	*
البرج	0.951	1.080	0.105	0.015-	0.221	0.134	0.655	1.173-	0.659	0.776	0.380	0.190-	0.930	0.219-	0.692	0.442	1.305	0.221	0.517	0.531	0.255	0.317	0.282-	-	*	*	*	*
خنشلة	0.126	0.255	0.719-	0.840-	0.602-	0.690-	0.169-	0.998-	0.165-	0.048-	0.444-	1.015-	0.105	1.044-	0.131-	0.381-	0.480	0.602-	0.306-	0.293-	0.569-	0.506-	1.106-	0.824-	-	*	*	*
س.اهراس	0.398	0.528	0.446-	0.567-	0.330-	0.417-	0.103	0.726-	0.107	0.223	0.171-	0.742-	0.378	0.771-	0.140	0.109-	0.753	0.330-	0.034-	0.020-	0.296-	0.234-	0.843-	0.552-	0.272	-	*	*
خ.مليانة	0.445	0.575	0.400-	0.520-	0.283-	0.370-	0.150	0.679-	0.154	0.270	0.125-	0.695-	0.425	0.725-	0.187	0.062-	0.800	0.283-	0.012	0.260	0.250-	0.187-	0.787-	0.505-	0.319	0.046	-	*
غرداية	0.708	0.837	0.137-	0.258-	0.020-	0.108-	0.412	0.416	0.416	0.533	0.137	0.433-	0.687	0.462-	0.450	0.200	1.062	0.020-	0.275	0.288	0.012	0.075	0.525-	0.242-	0.581	0.309	0.262	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

جدول رقم (5–59): جدول المقارنات المتعددة للاختبارات البعدية لفروق المتوسطات من خلال اختبار أقل فرق معنوي لفيشر (LSD) لعمليات إدارة المعرفة تبعا للجامعة

يوضح الجدول (5-59) المقارنات المتعددة للاختبارات البعدية من خلال اختبار أقل فرق معنوي لفيشر (LSD)، حيث يبرز فرق المتوسطات لعمليات إدارة المعرفة تبعا للجامعة، وتبين القيم المظللة الفروق الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما يعرض الجدول (5-60) كلا من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية لكل جامعة.

جدول رقم (5-60): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية لكل جامعة

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جامعة أدرار	05	3.820	0.540
جامعة الشلف	05	3.950	0.823
جامعة الاغواط	05	2.975	0.248
جامعة ام البواقي	04	2.854	0.404
جامعة باتنة 1	05	3.091	0.294
جامعة البليدة1	05	3.004	1.035
جامعة البليدة2	05	3.525	0.567
جامعة البويرة	05	2.695	0.299
جامعة تبسة	05	3.529	0.356
جامعة تلمسان	04	3.645	0.844
جامعة تيارت	05	3.250	0.654
جامعة الجزائر3	05	2.679	0.650
جامعة الجلفة	05	3.800	0.440
جامعة جيجل	05	2.650	0.609
جامعة سطيف1	05	3.562	0.624
جامعة سيدي بلعباس	02	3.312	1.090
جامعة عنابة	05	4.175	0.472
جامعة قالمة	05	3.091	0.724
جامعة العلوم الإسلامية بقسنطينة	05	3.387	0.640
جامعة المدية	04	3.401	0.278
جامعة المسيلة	03	3.125	0.783
جامعة معسكر	04	3.187	0.821
جامعة ورقلة	05	2.587	1.109
جامعة برج بوعريريج	04	2.869	1.105
جامعة خنشلة	03	3.694	0.349
جامعة سوق أهراس	05	3.421	0.644
جامعة خميس مليانة	05	3.375	0.996
جامعة غرداية	05	3.112	0.241

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدولين (5-59) و(5-60) أن:

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة أدرار** وكل من (**جامعة الاغواط، جامعة أم البواقي، جامعة البويرة، جامعة الجزائر3، جامعة جيجل، جامعة ورقلة، جامعة برج بوعريريج**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة أدرار**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.820) مرتفعا عن مثيله في الجامعات المذكورة بقيم قدرها (0.845، 0.966، 1.125، 1.141، 1.170، 1.233، 0.951) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة الشلف** وكل من (**جامعة الاغواط، جامعة أم البواقي، جامعة باتنة1، جامعة البويرة، جامعة الجزائر3، جامعة جيجل، جامعة قالمة، جامعة ورقلة، جامعة برج بوعريريج، جامعة غرداية**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة الشلف** إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.820)، مرتفعا عن مثيله في الجامعات المذكورة بقيم قدرها (0.975، 1.095، 0.858، 1.254، 1.270، 1.300، 0.858، 1.362، 1.080، 0.837) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة الأغواط** و**جامعة عنابة**، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة عنابة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (4.175) مرتفعا عن مثيله في **جامعة الاغواط** بقيمة قدرها (1.200)؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة أم البواقي** وكل من (**جامعة الجلفة، جامعة عنابة**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعتي الجلفة** و**عنابة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيهما (3.800، 4.175) مرتفعا عن مثيله في **جامعة أم البواقي** بقيم قدرها (0.945، 1.320) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة باتنة1** و**جامعة عنابة**، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة عنابة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (4.175) مرتفعا عن مثيله في **جامعة باتنة1** بقيمة قدرها (1.083)؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة البليدة1** و**جامعة عنابة**، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة عنابة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (4.175) مرتفعا عن مثيله في **جامعة البليدة1** بقيمة قدرها (1.170)؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة البليدة2** وكل من (**جامعة الجزائر3، جامعة جيجل، جامعة ورقلة**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة البليدة2**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.525) مرتفعا عن مثيله في الجامعات المذكورة بقيم قدرها (0.845، 0.875، 0.937) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة البويرة** وكل من (**جامعة تلسمان، جامعة الجلفة، جامعة عنابة، جامعة خنشلة**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعات تلمسان، الجلفة، عنابة وخنشلة**، إذ بلغ المتوسط

الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.645، 3.800، 4.175، 3.694) مرتفعا عن مثيله في **جامعة أم البواقي** بقيم قدرها (0.950، 1.104، 1.479، 0.998) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة تبسة** وكل من (**جامعة الجزائر3، جامعة جيجل، جامعة ورقلة**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة تبسة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.529) مرتفعا عن مثيله في الجامعات المذكورة بقيم قدرها (0.850، 0.879، 0.941) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة تلمسان** وكل من (**جامعة الجزائر3، جامعة جيجل، جامعة ورقلة**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة تلمسان**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.645) مرتفعا عن مثيله في الجامعات المذكورة بقيم قدرها (0.966، 0.995، 1.058) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة تيارت** و**جامعة عنابة**، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة عنابة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (4.175) مرتفعا عن مثيله في **جامعة تيارت** بقيمة قدرها (0.925)؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة الجزائر3** وكل من (**جامعة الجلفة، جامعة عنابة، جامعة خنشلة**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعات الجلفة، عنابة وخنشلة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.800، 4.175، 3.694) مرتفعا عن مثيله في **جامعة لجزائر3** بقيم قدرها (0.120، 1.495، 1.1015) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة الجلفة** وكل من (**جامعة جيجل، جامعة ورقلة، جامعة برج بوعريريج**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة الجلفة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.800) مرتفعا عن مثيله في الجامعات المذكورة بقيم قدرها (1.150، 1.212، 0.930) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة جيجل** وكل من (**جامعة سطيف1، جامعة عنابة، جامعة خنشلة**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعات سطيف1، جامعة عنابة** و**جامعة خنشلة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.562، 4.175، 3.694) مرتفعا عن مثيله في **جامعة جيجل** بقيم قدرها (0.912، 0.125، 1.044) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة سطيف1** و**جامعة ورقلة**، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة سطيف1**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.562) مرتفعا عن مثيله في **جامعة ورقلة** بقيمة قدرها (0.975) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة عنابة** وكل من (**جامعة قالمة، جامعة المسيلة، جامعة ورقلة، جامعة برج بوعريريج، جامعة غرداية**)، حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة عنابة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي

لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (4.175) مرتفعا عن مثيله في الجامعات المذكورة بقيم قدرها (1.083، 1.050، 1.587، 1.305، 1.062) على التوالي؛

– هناك اختلاف معنوي بين **جامعة ورقلة** و**جامعة خنشلة** حيث كان مصدر الفروقات لصالح **جامعة خنشلة**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية فيها (3.694 رتفعا عن مثيله في **جامعة ورقلة** بقيمة قدرها (1.106) على التوالي.

رابعا: حوصلة نتائج الفرضية السادسة

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الخامسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المنصب الوظيفي).

كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (المصلحة).

و أشارت النتائج كذلك إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى لمتغير (الجامعة)، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه (عمليات إدارة المعرفة التنظيمية) تعزى لمتغير (الجامعة).

خلاصة الفصل الخامس

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تم استخدامها من أجل الحصول على بيانات الدراسة ومعالجتها، بالوجه الذي يمكن من تحقيق أغراض الدراسة وأهدافها والمتمثلة بصفة جوهرية في الإجابة عن أسئلة الدراسة وإشكاليتها، حيث تم عرض ومناقشة مختلف البيانات الميدانية المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إلى جانب اختبار الفرضيات عن طريق عرض النتائج المتعلقة بكل من بالعلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة والفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة.

تم استخلاص أن كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية وفعالية تدريب المورد البشري"الموظفين" وكذلك كل أبعادها تتوافر بدرجة متوسطة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين.

من خلال اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة وبصفة مجتمعة، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة ومجتمعة، مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعين) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

أسفرت نتائج اختبار الفروق عموما عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") تعزى للمتغيرات الوظيفية (المنصب الوظيفي، المصلحة، الجامعة) باستثناء وجود فروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغير عمليات إدارة المعرفة التنظيمية تعزى لمتغير (الجامعة).

خـــاتمـــة عـــامـــة

نتائج الدراسة

اقتراحات وتوصيات الدراسة

آفاق الدراسة

تعتبر المعرفة التنظيمية أصلا غير ملموس ينبغي أن تكرس وتسخر له الجهود المنظمة والحثيثة من أجل إدارته بالشكل العقلاني الفعال بغية النهوض بالأدوار الطلائعية التي تضطلع بها إدارة المعرفة، والتي يمكن أن نذكر منها تنمية رأس المال الفكري، تنشيط عملية الإبداع التنظيمي وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة، ومن هنا يتضح بجلاء أن الأهمية المتنامية للمعرفة التنظيمية وإدارتها بالنسبة للمنظمات ليست منوطة بالمعرفة في حد ذاتها وإنما في ما تشكله من إضافة قيمة على أنشطة هذه المنظمات.

إن جوهر إدارة المعرفة التنظيمية هو عملياتها أو مراحلها والتي يمكن جمعها في أربعة مراحل جوهرية (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزينها، توزيعها وأخيرا تطبيقها)، هذه الأخيرة يجب أن تعمل بشكل تتابعي ومتسلسل، ومن أجل سيرورة هذه العمليات وفق نسق منظم وعالي ينبغي توفير وتهيئة بيئة تنظيمية مواتية تسمح بالوصول إلى أقصى كفاءة استخدامية ممكنة للمعرفة، وهذا تفاديا لضياع الجهود التنظيمية بسبب إغفال أو تجاهل بعض مكونات البيئة التنظيمية على غرار (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) والتي يمكن أن تشكل مقومات يستند إليها قيام إدارة المعرفة التنظيمية.

تجسد إدارة الموارد البشرية التمازج التنظيمي للعلاقة الثنائية بين إدارة المنظمة والعاملين بها والتي يُتوخى من خلالها تحقيق أهدافهم المشتركة، وهذا الأمر يتطلب النهوض بأدوار الموارد البشرية في المنظمة على الصعيدين الإستراتيجي من خلال ربط إدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية، والتنموي من خلال الاستثمار في كل فئات الموارد البشرية.

يعتبر تدريب المورد البشري عملية مستمرة ومتجددة تستند إلى تكريس جهود التعليم والاستفادة من مبادئ التعلم من أجل تزويد هذا المورد بالمهارات، المعلومات والمعارف المناسبة بهدف جعله قادرا على القيام بواجباته الحالية والمستقبلية بكفاءة وإنتاجية عاليتين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يتوجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية عموما والمسؤولين عن التدريب خصوصا التركيز على عملية تقييم وتقويم تدريب المورد البشرية، هذه العملية المتعلقة بالإجراءات الخاصة بقياس فعالية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها والعمل على تدعيم الجوانب الايجابية فيها ومعالجة مكامن النقص وتلافيها لاحقا في البرامج المستقبلية.

وعليه، ومن خلال ما سبق نخلص إلى أن توفر القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب الثقافة والهيكل التنظيميين المستندين إلى المعرفة يشكل بيئة تنظيمية تكرس ممارسات تكوين، تبادل وتطبيق المعرفة، مما يوفر إطارا عاما يساهم في تحسين أداء العملية التدريبية ويرفع من درجة فعاليتها من خلال المساعدة في تحسين قدرة الأفراد المتدربين على التعلم والتعديل الإيجابي على سلوكهم المعرفي والمهاري.

نتائج الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، ومن خلال دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية بلغت الثمانية والعشرين جامعة تكون إجابتنا عن هذه الإشكالية بأن هناك تأثيرا معتبراً لإدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية وذلك من منطلق النتائج التالية التي تم الوصول إليها:

أولا: تتوافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة عليها (3.462) مما يدل على توافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين، أما من منظور الأبعاد المكونة لها فقد كان مستوى كل من (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) و(تكنولوجيا المعلومات والاتصال) مرتفعا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهما (3.849، 3.807) على التوالي، في حين كان مستوى كل من (الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية) و(الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية) متوسطا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهما (3.125، 3.066) على التوالي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (عبد الوهاب، 2005) و(صبح، 2009) و(عاشور، 2012) و(عبابنة وحتاملة، 2013) و(داسي، 2014) و(Gelard & all, 2014) و(Mass-Machuca, 2014)، حيث أشارت هذه الدراسات في مجملها إلى أهمية القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والهيكل التنظيمي كمكونات لبيئة تنظيمية داعمة لأنشطة وعمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

ثانيا: تتوافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين، حيث بلغ متوسط الموافقة عليها (3.274)، و من منظور الأبعاد المكونة لها (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) فقد كان مستوى توافر كل منها متوسطا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.117، 3.601، 3.011، 3.369) على التوالي.

تتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (أبو فارة وعليان، 2010) التي أظهرت أن استخدام إدارة المعرفة يتم من خلال ممارسة عملياتها المختلفة و**تختلف** معها من منطلق طبيعة هذه العمليات وعددها، كما **تختلف** مع دراسة (الشريف، 2012) حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات المدروسة ليس على أفضل مستوى (أقل من المتوسط).

ثالثا: تتوافر فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة عليها (3.421) مما يدل على توافر تدريب المورد البشري "الموظفين" بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين، أما من منظور الأبعاد المكونة لها (رد فعل المتدربين، تعلم المتدربين، سلوك المتدربين) فقد كان

مستوى توافر كل منها متوسطا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.163، 3.491، 3.610) على التوالي.

تختلف هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (Shahrooz Farjad, 2012) التي أظهرت أن تقييم فعالية الدورات التدريبية أقل من المستوى النموذجي و**تتفق** معها من حيث أن المعطيات المجمعة حول التقييم الفعال تشير إلى أن رد الفعل، التعلم السلوك بحاجة إلى تحسين أكثر، كما **تتفق** مع دراسة (A. Indira, 2008) في كون أن فهم وتقييم التدريب كعملية مستمرة يحتاج إلى مراجعة دورية وتحليل، مع الحاجة إلى تطوير عملية منهجية للتقييم داخل المنظمة.

رابعا: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائيا لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث أن مقومات إدارة المعرفة التنظيمية والمتمثلة في (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة) تؤثر كل على حدة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، كما أن ما نسبته (22.5 في المائة، 14.1 في المائة، 16.2 في المائة، 18.1 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية يتم تفسيرها من خلال (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة) على التوالي.

خامسا: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائيا لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، إذ أن ما نسبته (28.3 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية يتم تفسيرها من خلال مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة، كما أبرزت النتائج وجود أثر دال إحصائيا لكل من المقومات الآتية (القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية في حين لم يكن هذا الأثر معنويا بالنسبة لكل من المقومات الآتية (الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية).

سادسا: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث أن عمليات إدارة المعرفة التنظيمية والمتمثلة في (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر كل على حدة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، كما أن ما نسبته (19.1 في المائة، 8.80 في المائة، 22.90 في المائة، 36.8 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، يتم تفسيرها من خلال (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على التوالي.

سابعا: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، إذ أن ما نسبته (38.90 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية يتم تفسيرها من خلال عمليات إدارة المعرفة

التنظيمية مجتمعة، كما أبرزت النتائج وجود أثر دال إحصائيا لعملية (تطبيق المعرفة) على مستوى فعالية تـدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، في حين لم يكن هذا الأثر معنويا بالنسبة لكل من العمليات الآتية (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة)، وهذا منطقي جدا بالنظر إلى أن تطبيق المعرفة هو العملية الأخيرة، الأهم والأبرز من بين جميع عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي عند اجتماع الأثر للعمليات مع بعض نجـده اختصر في التطبيق كونه خلاصة ونتيجة العمليات التي تسبقه.

