

## مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية The contribution of knowledge management in the service of developing competencies in economic organizations

حسن بوزناق<sup>1\*</sup>

[hassen.bouzenag@univ-batna.dz](mailto:hassen.bouzenag@univ-batna.dz)، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر (الجزائر)

تاريخ القبول: 2020-05-28	تاريخ الاستلام: 2020-05-07
<p><b>Abstract:</b> This study aims to highlight the role of knowledge management and its contribution to serving the development of competencies in organizations, by identifying and reviewing the relationship between them, and in light of the rapid changes that led to a collision of the interests of organizations to achieve their goals that enable them to grow and survive; if the organization has the desire to achieve excellence through the work force It has to be built in a way that is difficult to imitate without neglecting the knowledge and the constantly providing competencies it provides. Moreover, competitive trends are mainly related to obtaining, preparing, motivating and maintaining competencies, managing their distinguished competencies capable of creativity and achieving excellence by adding value to customers. Where we found in this study that building and appraising competencies and managing them according to the requirements of the modern era contributes to achieving excellence, as we also found a strong correlation between knowledge management and competency development mechanisms; therefore, we can say that there is a major contribution to knowledge management in strengthening and developing the service of competencies, which Allow competitive advantage.</p> <p><b>Keywords:</b> Knowledge management, competencies, competency development.</p>	<p><b>ملخص:</b> تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة ومساهمتها في خدمة تنمية الكفاءات بالمنظمات، وذلك بتحديد واستعراض العلاقة بينهما، وفي ظل التغيرات المتسارعة التي أدت إلى تصادم مصالح المنظمات لبلوغ أهدافها والتي تمكنها من النمو والبقاء؛ فإذا كان للمنظمة الرغبة في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلا بد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها دون إهمال المعرفة وما توفره من كفاءات متجددة باستمرار، كما أن التوجهات التنافسية مرتبطة أساسا بالحصول على الكفاءات وإعدادها وتحفيزها والمحافظة عليها؛ أي بإدارة كفاءاتها المتميزة والقادرة على الإبداع وتحقيق التفوق من خلال إضافة قيمة للزبائن. حيث توصلنا في هذه الدراسة إلى أن بناء وتنمية الكفاءات وتسييرها وفق متطلبات العصر الحديث يساهم في تحقيق التميز، كما توصلنا أيضا إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والبيات تنمية الكفاءات؛ وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة كبيرة لإدارة المعرفة في تدعيم وتنمية خدمة الكفاءات والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> إدارة المعرفة، الكفاءات، تنمية الكفاءات.</p>

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

قديمًا كان رأس المال المادي وقودًا للمجتمعات الصناعية، أما الآن وفي عصر الثورة المعلوماتية، فإن المعرفة هي وقود السيادة، فمن يملك المعرفة سيكون في المقدمة والرائد، والعكس صحيح فمن لا يملك المعرفة فسيكون في الصفوف الأخيرة، لذلك أصبحت المعرفة أحد مصادر التنافس وثروات الأمم، وأحد عناصر القوة في الاقتصاديات والمجتمعات الحديثة. ولقد تحول الاقتصاد العالمي إلى نظام جديد يترسخ مع كل تطور بوتيرة متسارعة وعلى نطاق واسع؛ إذ تتجلى خصائصه المستندة على مبادئه الإستراتيجية من أجل مواجهة الاقتصاد التقليدي ألا وهو اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المعارف والأفكار والابتكارات هي التي تباع وتشتري، وهي الأساس الذي يبنى عليه التفوق والنجاح. وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبحت المعرفة المتوفرة بالمنظمة عبارة عن ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة. ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير الأفراد الأكفاء والموهوبين والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بزبائنهم وحاجياتهم ورغباتهم.

ووفقًا لما سبق تأتي الإشكالية المراد إثارتها في هذا الموضوع على النحو التالي:  
 ما المقصود بإدارة المعرفة وما هي أهم آليات تنمية الكفاءات؟ وكيف تساهم إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسات الاقتصادية؟  
 وللإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم المقالة إلى المحاور التالية:

- مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة.
- آليات تطوير وتنمية الكفاءات في المنظمة.
- مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات بالمنظمة

## 2. مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجال إدارة الأعمال والاقتصاديات، والتي أصبحت تحدي كبير للمنظمات، مما استلزم على هذه الأخيرة التحول نحو اقتصاد المعرفة، وفي ظل هذا التحول في المفاهيم الاقتصادية، كان لا بد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى والمعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، وتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد

يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يحمله من تغيرات سريعة ومستمرة.