ثامنا: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائيا لإدارة إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتهـا بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث أن مـا نسـبته (31.5 في المائة) من التغيرات في فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية يتم تفسيرها من خلال مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعين، كما بينت النتائج أن كلا المتغيرين المتمثلين في مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية قد ضُمِّنا في معادلة نموذج الانحدار للتنبؤ بمتغير فعالية تدريب المـورد البشـري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث كانت عمليات إدارة المعرفة التنظيمية أول متغير يدخل إلى النمـوذج ثم دخل متغير مقومات إدارة المعرفة التنظيمية ثانيا إلى النموذج ليضيف قوة تفسيرية مقدارها (2.4 في المائة).

تتفق النتائج المذكورة في (رابعا، خامسا، سادسا، سابعا وثامنا) مع دراسة (الكريمين وآخرون، 2014) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية (والتي يشكل التـدريب أحـد وسائلها)، كما **تتفق** أيضا مع دراسة (الصالح، 2012) التي توصلت إلى أن العلاقة بين المعرفة الضمنية من خلال (استخدام المعرفة وخصائصها إلى جانب القيادة وتكنولوجيا المعلومات) وتنمية المورد البشري علاقة قوية وايجابية، و**تتفق** أيضا مع دراسة (المجالي، 2012) التي توصلت إلى أن عوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (التي تعتبر أحد مقومات إدارة المعرفة) تؤثر على وظائف إدارة الموارد البشرية (ومن ضمنها تدريب المورد البشري).

تاسعا: مشكل إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية هو مشكل مزدوج، فكمـا هـو "مشـكل مقومات" هو أيضا "مشكل عمليات"، بمعنى أن الارتقاء بالنسق المعرفي داخل المنظمة من خـلال تنشـيط إدارة المعرفة (اكتسابا وتكوينا، تخزينا، توزيعا، تطبيقا) لا يمكن بأي حال من الأحوال الوصول إليه طالما هناك عوائـق قائمة في البيئة التنظيمية من أهمها (عدم وجود وعي قيادي بأهمية الفعل أو النشاط المعرفي، غياب ثقافة تنظيميـة داعمة للمعرفة، وجود هيكل تنظيمي تقليدي لا يلائم التدفق المعرفي، سيادة تخلف تكنولوجي ومعلوماتي). وعليه، يشكل النهوض بجوانب إدارة المعرفة التنظيمية (المقومات والعمليات) أحد الأسباب التي تفسر زيادة الفعاليـة في عملية تدريب الموظفين في الجامعات الجزائرية، وهذا يمكن تبريره من خلال تحسن مؤشرات فعالية التدريب والتي من أهمها (تعلم المتدربين وسلوكهم في العمل)، وذلك إثر عمل إدارة المعرفة التنظيمية كدور مقاوم لجملة مـن المظاهر السلبية التي تعتبر مشاكل تحول دون بلوغ الفعالية المرجوة من العملية التدريبية للموظفين، من خلال:

- الحد من سيطرة القيادة الإدارية التي لا تؤيد مبدأ الارتقاء الوظيفي والنمو المعرفي خوفا من المنافسة على المناصب والوظائف العليا؛
- إزالة الهيكل التنظيمي الجامد، والذي لا يواكب تطورات البيئة المحيطة ولا يـتلائم مـع مسـتجداتها

وتحدياتها؛

– المساهمة في الإلغاء التدريجي الممرحل للبيئة الثقافية التي لا تدعم روح التعلم، تشارك المعرفة، النمو والتطور الوظيفيين؛

– تقليص الفجوة التكنولوجية والمعلوماتية والذي من شأنه أن يسهم في القضاء على التخلف أو التأخر التكنولوجي السائد.

عاشرا: بالنسبة لآراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين") فقد كانت متجانسة على اختلاف خصائصهم الوظيفية باستثناء وجود تباين في أرائهم وتصوراتهم تجاه عمليات إدارة المعرفة التنظيمية باختلاف الجامعة التي ينتمون إليها.

اقتراحات وتوصيات الدراسة

من خلال مجموعة النتائج التي خرجت بها الدراسة يمكن طرح جملة من الاقتراحات والتوصيات من شأنها أن تسهم في تعزيز مستويات إدارة المعرفة التنظيمية وفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية:

أولا: التأسيس لنمط قيادي ذي توجه معرفي، بمعنى تكريس القادة الإداريين لأسس ومبادئ إدارة المعرفة في توجهاتهم وسياساتهم، وهذا يمكن أن يتأتى من خلال الالتزام بالجوانب الآتية:

– الاعتماد الدائم والكبير على المعرفة وإدارتها على الوجه الأكمل من أجل المساهمة في توفير عناصر وأساسيات النجاح والتطور؛

– إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المستمر خلال مسارهم الوظيفي؛

– السعي الدائم نحو العمل على الارتقاء بنشاط الجامعة نحو الأحسن من خلال التركيز على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة للأطراف المتعاملة معها، سواء كانوا طلابا، أساتذة، موظفين أو حتى الشركاء الخارجيين؛

– الاستعداد الدائم لتوليد المبادرات البناءة الهادفة لإجراء التعديلات الضرورية واللازمة ضمن السياقات العملية والعلمية المختلفة، من خلال تشجع مقترحات الطاقم الإداري والتقني إلى جانب الهيئة التدريسية ورفع ذلك إلى الوزارة الوصية؛

– التشجيع المستمر للموظفين من أجل طرح الأفكار الجديدة ومناقشة الأفكار الموجودة.

ثانيا: إرساء ثقافة تنظيمية محفزة للفعل المعرفي، ويتضمن في طياته العمل الدؤوب من طرف مسؤولي الجامعات الجزائرية على التغيير التدريجي والمتواصل للثقافات السلبية المتراكمة، ويمكن الوصول إلى هذا من خلال الالتزام بالجوانب التالية:

– تشجيع ثقافة التشارك المعرفي من خلال مضاعفة الجهود التوعوية للموظفين، والتي من شأنها أن تبين

لهم أهمية غرس ثقافة تقاسم المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة بينهم وبين زملائهم في العمل؛

– استخدام الأسلوب العقلاني الموضوعي في استقطاب وتوظيف الأفراد المرشحين لشغل مناصب إدارية أو تقنية، والابتعاد أو بالأحرى الاستغناء تماما عن المعايير الذاتية الشخصية والتي من شأنها خلق مجموعة موظفين متوسطي أو عديمي المهارة يساهمون بطريقة أو بأخرى في تكريس الأداء السلبي في الجامعة؛

– إزالة الغموض الذي يكتنف أهداف ومساعي الجامعة المستقبلية من خلال العمل على إيجاد آليات وابتكار طرق يتم من خلالها توحيد وتوضيح الرؤية المشتركة لدى الموظفين، وعلى سبيل المثال يمكن تخصيص جانب من الندوات والورشات التي تستهدف الموظفين من أجل شرح منطلقات وغاية الجامعة بأسلوب مبسط ومختصر؛

– ترسيخ ثقافة مكافأة وتثمين المبادرات التي قد يبديها الموظفون في سبيل نشر ثقافة تكوين المعرفة المتعلقة بتحسين أداء مهامهم داخل الجامعة، إذ يعتبر ترسيخ ثقافة من هذا النوع أمرا على درجة كبيرة من الأهمية حيث يوفر على الجامعة تكاليف إضافية –قد تكون باهضة– في حال ما إذا لجأت –مثلا– إلى مصادر خارجية من أجل طلب الاستشارة والنصيحة.

ثالثا: تعزيز البعد التكنولوجي، حيث بينت هذه الدراسة توافر هذا المقوم الرئيس لإدارة المعرفة بصفة مرتفعة في الجامعات الجزائرية وعليه ينبغي على هذه الأخيرة السعي إلى الحفاظ على المستوى وتعزيزه، والذي يمكن أن يتحقق من خلال ما يلي:

– الحفاظ على القدر الكافي الموجود من الأفراد المختصين والمؤهلين في الإعلام الآلي من خلال تفعيل سياسات مكافأتهم وتشجيعهم سواء من خلال المخصصات المادية المباشرة أو الترقية في الرتبة والمناصب النوعية؛

– الحفاظ على التوافر الموجود في مختلف الأجهزة العتادية التي تستخدم في مجال المعلوماتية، والعمل على الاهتمام العالي بالمسايرة المستمرة للتطورات الحاصلة في حقل تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة خصوصا ما يتعلق بالمكونات المادية، الملحقات والبرمجيات؛

– رفع درجة فعالية المواقع الإلكترونية من خلال تحسين تصميمها والعمل على إثراء المحتوى إلى جانب الالتزام بالتحديث المتواصل والآني للمعلومات الموجودة في هذه المواقع، إذ يجب أن تتصف بصفتين جوهرتيين هما (التحديث والآنية) من أجل أن تضمن للجامعة التواصل في ما بينها وبين الأطراف التي تتعامل معها بصفة جيدة، مستمرة وسلسة؛

– استغلال شبكة الانترنت في سياق أداء الجامعة لنشاطها وتسيير شؤونها، من خلال ربط كل مكاتب الموظفين بالشبكة العنكبوتية وتحسين سرعة تدفقها، فهذا من شأنه أن ينمي ويثري معارف الموظفين ويسهل لهم الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها سيما في ظل توسع هياكل الجامعة وامتدادها الجغرافي.

رابعا: بناء الهيكل التنظيمي الذي يلائم إدارة المعرفة، حيث أظهرت هذه الدراسة أن خصائص الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية تتوافر في الجامعات الجزائرية بدرجة متوسطة، وعليه ينبغي الارتقاء بهذه

الخصائص لتبلغ درجة مرتفعة، وهذا يمكن الوصول إليه من خلال:

- عمل مسؤولي المصالح والأقسام في الجامعات الجزائرية على استغلال كل العلاقات الرسمية المتاحة من أجل رفع درجة التجاوب في ما بين مصالحهم وأقسامهم لغرض تأمين الوصول إلى التنسيق والتكامل الدائمين بين مختلف الوحدات التنظيمية في الجامعة؛

- إضفاء المزيد من المرونة على الهياكل التنظيمية للجامعات الجزائرية من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات للموظفين وإعطائهم الثقة اللازمة، هذه الأخيرة التي تجعلهم أكثر إقبالا على تحمل المسؤولية وأكثر قابلية لأداء أعمالهم بصفة جيدة ومتفانية؛

- تعزيز تواجد قنوات الاتصال القصيرة في ما بين الموظفين، والتي تسمح لهم بتفعيل آليات التواصل في ما بينهم على تنوع مهامهم وتخصصاتهم واختلاف مصالحهم وأقسامهم وضمن كل المستويات الإدارية، وهذا كله في سبيل تسريع دورة تدفق المعلومات والمعارف وتسهيل طرق الوصول إليها.

خامسا: الاستفادة القصوى من إدارة المعرفة التنظيمية من خلال تنشيط وتعزيز عملياتها، دلت نتائج الدراسة على توافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بدرجة متوسطة في الجامعات الجزائرية وهذا غير كاف تماما إذا كانت هذه الأخيرة تريد رفع النسق المعرفي فيها، وعليه يتوجب على مسؤولي الجامعات الجزائرية في سبيل تحقيق ذلك الاضطلاع بما يلي:

- زيادة الاهتمام بإثراء الجانب المهاري والخبراتي لدى الموظفين والعمل تحسين مستواه، وذلك يمكن أن يتم من خلال تنشيط التفاعلات ما بين الموظفين –باعتبارهم المصدر الأول ومنطلق حركة المعرفة، بفضل ما يمتلكونه من معرفة موجودة في عقولهم وذاكراتهم- أو ما بينهم وبين بيئتهم، وهذا سيؤدي بلا شك إلى تنمية مهارات الموظفين من خلال تشجيع وتحفيز آلية تعلمهم من بعضهم البعض؛

- النظر إلى كل موظف في الجامعة على أنه مصدر للمعرفة، فالموظف –إذا ما تم النظر إليه على أنه مورد معرفي- سيعمل على تكريس وتخصيص كل مكتسباته ومعارفه القبلية والبعدية في سبيل الارتقاء بأدائه إلى أعلى مستوى ممكن، الأمر الذي يساهم بقسط كبير في رفع درجة اكتسابه للمعرفة بصفة طوعية ومستمرة مما يحسن من قدرة الجامعة على تكوين وإنشاء المعرفة؛

- الاهتمام الكبير بالذاكرة التنظيمية للجامعة حيث أن هذه الأخيرة تشكل أرشيفا تنظيميا متكاملا لكل معارف الجامعة، ومن أجل ضمان الفعالية الكبيرة في هذه العملية يجب أن تعمل الجامعة على التقييم المستمر للمعرفة المتاحة لديها بهدف التطوير والتحديث الدائم لها، ومن ثم العمل على حفظها لدى الموظفين أفرادا وجماعات وكذلك ضمن وسائل الحفظ التقليدية والحديثة؛

- التركيز على جانب إتاحية المعرفة من خلال العمل على تسهيل الأمر على الموظفين في ما يتعلق بالوصول إلى المعلومات والمعارف، وذلك يمكن أن يتم بإلغاء انغلاق المصالح والأقسام في الجامعة على بعضها البعض وبالمقابل تشجيع سياسة الانفتاح على الآخر بحيث تصبح الوحدات التنظيمية في الجامعة تعمل وفق نسق تكاملي وتآزري؛

– تبني استراتيجات نقل المعرفة على غرار النقل المتسلسل للمعرفة بواسطة فريق موظفين يحوزها ينتقل بخبراته وتجاربه من موقع إلى آخر في الجامعة الأمر الذي يعزز من احتمال وصول المعرفة إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين في الجامعة؛

– الإيمان بأن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة إذ أن الحصول عليها وخزنها لا يعد كافيا، فالأهم هو جعل المعرفة متاحة للتطبيق والاستفادة منها بشكل مثالي؛

– الاقتناع من طرف مسؤولي وموظفي الجامعات الجزائرية على حد سواء بأن استغلال المعرفة المتاحة يعد بين أهم الأسلحة التي من خلالها يتم تحقيق التواؤم المطلوب بين أنشطة الجامعة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.

سادسا: تحقيق الفعالية القصوى في عملية تدريب المورد البشري "الموظفين"، أشارت نتائج الدراسة أن نتائج تقييم العملية التدريبية أسفرت عن مستوى متوسط لفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية وهذا أمر غير مقبول بالنظر إلى المصاريف التي تتكبدها الجامعات الجزائرية من أجل ضمان التدريب المستمر لموظفيها، من هذا المنطلق يجب أخذ العناصر الآتية بعين الاعتبار:

– التقييم المستمر من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية لرد فعل الموظفين الذين خضعوا للتدريب والتعرف على أرائهم بخصوصه، بمعنى هل أحبوا الموضوعات التدريبية؟ وهل اعتبروها ذات صلة بمهامهم وأنشطتهم؟ وهل كان الوقت المتاح للتدريب كافيا؟ وباختصار محاولة التعرف –من خلال استقصاء المتدربين– على الأسباب التي من شأنها أن تساهم في تحقق الفوائد التدريبية المتوقعة، من أجل استعمالها كتغذية راجعة بالنسبة للبرامج والأنشطة التدريبية المستقبلية؛

– التقييم المستمر من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية لمستوى تعلم الموظفين الذي خضعوا للتدريب، عن طريق التعرف عن مدى تطور رصيدهم من المعلومات والمعارف وما إذا أصبح هؤلاء قادرين على عرض ما اكتسبوه من مهارات من خلال مجموعة اختبارات أو مقابلات تجرى معهم للتأكد من مدى استيعابهم لما تم تقديمه في البرنامج التدريبي، والحرص على أن يكون ضمن مستوى جيد وليس مقبول فقط؛

– التقييم المستمر من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية لمستوى سلوك الموظفين الذي خضعوا للتدريب، من خلال التعرف على قابليتهم واستعدادهم لوضع ما تعلموه موضع التنفيذ بمجرد عودتهم إلى أماكن عملهم، وكذا التعرف على درجة تحسنهم في طريقة أداء نشاطهم وعن ما إذا كان باستطاعتهم نقل ما تعلموه في البرنامج أو النشاط التدريبي إلى زملائهم الآخرين في العمل.

آفاق الدراسة

إن معالجة موضوع إدارة المعرفة التنظيمية وأثره في تفعيل تدريب المورد البشري المتمثل في الموظفين في

الجامعات الجزائرية يثير عدة مواضيع على درجة كبيرة من الأهمية تشكل في مجملها آفاقا بحثية جديرة بالاهتمام، وكمواضيع بحثية نقترح ما يلي:

أولا: علاقة إدارة المعرفة التنظيمية بممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛

ثانيا : أثر إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى تنمية المورد البشري في المنظمة؛

ثالثا: أثر إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى تعلم الأفراد؛

رابعا: مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تطوير المهارات التعلمية المتخصصة (صنع القرار أنموذجا)؛

خامسا: أثر إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات السلوكية لدى المورد البشري.

الـمـلاحـــق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان في شكلها الأولي

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الملحق رقم (3): استمارة الاستبيان في شكلها النهائي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استمارة استبيان

سعادة (الدكتور/ الأستاذ الدكتور) السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يسرني أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه، والتي تهدف إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام البحث الذي نقوم بإنجازه، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، والموسومة بـ:

أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة (دراسة على عينة من الجامعات الجزائرية)

نعلم حضرتكم بأن الإطار المنهجي للدراسة ونموذجها مدرجة ضمن الملف المرفق.

إعداد الباحث: محمد بن موسى، **إشراف الأستاذ الدكتور:** مختار معزوز

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنـــــــس			
ذكر		أنثى	
ملاحظة المحكم:			
الســـــــن			
30 سنة وأقل		بين **31**- **40** سنة	
بين **41**- **50** سنة		**51** سنة وأكثر	
ملاحظة المحكم:			
المستوى التعليمي			
ثانوي		شهادة تكوين مهني	
شهادة ليسانس		شهادة ماستر	
شهادة ماجستير		شهادة دكتوراه	
ملاحظة المحكم:			
المركز الوظيفي			
رئيس مكتب		رئيس مصلحة	
ملاحظة المحكم:			

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

المحور الأول: مدى توافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية

		العبـــــــــارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى أهمية العبارة		الملاحظات
			نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
بيئة العمل في المؤسسة الجامعية تتميز بـــ:									
القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة	1	تشجيع ثقافــة التســامح تجــاه الأخطــاء والاستفادة منها.							
	2	تقبل التغيير وتشجيعه طالمــا هــو ضــمن المصلحة العامة للجامعة.							
	3	التطــوير والتحــديث في كــل المجــالات باستمرار.							
	4	تشجيع المــوظفين علــى تقــديم الأفكــار الجديدة والمفيدة.							
	5	الإيمان بأن المعرفة تساهم بشــكل كــبير في نجاح وتميز الجامعة.							
	6	توفير فــرص الــتعلم والتطــوير المســتمر للموظفين.							
الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة	7	استعداد الموظفين لتشارك ما يعرفونــه مــع باقي زملائهم في الجامعة.							
	8	مكافأة وتكريم الموظفين الــذي يســاهمون في تكوين المعرفة ونشرها.							
	9	وجود الثقة المتبادلة بين الموظفين.							
	10	تشجيع ثقافة توظيف الأشــخاص الأكفــاء ذوي المعرفة والمهارة.							
	11	وجود رؤيــة واضــحة ومشــتركة لــدى موظفي الجامعة.							
	12	تبادل المــوظفين باســتمرار للمعلومــات، الأفكار والمعرفة.							
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	13	تــوفر أجهــزة الحواســيب وملحقاتهــا (الطابعات، الماســحات الضــوئية، ...الخ) بقدر كاف.							
	14	تجديــد و صــيانة أجهــزة الكمبيــوتر والبرامج المستعملة في الجامعة باستمرار.							
	15	وجود مختصين مــؤهلين في الإعــلام الآلي والمعلوماتية.							
	16	تخصيص ميزانية للإنفــاق علــى الجانــب المعلوماتي والتكنولوجي.							
	17	استغلال شبكة الانترنت بصــفة جيــدة في نشاط الجامعة							
	18	توفر موقع الكتروني للجامعة للتواصــل مــع الأطراف التي تتعامل مع الجامعة.							

		العبـــــــــارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى أهمية العبارة		الملاحظات
			نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة	19	إتاحة الفـرص أمـام المـوظفين لتكثيـف والتواصل في ما بينهم.							
	20	تفويض السـلطة للمـوظفين مـن أجـل تمكينهم من أداء المهام المطلوبة منهم.							
	21	تشـجيع المبـادرات الفرديـة الفعالـة وتثمينها.							
	22	تنظيم لقـاءات واجتماعـات مـن أجـل التشاور وتبادل الآراء.							
	23	السماح بتشارك المعلومات والمعرفـة بـين الموظفين.							
	24	التنسيق والتكامل بـين مختلـف الأقسـام والمصالح.							

المحور الثاني: مدى توافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

		العبـــــــــارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى أهمية العبارة		الملاحظات
			نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
تكوين المعرفة التنظيمية واكتسابها	25	تحرص الجامعة على تنظيم نـدوات وورش عمل مـن إكسـاب المـوظفين معـارف ومعلومات جديدة.							
	26	يعتبر تكوين المعرفة أحد المحاور الكبرى الـتي تبنى عليها استراتيجية الجامعة							
	27	يوجد بالجامعة تشجيع مستمر علـى تنميـة مهارات وخبرات الموظفين							
	28	تنظر الجامعة إلى كل موظف على انه مصـدر للمعرفة.							
تخزين المعرفة التنظيمية	29	يتم تخزين معارف الجامعـة بشـكل مسـتمر ومنظم.							
	30	تخزن معارف الجامعة ضمن أشـكال مختلفـة (مثل: تقارير-مستندات-أجهزة الكمبيوتر)							
	31	يتم تنظيم المعارف وتصنيفها في صورة تساعد على استرجاعها بسهولة.							
	32	كافة مخازن المعرفة محفوظة في أماكن آمنة.							
نشر المعرفة التنظيمية	33	نظام العمل بالجامعـة يسـاعد علـى نشـر المعرفة.							
	34	تحرص الجامعة على عقد الاجتماعـات مـن اجل تبادل المعارف.							
	35	تشجع الجامعة عمليات الاتصـال والتفاعـل بين مختلف الموظفين والأقسام.							
	36	يجـد الموظفـون سـهولة في الوصـول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاجونها بسرعة.							

		العبـــــــــارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى أهمية العبارة		الملاحظات
			نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
تطبيق المعرفة التنظيمية	37	تحرص الجامعة على توفير جو ملائم لاستخدام المعرفة.							
	38	تعتمد الجامعة في نشاطها على مهارات ومعارف الموظفين							
	39	تساعد المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في العمل							
	40	يسعى الموظفون إلى استعمال المعارف المتاحة من أجل تحسين أداء الأعمال.							

المحور الثالث: فعالية تدريب المورد البشري

		العبـــــــــارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى أهمية العبارة		الملاحظات
			نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
		بعد الانتهاء من كل (دورة تدريبية) أو (عملية تكوينية) أو (تربص) يتضح:							
رد الفعل	41	تحقق الفائدة المتوقعة للتدريب من وجهة نظر المتدربين.							
	42	المدة المخصصة للعملية التدريبية كانت كافية من وجهة نظر المتدربين.							
	43	انطباعات المتدربين عن التدريب وسيره كانت جيدة.							
	44	المستلزمات الضرورية للتدريب توفرت بقدر كافي من وجهة نظر المتدربين.							
	45	الموضوعات التدريبية كانت جديدة ومشوقة للمتدربين.							
	46	المتدربون يبدون الاستعداد لتطبيق ما تعلموه في التدريب على مستوى عملهم.							
التعلم	47	اكتساب المتدربين للمهارات والمعارف المساعدة على تحقيق أهداف الجامعة .							
	48	الوقت الذي استغرقه المتدربون لاستيعاب التدريب معقول.							
	49	استيعاب وفهم ما تلقاه المتدربون في التدريب بشكل جيد.							
	50	تحسن قدرة المتدربين على عرض وإظهار المهارات التي تلقوها.							
	51	تطور المعلومات والمعارف التي يمتلكها المتدربون بشكل ملحوظ.							

		العبـــــــــارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى أهمية العبارة		الملاحظات
			نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	
السؤال الرابع	52	زيـــادة قـــدرة المتـــدربين علـــى تحمـــل مسؤولية أعمالهم.							
	53	يـــدرك المتـــدرب أن هنـــاك تغـــيرا في سلوكه، معرفته ومستوى مهارتـــه نحـــو الأحسن.							
	54	ارتفاع درجـــة تجـــاوب المتـــدربين مـــع المشـــرفين علـــيهم في العمـــل وتقبـــل انتقاداتهم.							
	55	يطبق المتدربون ما تعلموه في عملهم.							
	56	هناك تغير ايجابي ملحوظ في طريقـــة أداء المتدرب لعمله.							
	57	المتدرب قادر على نقـــل مـــا تعلمـــه في التدريب إلى زملائه في العمل.							

رأي المحكم النهائي في استمارة الاستبيان

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة بأسماء المحكمين لاستمارة الاستبيان

الاسم الكامل والدرجة العلمية	مكان العمل
الدكتور: **خيري علي أوسو**	جامعة بوليتكنيك، دهوك، اقليم كوردستان العراق.
الدكتور: **علي فلاح الزعبي**	جامعة عمان العربية، عمان، الأدرن.
الدكتور: **هشام علي شطناوي**	جامعة عجلون الوطنية، عجلون، الأردن.
الدكتور: **فادي حامد محمد القضاه**	جامعة عجلون الوطنية، عجلون، الأردن.
الدكتور: **أحمـــد ضيف**	جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
الدكتور: **أبو القاسم حمدي**	جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
الدكتور: **فاتح مجاهدي**	جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيدي/سيدتي المحترم (ة)، السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد:

استكمالا لدراسة علمية بعنوان: **أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة (دراسة على عينة من الجامعات الجزائرية)** ، يقترح الباحث الاستمارة التي بين أيديكم.

يرجى التكرم بالإطلاع على الاستمارة وملئها بعناية، بوضع العلامة (**X**) في الخانة التي تعبر عن رأيكم. نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية لغرض تحقيق هدف الدراسة.

نحيط علم سيادتكم بأن التعامل مع محتويات الاستمارة لن يكون إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم، وتخصيص جزء من وقتكم الثمين.

الباحث: محمد بن موسى **المشرف:** الأستاذ الدكتور مختار معزوز

القسم الأول: البيانات الوظيفية

المركـــــــز الوظيفـــــي

☐ رئيس مصلحة

☐ رئيس مكتب

☐ موظف عادي

المـــصـــلحـــــــــــــــة

☐ مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

☐ مصلحة التكويـــن وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

الجـــامعـــــــــــــــة:.....

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

المحور الأول: مدى توافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية

		العبـــــــــارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة	1	تتقبل إدارة الجامعة التغيير وتشجعه طالما هو ضمن المصلحة العامة للجامعة.					
	2	تسعى الجامعة إلى التطوير والتحسين في نشاطها ونوعية خدماتها.					
	3	تشجع الجامعة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمفيدة.					
	4	تساهم المعرفة في نجاح الجامعة وتطورها.					
	5	توفر الجامعة فرص التكوين المستمر للموظفين.					
الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة	6	تشجع الجامعة تشارك المعرفة بين الموظفين.					
	7	تقوم الجامعة بمكافأة الموظفين الذي يساهمون في تكوين المعرفة ونشرها.					
	8	تعمل الجامعة على توظيف الأشخاص الأكفاء ذوي المعرفة والمهارة.					
	9	توجد رؤية واضحة ومشتركة لدى الموظفين الجامعة.					
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	10	توفر الجامعة أجهزة الحواسيب وملحقاتها (الطابعات، الماسحات الضوئية، ...الخ) بقدر كاف.					
	11	تعمل الجامعة على تجديد و صيانة أجهزة الكمبيوتر والبرامج المستعملة في الجامعة باستمرار.					
	12	يتوفر لدى الجامعة أفراد مختصين مؤهلين في الإعلام الآلي والمعلوماتية.					
	13	تقوم الجامعة بتخصيص ميزانية كافية للإنفاق على الجانب المعلوماتي والتكنولوجي.					
	14	تعمل الجامعة على استغلال شبكة الانترنت بصفة جيدة في أنشطتها المتعددة.					
	15	يتيح الموقع الالكتروني للجامعة فرصة التواصل مع جميع الأطراف					
الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة	16	تشجع الجامعة الموظفين على تكثيف التواصل في ما بينهم.					
	17	تسمح الجامعة بتفويض السلطة للموظفين من أجل أداء مهامهم.					
	18	تشجع وتثمن الجامعة المبادرات الفردية البناءة.					
	19	تتميز المصالح والمكاتب في الجامعة بالتنسيق والتكامل في ما بينها.					

المحور الثاني: مدى توافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

		العبـــــــــارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تكوين المعرفة واكتسابها	20	تهتم الجامعة بتنظيم النـدوات مـن أجـل إكسـاب المـوظفين معارف ومعلومات جديدة.					
	21	تشجع الجامعة على تنمية مهارات وخبرات الموظفين.					
	22	تنظر الجامعة إلى كل موظف على انه مصدر للمعرفة.					
تخزين المعرفة	23	يتم تخزين معارف الجامعة بشكل مستمر ومنظم.					
	24	تخزن معـارف الجامعـة ضـمن أشـكال مختلفـة (تقـارير- مستندات- ملفات الكترونية في أجهزة الكمبيوتر).					
	25	يتم تنظيم المعارف وتصنيفها في شـكل ملائـم يسـاعد علـى استرجاعها بسهولة.					
نشر المعرفة	26	تحرص الجامعة على عقد الاجتماعات مع المـوظفين مـن اجـل تبادل المعلومات والمعارف.					
	27	تشجع الجامعة عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين.					
	28	يجد الموظفون سـهولة في الوصـول إلى المعلومـات والمعـارف التي يحتاجونها.					
تطبيق المعرفة	29	تحرص الجامعة على توفير جـو ملائـم للمـوظفين مـن أجـل تطبيق المعرفة المكتسبة.					
	30	تعتمد الجامعـة في أداء نشـاطها علـى مهـارات ومعـارف الموظفين.					
	31	تساعد المعرفـة الموجـودة لـدى الجامعـة علـى الاسـتجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها.					
	32	يسعى الموظفون إلى اسـتعمال المعـارف المتاحـة مـن أجـل تحسين أداء الجامعة.					

المحور الثاني: فعالية تدريب المورد البشري (الموظفين)

		العبـــــــــارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
رد الفعل	33	بعد تدريب الموظفين يلاحظ أن الفائدة المتوقعة من التدريب قد تحققت.					
	34	المدة التي يتم تخصيصها لتدريب الموظفين كافية.					
	35	إن انطباعات الموظفين المتدربين عن التدريب عادة ما تكون جيدة.					
	36	يرى الموظفون المتدربون أن المستلزمات الضرورية للتدريب توفرت بقدر كاف.					
	37	تتميز الموضوعات التدريبية بالجدية والتشويق بالنسبة للموظفين المتدربين.					
	38	يقوم الموظفون المتدربون بتطبيق ما تعلموه في التدريب ضمن أنشطتهم.					
التعلم	39	يكتسب الموظفون المتدربون المهارات والمعارف التي تساعدهم على تحقيق أهداف الجامعة.					
	40	يستغرق الموظفون وقتا معقولا من أجل استيعاب محتوى التدريب.					
	41	يستوعب ويفهم الموظفون المتدربون ما يكتسبونه في التدريب بشكل جيد.					
	42	تتحسن قدرة الموظفين المتدربين على عرض وإظهار المهارات التي تلقوها.					
	43	تتطور المعلومات والمعارف التي يمتلكها الموظفون المتدربون بشكل ملحوظ.					
السلوك	44	تزداد قدرة الموظفين المتدربين على تحمل مسؤولية أعمالهم.					
	45	يدرك الموظفون المتدربون أن هناك تغيرا في سلوكهم و مستوى مهارتهم، نحو الأحسن.					
	46	ترتفع درجة تجاوب الموظفين المتدربين مع المشرفين عليهم في العمل.					
	47	يطبق الموظفون المتدربون ما تعلموه في التدريب على مستوى أنشطتهم.					
	48	تتحسن طريقة أداء الموظفين المتدربين لأعمالهم بصفة ملحوظة.					
	49	بإمكان الموظفين المتدربين أن ينقلوا ما تعلموه في التدريب إلى زملائهم في العمل.					

قائمـــــة المـــراجـــع

المراجع باللغة العربيـــة

المراجع باللغة الأجنبية

المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1/ ابراهيم السعيد مبروك، **إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية)**، المجموعة العربية للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 2012.

2/ ابراهيم السعيد مبروك، **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

3/ ابراهيم السعيد مبروك، **المكتبات الإلكترونية (رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

4/ أبو النصر مدحت محمد، **إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

5/ أبو ردة أمين عبد العزيز، **أثر المواقع الإلكترونية الإخبارية الفلسطينية على التوجه والانتماء السياسي (طلبة جامعة النجاح الوطنية نموذجا)**، دار الفتح للدراسات والنشر، عمان، الأردن، 2011.

6/ أبو سعدة أحمد أمين، **الدليل العلمي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2009.

7/ أبو سمرة محمد، **الإعلام المهني**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

8/ أبو شيخة نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

9/ أبو طاحون أمل لطفي، **القيادة التربوية الفاعلة**، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

10/ الأحمد عدنان سليمان، المجالي عدنان ماجد، **قضايا معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

11/ أحمد محمد أحمد المبارك، **دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم الثالث (نموذج السودان)**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

12/ أحمد محمد سمير، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

13/ أمانج رحيم أحمد، **التراضي في العقود الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت: دراسة تحليلية مقارنة في ضوء القانون المدني العراقي وقوانين التجارة والمعاملات في كل من (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، تونس)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

14/ أنطون سميث هنري، **تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات**، ترجمة: علاء أحمد سمور، دار زهران

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

15/ برنوطي سعاد نائف، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

16/ بطاح أحمد، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

17/ البياتي ياسر خضير، **يورانيوم الإعلام (حروب العصر بالتقنيات الرقمية: احتلال العراق نموذجا)**، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، مصر، 2006.

18/ الترتوري محمد عوض وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

19/ جلدة سليم بطرس، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

20/ جلدة سليم بطرس، عبوي زيد منير، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.