## 1.2 مفهوم إدارة المعرفة

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من منظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها". (الكبسي، 2005، ص 34).

كما تعرف أيضا على أنها: "الإدارة الواعية لموجودات المنظمة الأساسية (المعرفية) لغرض تحقيق تعلم منظمي متقدم وتعزيز قدرة المنظمة في توسيع وإدامة القدرات الجوهرية وضمان الميزة التنافسية". (الدوري، مطلع، و يعرب، 2006، ص 5). كما يمكن أن نعرفها بأنها: "عبارة عن وظيفة تسييرية تبحث في وسائل وطرق تخريج المعارف الضمنية للمنظمة وجعلها مشتركة ومتقاسمة بين أفرادها وهي تبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة بهدف إضافة قيمة للأعمال وتحقيق ميزة تنافسية" (BAUMART, 1996, p 35).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة، وإدارة التعاضد الاستراتيجي بين رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لهدف تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة.

## 3. مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة ومجالاتها

### 1.3 مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية (عثمان و أحمد، 2018، ص.ص 38-40)

أ. **الهيكل التنظيمية:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية، وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن

لتطبيقه في أي منظمة، لذا تقوم كل منظمة على حدى بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمات لعل من أهمها حجم المنظمة، نوع المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من العوامل. وتستخدم المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من أشكال الهياكل التنظيمية مثل الهيكل الهرمي والعمودي والأفقي والمصفوفي،... الخ. ويمكن أن نصف حال العديد من المنظمات خاصة الكبيرة إلى أنها تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوى للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة ومما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة في تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المنظمات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمر تغيير أو تطوير الهيكل التنظيمي، ويقول الباحث همشري: "من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة في المنظمات، لأن مع مرور الزمن وبتغير الظروف، فإن هياكل المنظمات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا الصدد تصبح بحاجة إلى إعادة تنظيم. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب"، ويشير إلى أن أحد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المنظمة ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطا والأبعد عن الشكل الهرمي؛

- 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 كلها ويشارك الجميع في تخليقها؛
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب. **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ويؤكد **Shanhong** في هذا المجال أن إدارة المعرفة ستضخ معها دماً جديدة داخل ثقافة المنظمة بحيث تشمل الثقة المتبادلة والاتصال المفتوح والتعلم ومشاركة وتطوير آلية عمليات المعرفة والاستمتاع بعملية إدارة المعرفة.

ت. **القيادة ومدير المعرفة:** مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه وهي ترى أن الموقف نفسه له

أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على انجاز ما هو مطلوب منه.

أما عن مدير المعرفة باعتباره أحد كوادرات إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية.

وربما يتوجب على المنظمة الراغبة في تبني إدارة المعرفة استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المنظمة. ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات-مبادرة إدارة المعرفة- في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة أو قائد المعرفة (KL) **knowledge leader**، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه المنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من ادوار الإدارة العليا ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية أو إدارة المعلومات. وبالتالي فإن دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه يتضمن القيام بالمهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعاً قوياً ومستداماً؛

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة ومراقبتها بما يشمل ذلك من المنظمات وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة؛

- إدارة العلاقات مع موردي المعلومات والمعرفة ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛

- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس؛

- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة؛ أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة؛

- بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

ث. **تكنولوجيا المعلومات:** إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المنظمات، وتقوم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من التكاليف المصاحبة

لذلك. فمن غير الممكن لإنجاز مثل هذه المهام الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر. فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل مخازن المعرفة في المنظمات. وليست أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في التخزين بسبب كمية المعرفة فقط بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة. ولا غنى عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي (رزوقي ، 2003، ص 4).

ولتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل من إدارة المعرفة في المنظمات. كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، الحداثة، والعمومية والشمولية، ويناسب التغيرات والتطورات، والسهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم (رزوقي ، 2003، ص 4)

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، بحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال ما يلي (حجازي، 2005، ص 48)

- نظم الذكاء الصناعي وتشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية؛

- تكنولوجيا الشبكات وتشمل: الانترنت، والأنترانات، والإكسترانات، والوكيل الذكي؛

- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب؛

- نظم دعم الإدارة وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق، مستودعات البيانات، نظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات.