21/ جواد شوقي ناجي، **المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

22/ جودة محفوظ، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

23/ الحاج رائد يوسف، **إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

24/ حريم حسين محمود، **إدارة المنظمات (منظور كلي)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

25/ الحسبان عطا الله أحمد سويلم، **التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

26/ الحسبان عطا الله أحمد سويلم، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

27/ الحسن عزة علي محمد، **الحماية القانونية لبرامج الحاسب الآلي (حماية البرامج بأحكام حق المؤلف)**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

28/ حسين أسامة سمير، **ثورة الحاسوب والاتصالات**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

29/ الحمامي عمر أبو الفتوح عبد العظيم، **الحماية الجنائية للمعلومات المسجلة الكترونيا (دراسة مقارنة)**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2010.

30/ حمدي محمد الفاتح وآخرون، **تكنولوجيا الاتصال والإعلام (الاستخدام والتأثير)**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

31/ حمود خضير كاظم، ياسين الخرشة كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، الأردن، 2007.

32/ خصاونة عاكف لطفي، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

33/ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **أساسيات امن المعلومات والحاسوب**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

34/ الخطيب أحمد، زيغان خالد، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدارا للكتاب العالمي (عمان، الأردن)، عالم الكتاب الحديث (إربد، الأردن)، 2009.

35/ الدباس ريا أحمد، **المكتبات والنشر الإلكتروني**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

36/ درة عبد الباري ابراهيم، الصباغ زهير نعيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشري: منحى نظمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

37/ دعمس مصطفى نمر، **إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

38/ دعمس مصطفى نمر، **تكنولوجيا التعليم وحوسبة التعليم**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

39/ الدليمي عبد الرزاق محمد، **الإعلام الجديد والصحافة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

40/ ديري زاهد محمد، الكسواني سعادة راغب، **إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010.

41/ ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

42/ رضا هاشم حمدي، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

43/ رضا هشام حمدي، **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

44/ رضوان محمود أحمد عبد الفتاح، **نظرية التدريب (التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

45/ زايد فهد خليل، **فن القيادة: كيف تكون قائدا ناجحا؟**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

46/ الزيادات محمد عواد أحمد، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

47/ سرايا عادل، **تكنولوجيا التعليم المفرد وتنمية الابتكار (رؤية تطبيقية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2007.

48/ السكارنة بلال خلف، **اتجاهات حديثة في التدريب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمـــان، الأردن، 2011.

49/ السكارنة بلال خلف، **التدريب الإداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

50/ سلمان جمال داود، **اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

51/ شكر ليلى حسام الدين أحمد، **أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.

52/ الشمري ناظم محمد نوري، العبد عبد الفتاح زهير، **الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

53/ صالح شمسان ناجي، **الجرائم المستخدمة بطرق غير مشروعة لشبكة الإنترنت (دراسة مقارنة)**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2009.

54/ الصالحي نبيل محمود، **استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصـــرة (القيـــادة الإداريـــة، التكنولوجيا الإدارية، إدارة الجودة الشاملة)**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

55/ الصرايرة ماجدة أحمد، لهلوب ناريمان يونس، **مهارات القيادة التربوية الحديثة**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

56/ طالب علاء فرحان، الجنابي أميرة، **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمـــان، الأردن، 2009.

57/ الطعاني حسن أحمد، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعـــة، عمـــان، الأردن، 2007.

58/ الطيطي خضر مصباح اسماعيل، **إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

59/ الطيطي خضر مصباح اسماعيل، **إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

60/ الطيطي خضر مصباح إسماعيل، **إدارة وصناعة الجودة (مفاهيم إدارية وتقنية وتجاريـــة في الجـــودة)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

61/ الظاهر نعيم ابراهيم، **إدارة المعرفة**، جدارا للكتاب العالمي (عمان، الأردن)، عالم الكتاب الحديث (إربـــد، الأردن)، 2009.

62/ الظاهر نعيم إبراهيم، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2011.

63/ عادل حرحوش صالح، مؤيد السالم سعيد، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، جدارا للكتاب العالمي،

عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006.

64/ العباجي عمر موفق بشير، **الإدمان والإنترنت**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

65/ عباس أنس عبد الباسط، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

66/ عباس سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

67/ عبد الباقي صلاح الدين محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

68/ عبد الباقي صلاح الدين محمد، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

69/ عبد الرحمان محمود يوسف، **السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.

70/ عبد المؤمن علي معمر، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات)**، المجموعة العربية للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 2008.

71/ عبد النبي محمد أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.

72/ عبود حارث محمود، **الحاسوب في التعليم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

73/ عبود حارث محمود، العاني مزهر شعبان، **تكنولوجيا التعليم المستقبلي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

74/ عبود حارث محمود، حمدي نرجس، **الاتصال التربوي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

75/ عبوي زيد منير، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

76/ عبوي زيد منير، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

77/ عبوي زيد منير، **الإدارة الإستراتيجية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

78/ عبوي زيد منير، **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)**، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.

79/ العجمي محمد حسنين، **الاتجاهات المعاصرة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

80/ العذاري عدنان داود محمد، الدعمي هدى زوير مخلف، **الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

81/ عربيات ياسر أحمد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

82/ عريقات أحمد يوسف وآخرون، **المفاهيم الإدارية الأساسية (النظرية والتطبيق)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

83/ العزاوي نجم عبد الله، **التدريب الإداري**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

84/ العزاوي نجم عبد الله، **جودة التدريب ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

85/ العزاوي نجم عبد الله، عباس جواد حسين، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2010.

86/ عساف عبد المعطي، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

87/ عشيبة فتحي درويش، **التنظيم الإداري في التعليم العام (أسسه، مجالاته، فعاليته)**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2009.

88/ العلي عبد الستار وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

89/ عليان ربحي مصطفى، **أساسيات الإدارة والعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات**، دار جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، عمان، الأردن، 2008.

90/ العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

91/ الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

92/ الغالبي طاهر محسن منصور، منصور وائل محمد صبحي، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

93/ غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

94/ الفاضل محمد محمود، **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

95/ فرحات ثناء إبراهيم موسى، **إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2011.

96/ فياض محمود أحمد وآخرون، **مبادئ الإدارة (وظائف المدير)**، الجزء1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

97/ الفيصل عبد الأمير مويت، **الصحافة الإلكترونية في الوطن العربي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

98/ الكعبي محمد عبيد، **الحماية الجنائية للتجارة الإلكترونية**، دار النهضة العربية، عمان، الأردن، 2010.

99/ المالكي مجبل لازم مسلم، **هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

100/ ماي كريستوفر، **مجتمع المعلومات: وجهة نظر متشككة**، ترجمة: نادر إدريس التل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

101/ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، **إدارة المواد البشرية (مدخل معاصر)**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.

102/ محمد موفق حديد، **وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

103/ المنصور كاسر نصر، **إدارة العمليات لإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

104/ الموسوي سنان، **الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

105/ نجم نجم عبود، **إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

106/ النعواشي قاسم صالح، **العالم في غرفة الصف (استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

107/ النعيمي عدنان تايه ذياب، **تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

108/ نور الدين عصام، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

109/ نوري منير، كورتل فريد، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

110/ الوليد بشار يزيد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

111/ الوليد بشار يزيد، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

112/ يوسف حجيم الطائي وآخرون، **ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثانياً: أطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير

113/ أقطي جوهرة، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

114/ أقنيتي عقيلة، **إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2007.

115/ أوشاش فؤاد، **العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية (دراسة مؤسسة ميلتيك Milltech)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

116/ بلقوم فريد، **إنتاج ومشاركة المعرفة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013.

117/ بن جاب الله محمد، **أثر تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وتنمية الخدمات المالية (دراسة حول كفاءة شركات التامين وآفاق استثمارها الإلكتروني)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

118/ بن سالم آمال، **سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات (دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة)**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.

119/ بن شارف عذراء، **التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.

120/ بن عمور سمير، **آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

121/ بن عوف عبد الكريم منصور، **أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على النظام المحاسبي (دراسة حالة النظام المحاسبي الجزائري)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

122/ بن عيشي عمار، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية–بسكرة–)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

123/ بن قايد فاطمة الزهراء، **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة –SNVI–)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.

124/ بن كيح نسرين، **التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة شركة البناء المعدني–CR-**

METAL–)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009.

125/ بن لحبيب بشير، **دور إعادة هندسة التدريب في رفع أداء الإطارات بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمديرية الصيانة بولاية الاغواط)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2013.

126/ بن يمينة السعيد، **فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل (دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات– فرع الجزائرية للإسمنت –ACC– المسيلة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.

127/ بوران سمية عائشة، **دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL –بشار**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.

128/ بوزيداوي محمد، **إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء متميز ومستدام (دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.

129/ بوغريس لامية، **التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

130/ ترغيني صباح، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: أوماش بسكرة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

131/ جاب الله محمد الهادي، **أثر سياسات التدريب على أداء المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر –مديرية التوزيع لبولوغين–**، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

132/ الجزازي ديالا مأمون عبد الحليم، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2013.

133/ جليد ياسين، **العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية (دراسة حالة–مؤسسة العجائن الصناعية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

134/ الجهني خالد نوران، **أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية: الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية (دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في الأردن)**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن،2011.

135/ حاج عيسى سيد أحمد، **أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الصحية الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

136/ حريق خديجة، **إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب–سعيدة–**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

137/ حسين علي، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.

138/ حلموس الأمين، **دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة المنطقة الصناعية بولاية الاغواط)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2011.

139/ حمير صليحة، **أثر تحسين تسيير الإنتاج على تدريب الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية–بسكرة– للفترة 2002–2006)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

140/ الحميري علي محمد، **التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية–حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون في الجمهورية اليمنية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

141/ الخالدي صالح عابر بشيت، **دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.

142/ خلف منى، **دور التحالف الإستراتيجي في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة (مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة "عمر البرناوي" ولاية بسكرة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

143/ داسي وهيبة، **أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2014.

144/ الديجاني محمد شباب رفاعي، **أثر فاعلية تطبيق البرامج التدريبية في أداة العاملين "دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن،2011.

145/ ربحي كريمة، **تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية (حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير–جامعة البليدة)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

146/ ربيع أحمد بن يحي، **دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.

147/ رواسكي خالد، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في إقليم شمال إفريقيا والشرق الأوسط (دراسة قياسية: 2001-2011)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

148/ الزطمة نضال محمد، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العالمة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

149/ الزعبي جمانة زياد، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (مع دراسة تطبيقية على بعض الوزارات الأردنية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2010.

150/ زغدود سهيل، **العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بمدينة بسكرة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

151/ زلاسي سامر، **التغيير الهيكلي ومساهمته في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بريد الجزائر:المديرية الولائية بالوادي)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2011.

152/ زواوي حميدة، **سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيجما (دراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسة كوندور)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.

153/ زيد جابر، **دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

154/ السعايدة فهد حامد عبد الله، **أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2014.

155/ سعيدان رشيد، **دور التسيير الإستراتيجي للمواد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية –بشار)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

156/ سلطان سعدية محمد شاهر، **الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2007.

157/ شتاتحة عائشة، **أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية (مع دراسة حالة مديرية الصناعة لسوناطراك بالاغواط)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

158/ شنشونة محمد، **نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –بسكرة–)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

159/ صبح نوال محمود النادي، **نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمصر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2009.

160/ صحراوي محمد لخضر، **أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية مع دراسة ميدانية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة والسياحة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

161/ صولح سماح، **دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

162/ ضيف أحمد، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية–مجمع اتصالات الجزائر نموذجا)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013.

163/ طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني –رأس الوادي بولاية برج بوعريريج)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

164/ عاشور وسيلة، **مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير–جامعة الجزائر3)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

165/ عرابة الحاج، **أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات (دراسة مقارنة: القطاع العام–القطاع الخاص)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

166/ علوطي لمين، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

167/ العلول سمر محمد خليل، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.

168/ عليلي وهيبة، **أثر التدريب على انتاجية العاملين في المؤسسة (دراسة حالة سوناطراك حاسي الرمل)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2011.

169/ العمري غسان، **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.

170/ عيشوش رياض، **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

171/ فراج الطيب، **أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس")**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008.

172/ الفزازي محمد بن أحمد محمد، **أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.

173/ فني فضيلة، **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة: مؤسسة فتح لصناعة الإسفنج–بريكة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.

174/ قرمش زهرة ساعد، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.

175/ قريشي سامي، **دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز، البليدة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2013.

176/ المجالي إبراهيم أحمد، **أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

177/ المسند طارق بن صالح، **متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني (دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.

178/ المعايطة ضرار عبد العزيز عطا الله، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين في وزارة الشؤون البلدية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2013.

179/ معوج عبد الحكيم، **استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أثر العوامل غير المادية في نجاح/فشل مشاريع تطبيق نظم المعلومات (مع دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

180/ مقدم علال، **تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

181/ مقدم يمينة دوخي، **أهمية الإستمثار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة عينة من البنوك الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

182/ نبق أبو بكر، **الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) مع دراسة حالة مدرية الصيانة D.M.N (التابعة لسوناطراك)– الاغواط**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

183/ نعيجة رضا، **التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب OC Touat– أدرار–)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة باتنة، باتنة، الجزائر، 2012.

184/ نوي طه حسين، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

185/ هزايمة أديب محمد حسن، **أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2011.

186/ وسام مهيبل، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها فقي تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

187/ يحياوي فاطمة، **مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2010.

188/ يرقي حسين، **أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة CVI**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996.

ثالثاً: مقالات المجلات

189/ إبراهيم أيمن السيد غنيمي، **دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي (بالتطبيق على القيادات الإدارية بجامعة عين شمس**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد3، 2010.

190/ إبراهيم ياسر عبد الوهاب، **التوجهات المعاصرة للقيادات الإدارية نحو تطبيق الجودة الشاملة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2008.

191/ أبو الجدائل حاتم بن صلاح، **الكفاءات الوظيفية الجوهرية لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد34، العدد1، 2012.

192/ أبو الفوارس فداء فياض، **علاقة الإعلام التربوي بتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة**، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، الأردن، المجلد15، عدد خاص، 2013.

193/ أبو الوفا جمال محمد وآخرون، **الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر**، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد21، العدد82، 2010.

194/ أبو حشيش بسام، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، جامعة النجاح، فلسطين، المجلد25، العدد1، 2011.

195/ أبو طه سليم سامي، **نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية بمحافظات غزة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013.

196/ أبو عياش عبد الإله، الطائي حميد عبد النبي، **إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية (دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى –حالة عمان–)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد28، العدد2، 2004.

197/ أبو فارة يوسف، عليان حمد خليل، **العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد18، 2010.

198/ أحمد علي يونس إبرهيم سيد، **أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين**

بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد33، العدد1، 2011.

199/ أحمد كمال عبد الوهاب، **التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي (دراسة مطبقة بمدارس منطقة جازان)**، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، مصر، السنة13، العدد61.

200/ أحمد محمد الشيخ، **أثر تنمية و تدريب الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي على التنمية السياحية في سورية**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد34، العدد108، 2012.

201/ إسكندر سوزي رؤوف، **أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية**، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد26، العدد1، 2008.

202/ إسماعيل محمد إسماعيل محمود، **دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية (بالتطبيق على شركات الأدوية المصرية)**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة26، العدد4، 2012.

203/ اشتيوي محمد عبد حسين، **اثر التدريب على ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة (دراسة تطبيقية على المنظمات الفلسطينية)**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة25، العدد3، 2011.

204/ الأغا وفيق حلمي، **تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين**، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، مصر، المجلد19، العدد32، 2002.

205/ الأكلبي عايض شافي، **دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، المجلد13، العدد2، 2012.

206/ آل زاهر علي بن ناصر شتوي، **تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي**، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، السعودية، السنة34، العدد128، 2013.

207/ الألفي طارق أبو العطا عبد القادر محمود وآخرون، **الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية**، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد142، 2013.

208/ اوسو خيري علي، **اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد33، العدد102، 2011.

209/ باسردة توفيق سريع علي، **العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية)**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد4،

.2009

210/ باطويح محمد عمر، **آليات التحول إلى اقتصاديات المعرفة (مع ملاحظات على بعض الدول الإسلامية في هذا المجال)**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة37، العدد140، 2011.

211/ بدوي أحمد محمد محمد أحمد، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير البنوك الإلكترونية**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مصر، المجلد103، العدد502، 2011.

212/ بسيوني محمد سعيد، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكييف التعليم مع اقتصاد المعرفة في الدول النامية**، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، مصر، المجلد19، العدد1، 2011.

213/ البشابشة سامر عبد المجيد، **أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد23، العدد2، 2009.

214/ بشوت نبيل جاد إبراهيم، **دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول بالسويس (دراسة ميدانية)**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد133، 2011.

215/ البطاينة محمد تركي، **أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة إربد للبحوث والدراسات (العلوم الاقتصادية والإدارية)، جامعة إربد الأهلية، الأردن، المجلد14، العدد1، 2010.

216/ البغدادي عادل هادي وآخرون، **أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد5، العدد21، 2008.

217/ بلال محمد إسماعيل، **خصائص عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمة**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد2، 2008.

218/ بن جروة حكيم، **أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع ورقلة–)**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد11، 2012.

219/ بوحوش عمار، **الأمن الفكري بين النظرية وتجسيد المهارات في إدارة الموارد البشرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد9، 2011.

220/ تايه صفاء محمد، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية (دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة**، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد6، العدد15، 2013.

221/ التلباني نهاية عبد الهادي وآخرون، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غـزة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد11، العـدد2، 2015.

222/ التلباني نهاية عبد الهادي وآخرون، **واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحليـة بالمحافظـات الجنوبية**، مجلة جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، المجلد13، العدد1(B)، 2011.

223/ التميمي وفاء صبحي صالح، **مدى تطبيق التسويق الأخضر من قبل شركات الأدوية الأردنية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية لها**، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، العدد1، 2010.

224/ التهامي مصطفى، **تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي**، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مصر، السنة28، العدد128، 2010.

225/ تومي ميلود وآخرون، **إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية**، مجلة مركز صالح عبـد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد13، العدد37، 2009.

226/ جاد الرب سيد محمد، **دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية –نمـوذج مقتـرح– (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب)**، المجلة العلمية للاقتصـاد والتجـارة، كليـة التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 1997.

227/ الجادر صلاح عبد القادر العبد، العمر جاسم إبراهيم، **أثر استخدام نظم دعم القـرارات في شـركات الاستثمار الإسلامي الكويتية على الإبداع التنظيمي للأفراد العاملين فيها**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد34، العدد1، 2010.

228/ جاسم أحمد عيدان، **تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها (إطار نظـري)**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد4، العدد8، 2012.

229/ الجبر زينب، **الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط بوزارة التربية بدولة الكويت من وجهـة نظـر ذوي الاختصاص**، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد25، الجزأ2، 1994.

230/ جبيرات سناء، **الميزة التنافسية: من مقاربة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقاربة مبنية علـى المـوارد والمهارات**، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصـر، المجلـد13، العدد37، 2009.

231/ جرادات ناصر محمد وآخرون، **أثر أس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسـطينية**، المجلـة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد32، العدد1، 2012.

232/ الجرايدة محمد سليمان، العريمي حليس محمد، **معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة38، العدد147، 2012.

233/ الجنابي سامي ذياب محل، الدليمي مثنى فراس إبراهيم، **نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وانعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء)**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد5، العدد10، 2013.

234/ الجندي نشوى أحمد، **نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية**، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، المجلد15، العدد2، 2011.

235/ الحاج بلقاسم، **واقع التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز نموذجا)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد13، 2013.

236/ الحاروني علي عبد الفتاح، **عرض كتاب: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، (سعد غالب ياسين)**، مركز الإعلام العربي، مجلة حصاد الفكر، مصر، العدد232، 2011.

237/ حامد سعيد شعبان، **أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية**، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد23، العدد2، 2011.

238/ حامد سعيد شعبان، **أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 2012.

239/ حامد سعيد شعبان، **أثر قيم العمل على الإبداع الإداري (دراسة ميدانية)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2009.

240/ حاوي إيمان عسكر، **الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة)**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد4، العدد8، 2012.

241/ الحديد إبراهيم، بابا عبد القادر، **أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني (دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات**، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد15، 2010.

242/ الحربي طلال بن طليحان بن سعيدن، **أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق**

على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد3، 2012.

243/ حريم حسين محمود، الخشالي شاكر جار الله، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد8، العدد1، 2006.

244/ حسن أسامة ماهر، **تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية (الجامعات الخاصة–دراسة حالة)**، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد23، العدد91، 2012.

245/ حسن خليل إبراهيم عثمان، **بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية)**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة24، العدد3، 2010.

246/ الحمداني ناهدة إسماعيل عبدالله، بدوي نسرين عبد الله، **تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي (دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية–سامراء–**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد33، العدد105، 2011.

247/ حمدي أبو القاسم، **دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبنى على المعرفة**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، العدد10، 2014.

248/ الحواجرة كامل محمد، **الاستعداد المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد7، العدد3، 2011.

249/ الحوري فالح عبد القادر وآخرون، **معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في مستوى جودة الخدمات: دراسة ميدانية في قطاع البنوك الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد31، العدد1، 2011.

250/ الحيالى عبد الله فاضل، **محددات اقتصاد المعرفة فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية**، مجلة دراسات إقليمية، مركز الدراسات الإقليمية بجامعة الموصل، العراق، المجلد6، العدد20، 2010.

251/ خان أحلام، شنافي نوال، **إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال**، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد13، العدد37، 2009.

252/ الختاتنة وحيد رثعان، **أثر الرقابة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة في الأردن**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد2، العدد1، 2011.

253/ الخشاب حسان ثابت، **ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل (أنموذج تقويمي مقترح)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد35، العدد111، 2013.

254/ الخشالي شاكر جار الله، **إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية: في الشركات الصناعية الأردنية)**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد29، العدد1، 2009.

255/ الخشالي شاكر جار الله، التميمي أياد فاضل محمد، **أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني)**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد4، العدد2، 2008.

256/ الخشروم محمد، دره عمر، **تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد33، العدد104، 2011.

257/ الخشروم محمد، دره عمر، **دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة (دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب)**، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد22، العدد1، 2011.

258/ خضر ضحى حيدر، **نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي (في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة)**، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد71، الجزء1، 2009 .

259/ الخيال حصة حسن سالم، **دور المتطلبات التكنولوجية لنظام المعلومات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأغذية بدولة الإمارات العربية المتحدة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2012.

260/ درمان صادق سليمان، **العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد60، 2006.

261/ دوسة طالب أصغر، **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي (بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد63، 2007.

262/ دوش إنعام عبد الزهره، **إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، العدد21، 2011.

263/ دياب عبد الحميد أحمد، **العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد15، العدد2، 2001.

264/ دياب عبد الحميد أحمد، **مدى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ريادة الأعمال في الخطوط الجوية العربية السعودية بالتطبيق على موظفي الخدمات الفنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 2012.

265/ ديب كندة علي وآخرون، **التدريب و دوره في زيادة القدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، المجلد32، العدد2، 2010.

266/ الذنيبات معاذ يوسف، **اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية: نحو إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد12، 2013.

267/ الذنيبات معاذ يوسف، **المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف (إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)**، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد51، 2011.

268/ الربابعة فاطمة علي، **مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، المجلد13، العدد1، 2012.

269/ رجال السعدي، مسعي سمير، **اقتصاد المعرفة والتغير في بيئة الأعمال**، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد21، 2013.

270/ رزيق كمال، **توجه الأقطار العربية نحو اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العددان48و49، 2010.

271/ الرفاعي محمد نايف محمد، **مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كا يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد9، العدد1، 2013.

272/ رفاعي ممدوح عبد العزيز، **إدارة المعرفة... طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد106، 2004.

273/ رميدي عبد الوهاب، **اقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية ... تحدي المنطقة العربية**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العددان43و44، 2008.

274/ زرقون محمد، عرابه الحاج، **اثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، العدد1، 2014.

275/ الزعبي عبد الكريم، **العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد34، العدد1، 2010.

276/ زهران علاء الدين محمود، **نحو منهج لقياس رأس المال الفكري على المستوى الكلي (دراسة تطبيقية)**، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، مصر، المجلد19، العدد2، 2011.

277/ زويلف إنعام محسن حسن، **أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي: دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف،

الجزائر، العدد5، 2008.

278/ السالم عبدالله بن عبد الكريم بن أحمد، **نحو تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب بالجهاز الحكومي**، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد46، العدد3، 2009.

279/ السبعاوي أحمد يونس محمد، **المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد30، العدد90، 2008.

280/ السبيعي فلاح بن فرج، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات (دراسة على قطاع شركات التأمين بمدينة الرياض)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد36، العدد3، 2012.

281/ السرحانى حسين مريزيق، **الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تشخيصية)**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد24، 2012.

282/ سعيد وفاء فنجري مرزوق، **القدرات الإبتكارية ودورها في دعم وتطوير الأداء الإداري المتميز في إدارة المستشفيات الخاصة بمدينة القاهرة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013.

283/ السمان ثائر أحمد سعدون، الجرجري خضر خليل شيخو، **انعكاسات إبداع المنتج على تحقيق الحماية للمستهلك (دراسة استطلاعية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد34، العدد110، 2012.

284/ سنديه مروان وآخرون، **انعكاس القيم المنظمية في تنمية المورد البشري (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادة الإدارية في جامعة الموصل)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية، العراق، السنة35، العدد93، 2012.

285/ السيدة محمود إبراهيم سعد، **ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، العدد23، 2012.

286/ الشربيني عزة أحمد، **إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد31، العدد2، 2007.

287/ الشريف راشد بن مسلط، **تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، السنة38، العدد144، 2012.

288/ الشريفى عباس عبد مهدى وآخرون، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الأوسط من**

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، المجلد20، العدد1، الجزء2، 2012.

289/ الشكر لؤي لطيف بطرس، **دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي (دراسة ميدانية لأراءء عينة من المديري ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد71، 2008.

290/ الشمري إبراهيم راشد، **دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفؤة (دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد75، 2009.

291/ الشمري محمد جبار طاهر، **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي (مصر نموذجا)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد10، 2008.

292/ الشمري محمد جبار طاهر، **عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد18، 2011.

293/ شهاب محمد عبد الحميد محمد، **أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمشروعات الاقتصادية في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مصر، المجلد100، العدد500، 2010.

294/ شوشة أمير علي المرسي، **أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد35، العدد1، 2011.

295/ الشيمي اشرف عبد الرحمن، **إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة**، مجلة حصاد الفكر، مصر، العدد232، 2011.

296/ صبري هالة عبد القادر، **واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد30، العدد2، 2010.

297/ الصرايرة أكثم عبد المجيد، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد18، العدد4، 2003.

298/ الصرايرة أكثم عبد المجيد، **برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في دائرة ضريبة الدخل)**، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، مصر، السنة9، العدد28، 2009.

299/ الصمادي هشام، **الأثر الاقتصادي لاستخدام نظام إدارة المعرفة على الأداء**، مجلة النهضة، كلية

الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، المجلد10، العدد4، 2009.

300/ طاهر فاضل جميل، **تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة" (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية)**، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد17، العدد64، 2011.

301/ الطائي بسام منيب علي، السبعاوي إسراء وعد الله، **الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة)**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد5، العدد10، 2013.

302/ الطائي علي حسون وآخرون، **تأثير تطبيق إستراتيجية Six Sigma في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في قضاء الفلوجة)**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد3، العدد6، 2011.

303/ طه أنوار هادي، يوحنا جليلة كوركيس، **تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي (دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد35، العدد112، 2013.

304/ عبابنة رائد اسماعيل، حتاملة ماجد أحمد، **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد9، العدد4، 2013.

305/ العبادي هاشم فوزي دباس، **دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد11، 2009.

306/ عباس أنس عبد الباسط، **أثر تحديد الاحتياجات التدريبية التربوية على تنمية وتطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم بمحافظة وادي الدواسر**، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، المجلد24، العددان3و4، 2012.

307/ عباس عبد المنعم، **قياس العائد الاستثماري للتدريب .. كيف؟**، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد47، العدد3، 2010.

308/ عباس نجمة، **واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية)**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، المجلد20، العددان61و62، 2013.

309/ عبد الحميد علاء محمد شكري، **دور إدارة المعرفة في بناء وإدارة المحافظ الاستثمارية**، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد25، العدد1، 2011.

310/ عبد الرازق فاطمة زكريا محمد، عبد العليم أحمد إبراهيم، **المنظمة المتعلمة و علاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد44، المجلد3، 2013.

311/ عبد الرسول ياسر عوض شعبان، **الاقتصاد المعرفي ودوره في تنمية وتطوير الموارد البشرية**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مصر، المجلد104، العدد509، 2013.

312/ عبد الستار ندى عبد القادر، **إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد3، العدد6، 2010.

313/ عبد العال فراج مخيمر، **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء في بيئة الأعمال المصرية (دراسة تطبيقية)**، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد13، العدد39، 2009.

314/ عبد العزيز شهيرة محمود، **علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظم (مع التركيز على مدخل رأس المال الإنساني)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 2003.

315/ عبد القادر محمد وآخرون، **أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد34، العدد2، 2010.

316/ عبد اللطيف هبه أحمد، **الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، العدد25، الجزء1، 2008.

317/ عبد الله عادل محمد، **مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي الفعلي للمعايير للمخططة بالتطبيق على مستشفى الزهراوي التعليمي ومديرية بلدية الموصل في محافظة نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد29، العدد85، 2007.

318/ عبد الله علي، بوسهوة نذير، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، العدد1، 2010.

319/ عبد المعطي أحمد حسين، زارع أحمد، **التدريب الالكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية (دراسة تقويمية)**، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، العدد3، 2012.

320/ عبود محمد معتوق، الطائي علي حسون فندي، **الأساليب الحديثة لتنمية و تطوير الموارد البشرية في**

وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) و وزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير الإداري و تقنية المعلومات): دراسة مقارنة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد3، العدد6، 2011.

321/ العبيدي أزهار عزيز، **أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد13، 2011.

322/ العبيدي بشار محمد خليل، العزاوي سحر أحمد كرجي، **الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج (دراسة تحليلة لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد84، 2010.

323/ العربي شريف عبد المعطي، **تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، اليمن، المجلد2، العدد3، 2009.

324/ العرفج عبد المحسن بن حسين، **مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية**، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، المجلد23، العددان1و2،2011.

325/ العرفج عبد المحسن بن حسين، **واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد34، العدد4، 2010.

326/ عريقات أحمد يوسف محمد وآخرون، **أثر العولمة في تعديل الثقافة التنظيمية**، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد24، العدد1، 2011.

327/ العزاوي فراس رحيم يونس، **انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السليمانية)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد18، العدد67، 2012.

328/ العضاضي سعيد بن علي، **تطبيق نموذج إداري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، المجلة السعودية للتعليم العالي، مركز الدراسات والبحوث، وزارة التعليم العالي، السعودية، العدد9، 2013.

329/ علة مراد، **التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية (مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة)**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد8، 2012.

330/ علة مراد، **الجذور الإدارية للمعرفة التنظيمية**، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد5، 2012.

331/ علة مراد، **متطلبات التحول نحو إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد7، 2011.

332/ علوط الباتول، مجبري سلمة، **الإبداع الإداري وآليات تطويره في المنظمة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد13، 2013.

333/ العلي عدنان عبد الرحمن، القاضي حصة، **دراسة مدى فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة في تحقيق أهدافها**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد27، العدد1، 2005.

334/ علي ليث وآخرون، **دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية)**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد3، العدد6، 2010.

335/ العمري محمد بن سعيد، **التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود**، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد23، العدد1، 2011.

336/ العواودة وليد مجلي، **أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية (دراسة ميدانية)**، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد17، العدد5، 2011.

337/ عوده حسين محمد، **أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد74، 2009.

338/ العويسي رجب بن علي بن عبيد، **التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان)**، مجلة رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، العدد27، 2010.

339/ العيثاوي أحلام إبراهيم، الكواري أسماء علي جهام، **دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر (من وجهة نظر العالمين بالمجلس الأعلى للتعليم**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد23، 2011.

340/ الغالبي طاهر محسن منصور، **دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد4، العدد7، 2011.

341/ غانم أحمد محمد، **تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، العدد5، 2003.

342/ غانم سرمد صالح، محمد ميسون عبد الله، **تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة (دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات في محافظة نينوى)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد29، العدد86، 2007.

343/ غبور أماني السيد السي، **استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في مصر (تصور مقترح)**، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد36، الجزء1،2012.

344/ فارس حسن إسماعيل، **علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد35، العدد1، 2011.

345/ الفاعوري رفعت عبد الحليم، **تنمية الإبداع في المنظمة المتعلمة**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد33، العدد1، 2013.

346/ فراج منال حامد، **تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات المصرية من خلال التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب التكلفة على أساس النشاط (دراسة تطبيقية)**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد28، العدد1، 2006.

347/ فرحات غول، **الميزة التنافسية: الطريق لربح المعركة التنافسية**، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد12، 2009.

348/ الفضلي منصور صباح، الشمالي منصور محمد، **تقييم أثر التدريب في المصارف الإسلامية (دراسة تطبيقية)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد33، العدد1، 2009.

349/ فوزي هاشم، **التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مصر، العددان43و44، 2008.

350/ قاسم مرفت ابراهيم راشد، **أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2011.

351/ القاضي فؤاد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لمجابهة تحديات القرن الواحد والعشرين**، مجلة إدارة الإعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية مصر، العدد99، 2002.

352/ قطاف ليلى، بوشنقير إيمان، **دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية (نحو تحقيق التنمية المستدامة)**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد7، 2012.

353/ كريم أحمد حميد، **تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية (بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، السنة35، العدد91، 2012.

354/ الكريمين رائد أحمد إبراهيم، **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية**، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، المركز العربي للدراسات والبحوث بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية (جامعة المجمعة)،

السعودية، العدد4، 2014.