### 2.3 مجالات استخدام إدارة المعرفة في المنظمة

يمكن القول أن هناك عدة مجالات لإدارة المعرفة في المنظمة يجب التركيز عليها لتحقيق قدرات تنافسية عالية عن باقي المنافسين وهذه المجالات تزداد أهميتها تدريجياً وبشكل مستمر مع تزايد وتنوع مجالات النشاط الذي تمارسه المنظمات، وأهمها ما يلي (لخضيري، 2001، ص ص 37-38):

أ- مجالات البحوث والتطوير والتحسين الدائم والمستمر، والقائمة على إدراك شامل ومتكامل لتكنولوجيات الاستكشاف والاختراع والتطوير، والتي تحتاج إلى توفير إمكانيات وموارد مناسبة للإنفاق على عملية البحوث والدراسات؛

ب- مجالات الإنتاج التي تقدمها المنظمة (سلعة، خدمة، فكرة) والتي تحتاج في كل مراحلها المتعاقبة والمتتابعة إلى معارف تصدر في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لتضمن تدفق العمليات الإنتاجية والقضاء على المعيب من الإنتاج التام الصنع والقضاء على الضائع من وقت العمل، ومن ثم يضمن للإنتاج زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، ومن ثم امتلاك ميزة تنافسية في مجال الإنتاج؛

ج- مجالات التسويق حيث تعتبر وظيفة التسويق كأحد مرتكزات إدارة المعرفة لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، وذلك بتوفير معلومات عن حاجات الزبائن ورغبات المستهلكين، وكذا عن تغيرات وتقلبات المحيط الخارجي من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك باعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛

د- مجالات التمويل والتوازنات التمويلية ومصادره المختلفة وإنتاجية وعائدية وتكلفة كل مصدر من مصادر التمويل المتاحة حالياً، ويمكن الوصول إليها مستقبلاً لأن القدرة التمويلية للمنظمة تمكنها من اقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة؛

هـ- مجال الكوادر البشرية وما يتصل بها من عمليات اختبار واختيار وتعيين وتشغيل وتدريب وإكساب معلومات وخبرة ورفع مهارة وزيادة الكفاءة، وهو ما يتعلق برسم المسار الوظيفي لها، بحيث تحقق طموحها الوظيفي، وتنمية الولاء والانتماء والإخلاص للمشروع والعمل.

### 4. آليات تطوير وتنمية الكفاءات في المنظمة

أجمع الكثير من الخبراء والباحثين في مجال التميز والتفوق على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمات يتمثل في الموارد غير الملموسة والمتمثل في الكفاءات المتميزة، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي همزة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من



طرف المنظمة وبين العنصر البشري، لذلك وجب على كل منظمة أدركت هذا أن تسير قدما نحو تطوير وتنمية تلك الكفاءات لتحقيق التفوق وكسب مزايا تنافسية.

#### 1.4 مفهوم تطوير وتنمية الكفاءات

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر من خلال تنميتها وتطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة أو المشاركة في إحداث تغييراته. ودون شك أن تغيرات البيئة المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الكفاءات البشرية.

● ويمكن تعريف تطوير وتنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافها في حد ذاتها". (BEIRENDONK, 2006, p 34).

● كما يشير مفهوم التنمية فيما يتعلق بالكفاءات البشرية إلى الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلب أعمالهم الحالية، وتقيد التنمية المهنية كلا من المنظمة والفرد، فالعاملون والمدراء ذوي الخبرات والقدرات يمكن أن يحسنوا القدرة التنافسية للمنظمة والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة في حين يتمكن هؤلاء من خلال التنمية من تحسين كفاءاتهم وقيمتهم المعنوية" (مسغوني، 2013، ص 270).

ويمكن أن نفرق بين التنمية المهنية والتنمية الإدارية كما يلي (مسغوني، 2013، ص ص 270-271):

أ- **التنمية المهنية:** تستهدف التنمية المهنية أفراد المناصب الإدارية بالدرجة الأولى، وذلك لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم من جهة وإعدادهم لشغل مجموعة من المناصب في المنظمة مستقبلا. غير أن ذلك لا يعني أن تنمية وتطوير العاملين على اختلاف تخصصهم غير ضرورية، ذلك أنها تمثل وسيلة لتمكين المنظمة من توفير الموارد البشرية بالكفاءات المطلوبة لمواجهة احتمالات النمو المستقبلي أو الظروف المتغيرة: ويتم تصنيف غالبية مداخل التنمية المهنية إلى التنمية في مكان العمل (التعيين في اللجان، تدوير الأعمال، التعيين في مناصب المساعدين، ...) والتنمية

خارج مكان العمل (التدريب على العلاقات الإنسانية، المحاكاة، الإجازات والرحلات التدريبية).