355/ كشاد رابح، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة26، العـــدد4، 2012.

356/ الكلاوي مرفت مصطفى كمال، **إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي**، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيـــات التنمية الإدارية، مصر، المجلدان 40و41، العددان3و4، 2005.

357/ الكومى أمجاد محمد، **نحو منهج محاسبي مقترح لقياس أداء رأس المال الفكري – على أساس الأنشـــطة**، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، المجلد16، العدد4، 2012.

358/ اللامي غسان قاسم، حسين يسرى محمد، **قياس مؤشرات الإبـــداع في الإدارات الفندقيـــة فلســـطين ميريديان وعشتار شيراتون (دراسة مقارنة)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد74، 2009.

359/ لفته جواد كاظم، عبد القادر ندى، **معالجة منهجية لإدارة المعرفة في منظمة الأعمال: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/المنطقة الجنوبية**، مجلة العلوم الاقتصادية، كليـــة الإدارة والاقتصـــاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد8، العدد29، 2012.

360/ المحاسنة محمد عبد الرحيم، **أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل (دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة – الأردن)**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، المجلـــد8، العدد1، 2007.

361/ محمد شادي نيازي، **إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجـــارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013.

362/ محمد فاطمة زكريا، **تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الـــدول**، مجلـــة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، مصر، السنة11، العدد35، 2010.

363/ محمد فيصل صالح، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية إدارة المعرفة**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد8، 2011.

364/ محمد فيصل صالح، **تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، المجلد2، العدد4، 2013.

365/ محمد ليلى مصطفى، **دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد32، العدد98، 2010.

366/ محمد منار حبيب، **تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للازمات و القدرة على مواجهته (دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعـــة

عين شمس، مصر، العدد3، 2011.

367/ محمد نبيل عبد المنعم، **تأثير البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين في شركات التشييد و البناء بالتطبيق على شركة المقاولون العرب**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 2009.

368/ محمد نبيل عبد المنعم، **تأثير جدارات مسئولي إدارة الموارد البشرية على فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2008.

369/ محمد نبيل عبد المنعم، **تأثير رأس المال الفكري على الفعالية التنظيمية (دراسة تطبيقية على مجموعة من شركات السياحة المصرية)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 2005.

370/ محمد نبيل عبد المنعم، **تأثير عائد الاستثمار في رأس المال البشري على كل من فعالية إدارة الموارد البشرية و المنظمة (دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 2006.

371/ محمد نوال يونس، **دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في هيأة التعليم التقني**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد4، العدد8، 2012.

372/ محمد هاله طه، **إدارة المعرفة (دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام)**، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد23، العدد3، 2005.

373/ محمد هبة الله محسن، **دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية المصري**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 2012.

374/ المحياوي سعد زناد درويش، **نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بعناصر رأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات صناعة التامين الأردنية)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد29، العدد2، 2005.

375/ المدان سامي عبد الله، موسى صباح محمد، **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج: دراسة حالة)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد84، 2010.

376/ مرسي سوسن عبد الحميد، **رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد1، 2008.

377/ مرقص سمير سعد، **استخدام الذكاء الاصطناعي ونظم الخبرة في بناء قاعدة المعرفة الضريبية وتطوير أداء مأمور الضرائب**، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، مصر، العدد632، 2010.

378/ مزهر أسيل علي، **أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري (دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الغذائية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد13، 2009.

379/ مساعدة ماجد عبد المهدي محمد، الزيديين خالد عبد الوهاب هلال، **تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء**، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، مصر، السنة12، العدد53، 2012.

380/ مشاقبة إبراهيم عواد وآخرون، **أثر البيئة الخارجية على نجاح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد13، 2013.

381/ مشرف عباس مزعل، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي**، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد1، العدد1، 2008.

382/ مصطفى أمل محمد محمد، **تأثير العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس)**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013.

383/ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد36، العدد3، 2012.

384/ المفرجي عادل حرحوش، صالح أحمد علي، **تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري (من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق)**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد26، العدد1، 2006.

385/ مقيمح صبري، **دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات (سوناطراك)**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد11، 2013.

386/ الملاح إسراء طارق، صالح شيماء محمد، **دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد34، العدد110، 2012.

387/ المليجي أحمد حسني عبد العال، **أثر العدالة التنظيمية على العلاقات بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، السنة26، العدد1، 2012.

388/ المومني رائد، مقاطف سيما، **أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على**

شركات التامين في الأردن)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العـــدد27، 2012.

389/ ميا علي وآخرون، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربيـــة بمحافظـــة البريمي في سلطنة عمان)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، المجلد31، العدد1، 2009.

390/ النجار حميدة محمد، **دراسة العلاقة بين خصائص المديرين واستخدام إدارة المعرفة في البنوك التجاريـــة العامة في مصر**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلـــد34، العدد2، 2010.

391/ النجار عبد الهادي علي، **إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الخيرية الإدارة والهيكـــل الإداري في العمل الخيري والمتطوعون في الجمعيات الخيرية وتطوير الموارد البشرية مـــع الإشـــارة إلى البعـــد الإسلامي، وأهمية التدريب في العمل الخيري وتقييم دور المنظمات الخيريـــة في مجـــالات التنميـــة البشرية**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مصر، العدد47، 2010.

392/ ندا محمد، **التدريب الإلكتروني من الاختلاف إلى الاحتراف**، مجلة إدارة الأعمال، مصر، العـــدد 123، 2008.

393/ نديم عدي زهير محمود وآخرون، **أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي**، مجلة جامعـــة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد3، العـــدد6، 2011.

394/ النعيم فهد بن عبد الله، **تنمية رأس المال البشري والاحتفاظ بالعناصر المتميزة كميزة تنافسية للبنـــوك السعودية**، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصـــر، المجلـــد20، العددان3و4، 2008.

395/ النعيم فهد بن عبد الله، **دراسة وتحليل الإبداع التنظيمي في بيئة العمل وعلاقته بالعوامل الديموغرافيـــة للعاملين داخل شركات القطاع الخاص السعودي**، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجاريـــة، كليـــة التجارة، جامعة المنوفية، مصر، المجلد24، العددان3و4، 2012.

396/ الهزايمة أحمد، **أثر التدريب في أداء العاملين في المؤسسات العامة (دراسة ميدانية في محافظة جرش)**،، مجلة إربد للبحوث والدراسات (العلوم الاقتصادية والإدارية)، جامعة إربد الأهليـــة، الأردن، المجلـــد16، العدد1، 2012.

397/ هيكل محمد أحمد، **فعاليات تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان**، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنميـــة الإدارية، مصر، المجلد25، العدد2، 1992.

398/ ياسر عبد الحميد الخطيب، **وهيب عبد الفتاح صوفي، العملية التدريبية واتجاهات المسئولين والعـــاملين**

نحوها (دراسة تحليلية مقارنة)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد1، 1995.

399/ يمن أحمد عماد الدين، **أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد4، 2010.

400/ يوسف سناء خضر، **تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية (دراسة حالة في جامعة صلاح الدين–أربيل–)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد34، العدد110، 2012.

رابعاً: بحوث الملتقيات

401/ ابن عنتر عبد الرحمان، حميدي عبد الرزاق، **اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة – مع الإشارة لحالة الجزائر**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010.

402/ ابن عنتر عبد الرحمان، **دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 28-31اكتوبر2002.

403/ أبو غليون جمال صالح محمد، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مسقط، سلطنة عمان، 21-23فيفري2010.

404/ أبو فارة يوسف، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، الملتقى الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-27 و28افريل2004.

405/ أبو فارة يوسف، **تحليل واقع تطوير رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)**، المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 9-11نوفمبر2008.

406/ أحمد مصنوعة، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010.

407/ بن علي بلعزوز، فلاق صليحة، **دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010.

408/ بن عوالي حنان، **متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول

العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010.

409/ بوروبة فهيمة، بركان دليلة، **تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة**، الملتقى الوطني الأول (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 22-23فيفري2012.

410/ حامد عمرو، **الاستشارات و التدريب و دورهما في تطوير إدارة المؤسسات**، أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

411/ حبيب ألبرت سيف، **تنمية الموارد البشرية**، مؤتمر (إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 21-22ديسمبر2010.

412/ حجازي هيثم علي، **أنموذج مقترح لتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين مؤسسات القطاعين العام والخاص)**، المؤتمر العربي الأول (إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 12-14افريل2008.

413/ حريم حسين محمود، الساعد رشاد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني)**، الملتقى الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-29افريل2005.

414/ حنونة سامي، العوضي رأفت محمد، **تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (إطار فكري)**، مؤتمر (التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة)، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين، 12-13جويلية2011.

415/ الحيالي مأمون حسن سعد، **تقويم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية (مدخل كمي ونوعي)**، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مسقط، سلطنة عمان، 21-23فيفري2010.

416/ خطاب عايدة سيد، **إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في ظل ظروف التغييرات الإستراتيجية**، المؤتمر السنوي السادس عشر (آثار وسبل مواجهة الأزمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي)، مصر، المجلد2، 2011.

417/ الرشدان يحي، **المنظمات المتعلمة في عصر العولمة**، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 25-27أكتوبر2011.

418/ رفاعي ممدوح عبد العزيز، **إدارة المعرفة: مفاهيم، مبادئ، تطبيقات**، المؤتمر السنوي الثامن (إدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة: التحديات والطموحات)، جامعة عين شمس، مصر، المجلد1، 6ديسمبر2003.

419/ الزعبي خالد، **أداء الجوانب القانونية و الإدارية لتنمية الموارد البشرية**، أعمال ملتقيات وندوات (بناء

القدرات البشرية العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.

420/ السيد محمود، **الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية**، أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

421/ صادق محمد عمرو، **تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي**، مؤتمر (الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، أفريل2004.

422/ الصالح أسماء رشاد نايف، **المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات**، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان، لبنان، 15-16 و17ديسمبر2012.

423/ صبري هالة عبد القادر، **القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)**، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 25-27أكتوبر2011.

424/ صبري هالة عبد القادر، **واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية**، المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 9-11نوفمبر2008.

425/ صقر هدى عزت، **إدارة المعرفة الشاملة ورأس المال الذهني**، المؤتمر العلمي العاشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات (إدارة المعرفة في حقبة العولمة)، مصر، 18-20فيفري2003.

426/ صقر هدى عزت، **المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة**، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2003.

427/ صلاح عطا الله، **دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 25-27أكتوبر2011.

428/ عبد الرحمن نسرين محمود، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية**، المؤتمر السنوي الرابع عشر (الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي)، مصر، المجلد2، 12-13 ديسمبر2009.

429/ عبد الوهاب سمير محمد، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، ندوة (مدن المعرفة)**، ندوة مدن المعرفة، أمانة منطقة المدينة المنورة، المدينة المنورة، السعودية، نوفمبر2005.

430/ عطية عبد الرحمن زيدان، **التدريب الفعال المطور في فعالية المنظومة الضريبية**، المؤتمر الضريبي الرابع عشر (التشريع ومشكلات التحاسب الضريبي للنظام الضريبي المصري)، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، مصر 24-28جوان2008.

431/ العنزي عبد الرحمن خلف، **التخطيط والتدريب للوقاية من الأزمات والكوارث نموذج مقترح لدول مجلس التعاون الخليجي**، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2013.

432/ عيد السيد رجب السيد، **المهارات الإدارية في القيادة وأثارها في مكافحة الفساد**، ورشة عمل (تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وآثارها في مكافحة الفساد)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات، 12-15ديسمبر2011.

433/ فضيل مهدي، **القياس الإحصائي لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: حالة اليمن**، أعمال ندوات وملتقيات (دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.

434/ فلاق محمد، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجمع الاتصالات الأردنية)**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010.

435/ الفواز تركي مجحم، **طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في شركة الفوسفات الأردنية**، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (واقع منظمات الأعمال العربية – فرص وتحديات)، جامعة إربد الأهلية، الأردن، 22-24افريل2003.

436/ القواسمة فريد، العمري زياد، **خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية)**، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 25-27أكتوبر2011.

437/ كورتل فريد، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010.

438/ لطفي علي، **التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية**، أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

439/ محمد الهادي محمد، **إدارة المعرفة وإدارة نظم المعرفة في شركات ومنظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي العاشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات (إدارة المعرفة في حقبة العولمة)، مصر، 18-20فيفري2003.

440/ معموري صورية، الشيخ هجيرة، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9نوفمبر2010.

441/ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، **التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأساليب مجابهتها**، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مسقط، سلطنة عمان، 21-23فيفري2010.

442/ منصور مروة محمد إبراهيم، **العلاقة بين خصائص الهيكل التنظيمي وأداء المنظمات (دراسة تطبيقية على بعض المستشفيات الجامعة في الوجه القبلي)**، المؤتمر العلمي الأول للشباب الباحثين، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 3-4ماي2008.

443/ منصوري كمال، منصوري الهام، **مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الوطني الأول (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 22-23فيفري2012.

444/ الموسوي علي بن شريف، **التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي**، ندوة (تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 12-14أفريل2010.

445/ النعيمي جلال محمد، **نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية في إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال العربية**، الملتقى العربي (الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 17-21ديسمبر2006.

446/ هيبة زكريا محمد، أحمد كمال عبد الوهاب، **تحول رياض الأطفال بمصر إلى منظمات متعلمة (دراسة ميدانية)**، المؤتمر العلمي العربي الرابع "الدولي الأول" (التعليم وتحديات المستقبل)، أكاديمية البحث العلمي بالتعاون مع جامعة سوهاج، سوهاج، مصر، المجلد2، 25-26أفريل2009.

447/ ياسين سعد غالب، **الموارد البشرية وتحديات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة العربية**، أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

448/ يحضيه سملالي، **التسيير استراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي الأول (متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية)، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18أفريل2006.

449/ يماني هناء عبد الرحيم، **التدريب وتحديات العصر الرقمي**، ملتقى (التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في التنمية: الطموح والتحديات)، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية، 1-3أفريل2006.

المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

450/ A.M.Sarma, **Personnel and Human Resource Management**, Mumbai, IND: Global Media, 2009.

451/ Akira Ishikawa, Isamu Naka, **Knowledge Management and Risk Strategies**, River Edge, NJ, USA: World Scientific, 2007.

452/ Ashly Pinnington & all, **Human Resource Management: Ethics and Employment**, Oxford, GBR: Oxford University Press, UK, 2007.

453/ Balakrishnan Lalitha, Srividhya S., **Human Resource Development**, Mumbai, IND: Global Media, 2007.

454/ Beaumont Phil B., **Human Resource Management: Key Concepts and Skills**, London, GBR: SAGE Publications Ltd. (UK), 1993.

455/ C.B.Mamoria, S.V.Gankar, **Textbook of Human Resource Management**, Mumbai, IND: Global Media, 2009.

456/ Carla O'Dell, Cindy Hubert, **New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business**, Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2011.

457/ Christopher Mabey, Denise Skinner, **Experiencing Human Resource Management**, London, GBR: SAGE Publications Ltd. (UK), 1998.

458/ D. Shivarudrappa, & all, **Human Resource Management**, Mumbai, IND: Global Media, 2010.

459/ Davies Eddie, **Training Managers Desktop Guide**, London, GBR: Thorogood Publishing, 2007.

460/ Dorn Lisa, **Driver Behaviour and Training**, Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Group, 2010.

461/ Easterby-Smith Mark, Lyles Marjorie A.,**Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, 2nd Edition, Hoboken, NJ, USA, Wiley, 2011.

462/ Edward Waltz, **Knowledge Management for the Intelligence Enterprise**, Norwood, MA, USA: Artech House, 2003.

463/ Emerald Insight Staff, **Introduction to Knowledge Management**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005.

464/ Firestone Joseph, McElroy Mark W, **Has Knowledge Management Been Done?**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005.

465/ Ganesh Shermon, **Knowledge Human Resource Management: An HRM Strategy - Structure Perspective**, Mumbai, IND: Global Media, 2009.

466/ Gary R.Sisson, **Hands-On Training: A Simple and Effective Method for On-the-Job Training**, Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers, 2001.

467/ Geoffrey Lightfoot & all, **Representing Organization: Knowledge, Management, and the Information Age**, Oxford, GBR: Oxford University Press, UK, 2004.

468/ Gerhard Fink, Nigel Holden, **Absorption and Application of Management Knowledge**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005.
469/ Harry Bouwman & al, **Information Communication Technology in Organizations, Adoption, Implementation, Use and Effects**, London, GBR: SAGE Publications Inc. (US), 2005.
470/ Ichij Kazuo, Nonaka Ikujiro, **Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers Cary**, NC, USA: Oxford University Press, USA, 2006.
471/ Irma Becerra-Fernandez, Dorothy Leidner, **Knowledge Management: An Evolutionary View**, Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc., 2008.
472/ John H.McConnell, **How to Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis**, Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books, 2002.
473/ John P.Wilson, **International Human Resource Development: Learning, Education and Training for Individuals and Organizations**,(3rd Edition), London, GBR: Kogan Page Ltd., 2012.
474/ K.K.Chaudhuri, **Human Resource Management: Principles and Practices**, Mumbai, IND: Global Media, 2010.
475/ Kaur Sardar Niranjan, **Approaches to Training and Development**, Delhi, IND: Global Media, 2010.
476/ Kenneth Megill, **Corporate Memory: Records and Information Management in the Knowledge Age**, Berlin, DEU: K. G. Saur, 2005.
477/ Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory anad Practice**, 2nd Edition, Cambridge, MA, USA, MIT Press, 2011.
478/ Kirkpatrick Donald & Kirkpatrick James, **Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1st edition, 2007.
479/ kutty C.S.Thomas, **Management Training and Development : An Evaluation**, Mumbai, IND: Global Media, 2010.
480/ Li Anshan, Yazini April Funeka, **Forum on China-Africa Coopertaio : The Politics of Human Resource Devlopment**, Pretoria, Zaf; Africa Institute of South Africa, 2013.
481/ Meliha Handzic, **Knowledge Management: Through the Technology Glass**, River Edge, NJ, USA: World Scientific Publishing Co., 2005.
482/ P.M. Meera Mohiadeen, **Personnel and Human Resource Management**, Jaipur, IND: Global Media, 2010.
483/ Phillip Olla, Jeanne Holm, **Knowledge Management in the Space Industry**, Bradford, GBR, Emerald Group Publishing Ltd, 2006.
484/ R.C Agrawal, **Knowledge Management Tools and Techniques**, Jaipur, IND: Global Media, 2009.
485/ Ray Hackney, Dennis Dunn, **Business Information Technology Management Alternative and Adaptive futures**, New York, NY, USA: Palgrave Macmillan, 2000.
486/ Shankar Sankaran, Alexander Kouzmin, **Diffusion of Knowledge**

Management Systems: Mission Definitely Possible, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005.

487/ Subba Rao. P., **Human Resource Management**, Mumbai, IND: Glabal Madia, 2009.

488/ Subba Rao .P., **Human Resource Management: Text and Cases**, Mumbai, IND: Global Media, 2010.

489/ Sue Brelade, Christopher Harman, **Practical Guide to Knowledge Management**, London, GBR: Thorogood Publishing, 2003.

490/ Talbot John. **Training in Organisations: A Cost-Benefit Analysis, Abingdon**, Oxon, GBR: Gower Publishing Limited, 2011.

491/ Tuvya Ronen, Edna Pasher, **Complete Guide to Knowledge Management A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital**, Hoboken, Wiley, NJ, USA, 2011.

492/ Tuvya Ronen, Edna Pasher, **Complete Guide to Knowledge Management A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital**, Hoboken, Wiley, NJ, USA, 2011.

493/ Vijay Sharma, **Dynamics of Human Resource Development**, Jaipur, IND: Global Media, 2010.

494/ Vinitaa Agrawal, **Human Resource Development : Perceptions of Bank Employees in India**, Jaipur, IND: Global Media, 2007.

495/ Wendy Combs, Bettina Davis, **Demystifying Technical Training: Partnership, Strategy, and Execution**, Hoboken, NJ, USA: Pfeiffer, 2010,

496/ William J. Rothwell, & all, **Human Resource Transformation : Demonstrating Strategic Leadership, in the Face of Future Trends**, Yarmouth, ME, USA: Nicholas Brealey Publishing, 2010.

497/ William J.Rothwell, **Beyond Training and Development: The Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement**, Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books, 2004.

498/ Young-Gul Kim & all, **Knowledge management and organizations: Process, system and strategy**, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2003.

499/ Yukika Awazu, **Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities,** Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan, 2005.

500/ Zelen Milan, **Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems**, World Scientific Publishing, Co. River Edge, NJ, USA, 2005.

ثانياً: مقالات المجلات

501/ Al-Qdah Mohammad Sh., Salim Juhana, **A Conceptual Framework for Managing Tacit Knowledge through ICT Perspective**, Procedia Technology, Volume 11, 2013.

502/ Arnett Dennis B., Wittmann C. Michael, **Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing**, Journal

of Business Research, Volume 67, Issue 3, March 2014.

503/ Birasnav M., **Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership**, Journal of Business Research Volume 67, 2014.

504/ Boley B. Bynum, Gard McGehee Nancy, **Measuring empowerment: Developing and validating the Resident Empowerment through Tourism Scale (RETS)**, Tourism Management, Volume 45, December 2014.

505/ De long D. W, Fahy C, **Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management**, Academy of Management Executive, Vol 14, N 4, 2000.

506/ Díaz-Fernández Mirta & all, **A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy**, BRQ Business Research Quarterly, Volume 17, Issue 3, July–September 2014.

507/ Fugate Brian S. & all, **Linking improved knowledge management to operational and organizational performance**, Journal of Operations Management, Volume 27, 2009.

508/ Gelard & all, **Relationship between transformational leadership and knowledge management**, International Journal of Information Science and Management, Volume 12, Issue2, 2014.

509/ Gressgard Leif Jarle, Hansen Kare, **Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics**, Journal of Reliability Engineering and System Safety, Volume 133, 2015.

510/ Hau Yong Sauk & all, **The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions**, International Journal of Information Management, Volume 33, Issue 2, April 2013.

511/ Indira A., **Evaluation of Training Programs For Rural Development**, Journal of Applied Quantitative Methods, Volume 3, Issue2, 2008.

512/ Jifa Gu, **Data, Information, Knowledge, Wisdom and Meta-Synthesis of Wisdom-Comment on Wisdom Global and Wisdom Cities**, Procedia Computer Science, Volume 17, 2013.

513/ Khuzaimah Khairil Hizar Md, Hassan Fadzil, **Uncovering Tacit Knowledge in Construction Industry: Communities of Practice Approach**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 50, 2012.

514/ Kirkpatrick Donald, **Techniques for Evaluating Training Programs**, Training and Devlopment Journal, 1979.

515/ Lau Adela, Tsui Eric, **Knowledge management perspective on e-learning effectiveness**, Journal of Knowledge-Based Systems, Volume 22, 2009.

516/ Lin Chinho & Tseng Shu-Mei, **Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performa**, Journal of Expert Systems with Applications, Volume 29, 2005.

517/ López-Nicolás Carolina & Mero˜no-Cerdán Ángel L., **Strategic knowledge**

management, innovation and performance, International Journal of Information Management, Volume 31, 2011.

518/ Mas-Machuca, M.. **The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations**, Journal of Educational Leadership and Management, Volume 2, Issue 1,2014.

519/ Mirghani Mohamed, Qadir Mohiuddin, **Role of Expatriates in MNCs Knowledge Mobilization**, International Business and Management, Vol 27, Bradford, GBR: Emerald Insight, 2011.

520/ Mohammed Wafa, **The Influence of Knowledge Management Sustem (KMS) on Enhancing Decision Making Process (DMP)**, International Journal of Business and Management, Volume 6, Issue 8, August 2011.

521/ Neeraj S. Borate & all, **A case study approach for evaluation of Employee Training effectiveness and Development program**, Proceedings of the Second International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB14 Conference) Chennai, India, 11-13 July 2014.

522/ Shahrooz Farjad, **The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study: Islamshahr university)**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 46, 2012.

523/ Srivastava Abhishek & all, **Empowring leadership in management teams: Effects on sharing, efficacy and performance**, Academy of Management Journal, Vol 49, No 6, 2006.

524/ Tessem Bjørnar, **Individual empowerment of agile and non-agile software developers in small teams**, Information and Software Technology, Volume 56, Issue 8, August 2014.

525/ Wiig Karl M. & all, **Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques**, Expert Systems with Applications, Volume13, Issue 1, July 1997.

526/ Wiig Karl M., **Integrating intellectual capital and knowledge management**, Long Range Planning, Volume 30, Issue 3, June 1997.

527/ Wiig Karl M., **Knowledge management: Where did it come from and where will it go?**, Expert Systems with Applications, Volume 13, Issue1, July 1997.

المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت

528/ عبد الرزاق السعيد السعيد، **مراحل وخطوات تصميم وتنفيذ التدريب الالكتروني على شبكة الانترنت**، مجلة التعليم الالكتروني، وحدة التعليم الالكتروني، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر، 2011، المقال متاح على الرابط:

http://emag.mans.edu.eg/index.php?page=news&task=show&id=224&sessionID=23 , 17/07/2015, 21:55.

529/ الماضي سعد بن محمد، **التدريب الالكتروني أنموذج جديد للتأهيل والتدريب والتطوير**، مقال عن

التدريب الالكتروني في وزارة التربية والتعليم المملكة العربية السعودية، المقال متاح على الرابط:
http://www.qassimedu.gov.sa/edu/attachment.php?attachmentid=5014&d=1201328479, 25/07/2016, 12:43.

530/ Sveiby Karl-Erik, extract from **(The New Organisational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-Based Assets),** Berrett-Koehler 1997. Avalaible on the web site: http://www.sveiby.com/articles/knowledgeworkers.htm, 29/06/2015, 06:33.

531/ http://en.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon, 21/08/2014, 09:45.

532/ http://en.wikipedia.org/wiki/Johnsonville_Foods, 21/08/2014, 13:30.

533/ http://fr.wikipedia.org/wiki/John_Kenneth_Galbraith, 21/08/2014, 13:40.

534/ http://fr.wikipedia.org/wiki/Skandia, 21/08/2014, 14:02.

535/ http://fr.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter, 21/08/2014, 14:19.

536/ http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel, 10/10/2015,12:36.

537/ http://www.univ-eloued.dz/index.php/administration/secretariat-general/sous-direction-de-personnale-et-la-formayion/8-c-universite/555-formation, 07/07/2016, 20:44.

538/ http://www.univ-djelfa.dz/ara/index.php/2016-01-10-17-38-10/2016-01-24-20-17-26 , 07/07/2016, 23:23.

539/ https://www.mesrs.dz/ar//universites, 31/07/2016, 22:13.

540/ **Donald Kirkpatrick's Learning Evaluation model; review, remaining material, design and code Alan Chapman 1995-2014** , Avalaible on the web site: http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm, 11/07/2016, 13:55.

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

فهرس الجـــداول

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الهرمية المعرفية (هرمية D-I-KW)	3
2-1	المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	11
3-1	درجة الضمنية	13
4-1	جذور إدارة المعرفة التنظيمية	15
5-1	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة التنظيمية	22
6-1	نموذج تحول المعرفة التنظيمية	24
7-1	تكوين واكتساب المعرفة التنظيمية	25
8-1	مهارات امتصاص المعرفة عبر تداخل الثقافات	26
9-1	العمليات الأساسية في خزن المعرفة	28
10-1	مكونات رأس المال السوقي لشركة (Skandia)	39
11-1	تكامل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي	40
1-2	مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	54
2-2	عملية القيادة الإدارية	57
3-2	محاور دور القيادة في إنتاج ومشاركة المعرفة	62
4-2	المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية	65
5-2	عناصر عملية الاتصال	74
6-2	مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	77
7-2	متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة	83
8-2	نموذج (BA)	86
1-3	وظائف إدارة الموارد البشرية	101
2-3	أبعاد التمكين من الناحية الإدراكية	110
3-3	التدريب كنظام متكامل	122
4-3	مراحل التدريب	131
5-3	معادلة الاحتياج التدريبي	132
6-3	الاحتياج التدريبي باعتباره فجوة	130
7-3	تكامل أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية	139
8-3	طرق جمع البيانات بهدف تحديد الحاجات التدريبية	140
9-3	تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي	141
10-3	أهم خصائص ممارسي ومهنيي إدارة الموارد البشرية	146

11-3	نموذج (Kirkpatrick) لتقييم التدريب	154
12-3	مخرجات البرنامج التدريبي	160
1-4	هرم (Honey & Munford) لمستويات التعلم التنظيمي	176
2-4	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	180
3-4	أنواع العمال في منظمة المعرفة	183
4-4	بناء التدريب الالكتروني	193
5-4	نموذج صنع القرار	204
1-5	النمـــوذج الفرضي للدراسة	213
2-5	تموضع مصلحتي (المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، التكويـــن وتحسين المستوى وتجديد المعلومات)، ضمن الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للجامعة	215
3-5	مخطط مهام مصلحة التكويـــن وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	216
4-5	تمثيل عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المنصب الوظيفي	220
5-5	تمثيل عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المصلحة	221
6-5	تمثيل عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير الجامعة	223
7-5	العلاقة الخطية بين (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) وفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"	233
8-5	العلاقة الخطية بين (تكوين المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) وفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"	234
9-5	العلاقة الخطية بين (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيميـــة) وفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"	234
10-5	منحنى الاحتمال الطبيعي "Normal Probability Plot" للبواقي المعيارية للانحدار الخاص بالفرضيات (H01-1، H01-2، H01-3، H01-4)	239
11-5	منحنى الاحتمال الطبيعي "Normal Probability Plot" للبواقي المعيارية للانحدار الخاص بالفرضيات (H03-1، H03-2، H03-3، H03-4)	240
12-5	منحنى الاحتمال الطبيعي "Normal Probability Plot" للبواقي المعيارية للانحدار الخاص بالفرضيات (H02، H04، H05)	241
13-5	مخطط انتشار البواقي (Scatterplot) الخـــاص بالفرضـــيات (H01-1، H01-2، H01-3، H01-4)	243
14-5	مخطط انتشار البواقي (Scatterplot) الخـــاص بالفرضـــيات (H03-1، H03-2، H03-3، H03-4)	244
15-5	مخطط انتشار البواقي (Scatterplot) الخاص بالفرضيات (H02، H04، H05)	245

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
أ-1	ملخص الدراسات السابقة	ك
1-1	استعراض بعض تعاريف المعرفة	5
2-1	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	13
3-1	نتائج أهم بعض الدراسات السابقة في تحديد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	21
1-2	أوجه الاختلاف بين القيادة والرئاسة	56
2-2	عينة من تعاريف الثقافة التنظيمية	64
1-3	الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وأبرز أنشطتها وأهدافها	101
2-3	الفرق بين التدريب والتنمية	119
3-3	الفرق بين التدريب والتعليم	119
4-3	الفرق بين التدريب والتعلم	119
5-3	الأساليب الثلاث لتحديد الاحتياجات التدريبية	137
6-3	أهم مزايا وعيوب بعض الأساليب التدريبية	144
7-3	متطلبات نجاح البرنامج التدريبي بالنسبة للمدربين والمتدربين	149
8-3	مرتكزات نموذج (Kirkpatrick) لتقييم التدريب	154
9-3	الهيكلية الأساسية لنموذج (Kirkpatrick)	157
1-4	الفرق بين نظام التدريب الإلكتروني والنظام التدريبي التقليدي	187
1-5	تقسيم الجامعات الجزائرية وفقا للنواحي الجغرافية	214
2-5	الاستمارات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل لكل جامعة	218
3-5	توزيع عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المنصب الوظيفي	219
4-5	توزيع عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير المصلحة	220
5-5	توزيع عينة الأفراد المبحوثين حسب متغير الجامعة	222
6-5	معاملات الارتباط بين عبارات مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	229
7-5	معاملات الارتباط بين عبارات عمليات إدارة المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	230
8-5	معاملات الارتباط بين عبارات فعالية تدريب	230
9-5	معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة (ألفا كرونباخ)	231
10-5	معامل ثبات أداة قياس الدراسة في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى	232
11-5	معاملات التوزيع الطبيعي لاختبار (KS)	233

12-5	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل (خاص بالفرضية H_02)	235
13-5	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل (خاص بالفرضية H_04)	236
14-5	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل (خاص بالفرضية H_05)	236
15-5	مصفوفة الارتباط لبعد مقومات إدارة المعرفة التنظيمية	237
16-5	مصفوفة الارتباط لبعد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	237
17-5	مصفوفة الارتباط لمتغير إدارة المعرفة التنظيمية	238
18-5	نتائج اختبار الارتباط الذاتي	242
19-5	ملخص درجة توافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	246
20-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	247
21-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	249
22-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية	251
23-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	253
24-5	ملخص درجة توافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	255
25-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تكوين المعرفة واكتسابها في الجامعات الجزائرية	256
26-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تخزين المعرفة في الجامعات الجزائرية	258
27-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد نشر المعرفة في الجامعات الجزائرية	259
28-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تطبيق المعرفة في الجامعات الجزائرية	261
29-5	ملخص درجة توافر أبعاد فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	263
30-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس بعد رد فعل المتدربين في الجامعات الجزائرية	264
31-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس بعد تعلم المتدربين في الجامعات الجزائرية	266

32-5	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس بعد سلوك المتدربين في الجامعات الجزائرية	268
33-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	271
34-5	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	271
35-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	272
36-5	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	273
37-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	274
38-5	تحليل الانحدار البسيط لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	274
39-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	275
40-5	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	276
41-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	277
42-5	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	278
43-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تكوين المعرفة واكتسابها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	280
44-5	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تكوين المعرفة واكتسابها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	281
45-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تخزين المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	282
46-5	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تخزين المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	282

47-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر نشر المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	283
48-5	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نشر المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	283
49-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	284
50-5	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	285
51-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	286
52-5	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	287
53-5	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	289
54-5	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	289
55-5	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية من خلال من خلال مقوماته وعملياته إدارة المعرفة التنظيمية	291
56-5	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمنصب الوظيفي	294
57-5	نتائج فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمصلحة	296
58-5	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجامعة	297
59-5	جدول المقارنات المتعددة للاختبارات البعدية لفروق المتوسطات من خلال اختبار أقل فرق معنوي لفيشر (LSD) لعمليات إدارة المعرفة تبعا للجامعة	299
60-5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية لكل جامعة	300

فهرس الـمـلاحـق

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان في شكلها الأولي	315
2	قائمة بأسماء المحكمين	320
3	استمارة الاستبيان في شكلها النهائي	321

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير	**I**
الإهداء	**II**
المستخلص باللغة العربية	**III**
المستخلص باللغة الانجليزية	**IV**
المستخلص باللغة الفرنسية	**V**
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية [1-51]	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة التنظيمية	**3**
المطلب الأول: البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة	**3**
أولا: البيانات والمعلومات	4
ثانيا: المعرفة	4
ثالثا: الحكمة	6
المطلب الثاني: مفهوم المعرفة التنظيمية	**7**
أولا: تعريف المعرفة التنظيمية	8
ثانيا: أهمية المعرفة التنظيمية	9
ثالثا: أنواع المعرفة التنظيمية	10
المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية	**14**
أولا: الجذور النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية	15
ثانيا: تعريف إدارة المعرفة التنظيمية	17
ثالثا: أهمية إدارة المعرفة التنظيمية	19
المبحث الثاني: عمليات ونماذج إدارة المعرفة التنظيمية	**21**
المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	**21**
أولا: تكوين المعرفة واكتسابها	23
ثانيا: تخزين المعرفة التنظيمية	27
ثالثا: توزيع المعرفة التنظيمية	28

رابعا: تطبيق المعرفة التنظيمية	30
المطلب الثاني: بعض نماذج إدارة المعرفة التنظيمية	**31**
أولا: نموذج (Wiig,1994)	31
ثانيا: نموذج (Vincent, 2001)	31
ثالثا: نموذج (Nonaka & Baunard, 2002)	32
رابعا: نموذج (Massey & all, 2002)	32
خامسا: نموذج (Jennex & Olfman, 2004)	32
سادسا: نموذج البنك الكندي التجاري	32
المبحث الثالث: انعكاسات توجه المنظمة نحو إدارة معارفها التنظيمية	**34**
المطلب الأول: إسهام إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي	**34**
أولا: مفهوم اقتصاد المعرفة	34
ثانيا: رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات	37
ثالثا: دور إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري	40
المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنشيط عملية الإبداع	**41**
أولا: تعريف الإبداع وأنواعه	41
ثانيا: مراحل الإبداع وعناصره	43
ثالثا: انعكاسات إدارة المعرفة على الإبداع	44
المطلب الثالث: تحسين الميزة التنافسية من خلال التوجه نحو إدارة المعرفة التنظيمية	**45**
أولا: مفهوم الميزة التنافسية	46
ثانيا: استراتيجيات الميزة التنافسية	48
ثالثا: أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية للمنظمة	49
خلاصة الفصل الأول	**51**
الفصل الثاني: مقومات إدارة المعرفة التنظيمية [52-96]	
تمهيد	**53**
المبحث الأول: دور القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في ظل الإدارة المعرفية	**54**
المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة التنظيمية	**55**
أولا: مفهوم القيادة الإدارية	55
ثانيا: القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	58
ثالثا: دور القائد الإداري في تعزيز الفعل المعرفي	59

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية	**62**
أولا: تعريف الثقافة التنظيمية	63
ثانيا: أهمية وأنماط الثقافة التنظيمية	66
ثالثا: دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة التنظيمية	67
المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآلية دعمها لإدارة المعرفة التنظيمية	**71**
المطلب الأول: التكنولوجيا، المعلومات والاتصال	**71**
أولا: التكنولوجيا	72
ثانيا: المعلومات	73
ثالثا: الاتصال	73
المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال	**75**
أولا: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال	75
ثانيا: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	77
المطلب الثالث: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة التنظيمية	**81**
أولا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	81
ثانيا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سياق تحول المعرفة	85
المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية	**88**
المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي	**88**
أولا: تعريف التنظيم	88
ثانيا: تعريف الهيكل التنظيمي	89
ثالثا: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي	90
المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي	**91**
أولا: التعقيد	91
ثانيا: الرسمية	91
ثالثا: المركزية	92
رابعا: التخصص	92
المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية ذات التوجه المعرفي	**92**
أولا: جوانب الهيكل التنظيمي ذات العلاقة بإدارة المعرفة التنظيمية	92
ثانيا: علاقة خصائص الهيكل التنظيمي ببناء المعرفة التنظيمية	94
خلاصة الفصل الثاني	96

الفصل الثالث: الإطار المتكامل لعملية تدريب المورد البشري في المنظمة [97-162]	
تمهيد	**98**
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة و تنمية المورد البشري في المنظمة	**99**
المطلب الأول: أساسيات إدارة المورد البشري	**99**
أولا: مفهوم إدارة المورد البشري	99
ثانيا: البعد الإستراتيجي في إدارة الموارد البشري	102
المطلب الثاني: مفهوم تنمية المورد البشري	**105**
أولا: تعريف تنمية المورد البشري	106
ثانيا: آليات تنمية المورد البشري	107
المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في تنمية المورد البشري	**108**
أولا: تمكين المورد البشري	108
ثانيا: الاستثمار في الكفاءات ورأس المال البشري	112
المبحث الثاني: أساسيات حول تدريب المورد البشري في المنظمة	**117**
المطلب الأول: مفهوم تدريب المورد البشري	**117**
أولا: تعريف التدريب	117
ثانيا: مبادئ التدريب	121
ثالثا: أهمية التدريب	122
المطلب الثاني: نظريات، أنواع ومسؤولية تدريب المورد البشري	**124**
أولا: نظريات التدريب	124
ثانيا: أنواع التدريب	126
ثالثا: مسؤولية (تبعية) التدريب	129
المبحث الثالث: مسار عملية تدريب المورد البشري في المنظمة	**131**
المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة	**131**
أولا: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية	131
ثانيا: مناهج ومشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية	135
ثالثا: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية	136
المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي الملائم وتنفيذه	**140**
أولا: تعريف البرنامج التدريبي وتشخيص أهميته	140

ثانيا: مراحل بناء البرنامج التدريبي	141
ثالثا: تنفيذ البرنامج التدريبي	148
المطلب الثالث: تقويم فعالية العملية التدريبية	**149**
أولا: تعريف وأهداف تقويم فعالية العملية التدريبية	150
ثانيا: أنواع تقويم فعالية العملية التدريبية	152
ثالثا: معايير تقييم فعالية العملية التدريبية	153
خلاصة الفصل الثالث	**162**
الفصل الرابع: انعكاسات وآثار التوجه المعرفي على تدريب المورد البشري في المنظمة [163-207]	
تمهيد	**164**
المبحث الأول: مرتكزات إدارة المورد بالبشري بالمعرفة	**165**
المطلب الأول: تنشيط ثقافة التعلم التنظيمي	**165**
أولا: تعريف، أهمية وخصائص التعلم التنظيمي	165
ثانيا: أنواع ومستويات التعلم التنظيمي	168
ثالثا: متطلبات تحقيق وتطبيق التعلم التنظيمي	171
المطلب الثاني: التحول نحو المنظمة المتعلمة	**173**
أولا: تعريف وخصائص المنظمة المتعلمة	174
ثانيا: العلاقة بين المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة	176
ثالثا: أهمية تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة	178
المطلب الثالث: تعزيز الاهتمام بعمال المعرفة	**181**
أولا: تعريف وأنواع عمال المعرفة	181
ثانيا: المقتضيات المعرفية لدور إدارة الموارد البشرية	184
ثالثا: الإطار العام لتعزيز إنتاجية عمال المعرفة	184
المبحث الثاني: أثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في عملية تدريب المورد البشري	**186**
المطلب الأول: القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل منظومة التدريب	**186**
أولا: قائد المعرفة وأولويات تدريب وتنمية المورد البشري	186
ثانيا: سلوكيات قائد المعرفة تجاه عملية تدريب المورد البشري	187
المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل العملية التدريبية من خلال التدريب الالكتروني	**188**
أولا: تعريف التدريب الالكتروني	188
ثانيا: تقويم مسعى التدريب الالكتروني	191

ثالثا: مراحل تصميم التدريب الالكتروني	193
المطلب الثالث: دور الثقافة والهيكل التنظيميين المستندين إلى المعرفة في دعم منظومة التدريب	**195**
أولا: الثقافة الداعمة للمعرفة وأفق تأسيس توجه محفز للتدريب	195
ثانيا: الهياكل التنظيمية ذات التوجه المعرفي وعلاقتها بالمنظومة التدريبية	196
المبحث الثالث: تحسين فعالية تدريب المورد البشري وفق المدخل المعرفي	**198**
المطلب الأول: دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي	**198**
أولا: أثر إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي من واقع البحوث الميدانية	198
ثانيا: آلية دعم إدارة المعرفة التنظيمية للأداء التنظيمي	199
المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة التنظيمية في سياق تعلم الأفراد	**200**
أولا: أثر إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى تعلم الأفراد	200
ثانيا: مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تطوير المهارات التعلمية المتخصصة (صنع القرار أنموذجا)	201
المطلب الثالث: مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تعديل وتطوير سلوك الأفراد	**204**
أولا: الدور التعديلي لتطبيق المعرفة التنظيمية على مستوى سلوك الأفراد	204
ثانيا: أثر إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات السلوكية لدى المورد البشري	205
خلاصة الفصل الرابع	**207**
الفصل الخامس: دراسة أثر إدارة المعرفة التنظيمية على فعالية العملية التدريبية في الجامعة الجزائرية [208-304]	
تمهيد	**209**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	**210**
المطلب الأول: منهجية وتصميم الدراسة الميدانية	**210**
أولا: نموذج الدراسة	210
ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة	213
ثالثا: طريقة جمع البيانات وأدوات تحليلها	213
المطلب الثاني: تطوير أداة قياس الدراسة (استمارة الاستبيان)	**226**
أولا: بناء أداة قياس الدراسة	226
ثانيا: الصدق الظاهري لأداة قياس الدراسة والصورة النهائية لها	228
ثالثا: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة قياس الدراسة	229
رابعا: ثبات أداة قياس الدراسة	231
خامسا: ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة	232

المبحث الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	**246**
المطلب الأول: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى توافر مقومات إدارة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	**246**
أولا: درجة توافر بعد القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	247
ثانيا: درجة توافر بعد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	249
ثالثا: درجة توافر بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية	250
رابعا: درجة توافر بعد الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	253
المطلب الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى توافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية	**255**
أولا: درجة توافر بعد تكوين المعرفة واكتسابها في الجامعات الجزائرية	256
ثانيا: درجة توافر بعد تخزين المعرفة في الجامعات الجزائرية	257
ثالثا: درجة توافر بعد نشر المعرفة في الجامعات الجزائرية	259
رابعا: درجة توافر بعد تطبيق المعرفة في الجامعات الجزائرية	260
المطلب الثالث: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	**262**
أولا: درجة توافر بعد رد فعل المتدربين في الجامعات الجزائرية	263
ثانيا: درجة توافر بعد تعلم المتدربين في الجامعات الجزائرية	266
ثالثا: درجة توافر بعد سلوك المتدربين في الجامعات الجزائرية	268
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**270**
المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بأثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	**270**
أولا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	270
ثانيا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	272
ثالثا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	273
رابعا: نتائج تحليل الانحدار البسيط للهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	275
خامسا: حوصلة نتائج الفرضية الأولى	276

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بأثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	**277**
أولا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	277
ثانيا: حوصلة نتائج الفرضية الثانية	279
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة والمتعلقة بأثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	**279**
أولا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تكوين المعرفة واكتسابها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	280
ثانيا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تخزين المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	281
ثالثا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نشر المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	283
رابعا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر لتطبيق المعرفة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	284
خامسا: حوصلة نتائج الفرضية الثالثة	285
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة والمتعلقة بأثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	**286**
أولا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	286
ثانيا: حوصلة نتائج الفرضية الرابعة	288
المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة والمتعلقة بأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	**288**
أولا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	288
ثانيا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية	290
ثالثا: حوصلة نتائج الفرضية الخامسة	293
المطلب السادس: اختبار الفرضية السادسة والمتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة	**293**

أولا: الفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين باختلاف المنصب الوظيفي	294
ثانيا: الفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين باختلاف المصلحة	295
ثالثا: الفروق في آراء عينة الأفراد المبحوثين باختلاف الجامعة	297
رابعا: حوصلة نتائج الفرضية السادسة	303
خلاصة الفصل الخامس	**304**
خاتمة عامة	**305**
الملاحق	**315**
قائمة المراجع	**326**
فهرس الأشكال والجداول	**371**
فهرس الملاحق	**378**
فهرس المحتويات	**380**

ملخص

حـــاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة إشكالية ما إذا كان هناك إمكانية لوجود أثر للتوجه المعرفي -من خلال ترسيخ مقومـــات إدارة المعرفة التنظيمية وتنشيط عملياتها- على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، وفي سبيل تحقيـــق ذلـــك قمنـــا بدراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية بلغ عددها (28) عن طريق استطلاع أراء عينة الأفراد المبحوثين المتمثلين في إطارات الموارد البشـــرية في الجامعة الجزائرية، والتي تزاول مهامها في "مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح" و"مصلحة التكويـــن وتحسين المستوى وتجديد المعلومات" من خلال الاستبيان، حيث بلغ عددهم (126) فردا من أصل (140) استهدفتهم عينة الدراسة.

تـــم التوصل إلى أن كلا من (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "المـــوظفين") تتوافر بدرجة متوسطة في الجامعات الجزائرية، كما تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائيا لكل من (مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة وبصفة مجتمعة، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة وبصفة مجتمعة، إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها مجتمعين) علـــى مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، وكذا لمسنا تجانس آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية باستثناء وجود تباين في أرائهم تجاه عمليات إدارة المعرفة التنظيمية باختلاف الجامعة التي ينتمون إليها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة التنظيمية، مقومات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية، فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين"، الجامعات الجزائرية.

Abstract

We have tried through this study to address the problematic of whether there was a possibility of existence of impact of the orientation towards knowledge through fixing prerequisites of organizational knowledge management and the revitalization of its operations on the level of effectiveness of human resource «ATS staff» training in the Algerian universities, in order to achieve this, we studied a sample of Algerian universities its number reached (28) by using a survey of opinions of individuals sample who are human resources workers in the Algerian universities and are working in department of «the administrative, technical staff and service agents» and department of «training and improvement» through the questionnaire, which numbered (126) individuals out of (140) were targeted by study sample.

We found that each of (prerequisites of organizational knowledge management, operations of organizational knowledge management, effectiveness of human resource «ATS staff» training) are available with moderate degree in the Algerian universities, in addition to we found existence of statistically significant impact for each of «prerequisites of organizational knowledge management independently and collectivelly, organizational knowledge management operations independently and collectivelly, organizational knowledge management through its prerequisites and operations collectivelly» on the level of effectiveness of human resource «ATS staff» training in the Algerian universities, as well as we touch homogeneity in opinions of individuals sample due to functional factors except existence of difference in opinions towards operations of organizational knowledge management according to the university to which they belong.

Keywords: Organizational Knowledge Management, Prerequisites and Operations of Organizational Knowledge Management, Effectiveness of Human Resource «ATS Staff» Training , Algerian Universities.

Résumé

A travers de cette étude, nous avons essayé de traiter la problématique s'il existe un effet de l'orientation vers la connaissance par le biais de consolidation des pré-requis de gestion de la connaissance organisationnelle et revitaliser ses opérations- sur le niveau de la formation efficace de la ressource humaine «personnels ATS(*)» dans les universités Algériennes, pour y parvenir nous avons lancé une étude de cas comportant d'un échantillon de (28) universités, en utilisant un sondage d'opinions des échantillons d'individus qui sont des cadres dans les ressources humaines travaillent dans «le service des personnels administratifs, techniques, et de service» ainsi que « le service de la formation et du perfectionnement ». A travers d'un questionnaire comprenant (126) individus sur (140) ont été ciblés par l'échantillon d'étude.

Nous avons constaté que chacun des (pré-requis de gestion de la connaissance organisationnelle, opérations de gestion de la connaissance organisationnelle, la formation efficace de la ressource humaine «personnels ATS») sont disponibles modérément dans les universités Algériennes, ainsi, nous avons constaté l'existence d'un effet statistiquement significatif pour chacune de (pré-requis de gestion de la connaissance organisationnelle indépendamment et collectivement, opérations de gestion de la connaissance organisationnelle indépendamment et collectivement, gestion de la connaissance organisationnelle grâce à ses pré-requis et opérations collectivement) sur le niveau de la formation efficace de la ressource humaine «personnels ATS» dans les universités Algériennes. ainsi que nous touchons l'homogénéité dans les opinions des participants à l'étude en raison des facteurs fonctionnels, sauf l'existence de différences dans les opinions à l'égard des opérations de gestion de la connaissance organisationnelle en fonction de l'université à laquelle ils appartiennent.

Mots-clés: Gestion de la Connaissance Organisationnelle, Pré-requis de Gestion de la Connaissance Organisationnelle, Opérations de Gestion de la Connaissance Organisationnelle, Formation Efficace de la Ressource Humaine «Personnels ATS», Universités Algériennes.