ب- **التنمية الإدارية:** رغم أن التنمية المهنية ضرورية لكافة العاملين، إلا أنها تعد محورية بالنسبة للمدراء. وتوفر التنمية الإدارية الفعالة المعرفة والقدرة على إصدار الأحكام اللازمين للمدراء. وتستخدم التنمية الإدارية العديد من المداخل لبناء أو تحسين الخبرات التي يحتاجها الأفراد حتى يكونوا مدراء فاعلين، ومن بين أهم المداخل نذكر: تنمية القدرات القيادية، النمذجة الإدارية والتمرين الإداري، المساعدة الإشرافية وتنمية القدرات الإشرافية وتدريب التنفيذيين.

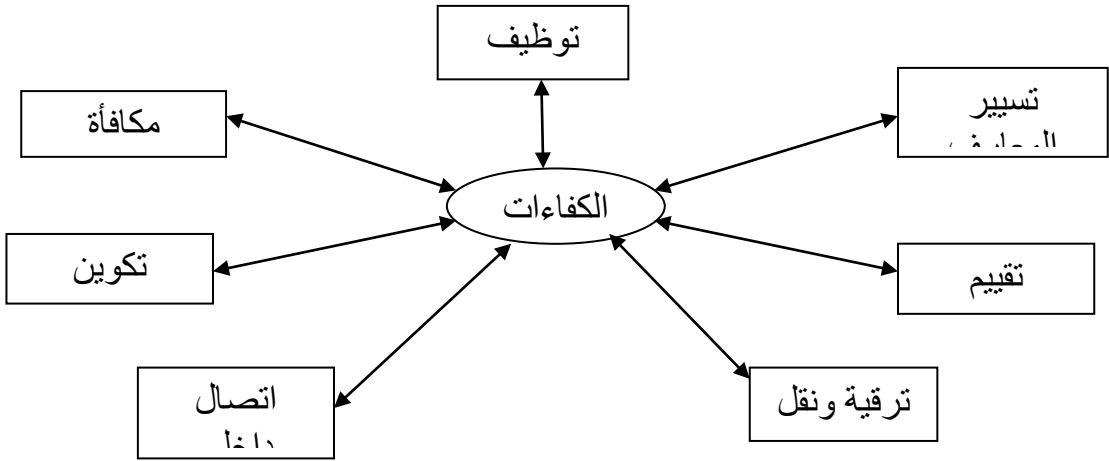
● تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب والتكوين الذي تقوم به المنظمات من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هو موقف يجب تبنيه من طرف المنظمات من أجل زيادة كفاءاتها واكتشاف إمكانيات التطور. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية (وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها) (Dolan, 2002, p 307)

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف تطوير وتنمية الكفاءات بأنه: "تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية مجموعة العمل".

كما يمكن القول إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكثيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكثيف، أي تصبح أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

## الشكل 01

الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: (منصوري و صولح، 2010، ص 55)

### 2.4 مجالات وطرق تطوير وتنمية الكفاءات

#### 1.2.4 مجالات تطوير وتنمية الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتماداً على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتنمية الكفاءات والمتمثلة فيما يلي (مصنوعة، 2012 ص 8)

**إعداد مواصفات الكفاءات:** توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ.

**تقييم الكفاءات:** يمثل تقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمنظمة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.

**تطوير الكفاءات:** تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الكفاءات.

**تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المنظمات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

#### 2.2.4 طرق تنمية وتطوير الكفاءات

من بين طرق وأساليب تنمية وتطوير الكفاءات نذكر ما يلي (منصوري و صولح، 2010، ص ص 63-64):

**التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم تطوير نفس الكفاءة مثلا (قدرة القرار) ، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض الآخر يطورون المرونة.

**التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديما كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، ويقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة ويشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم. كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم. أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية وتحفيزهم على التعلم.

ويمكن تفعيل عملية تنمية الكفاءات من خلال (مسغوني، 2013، ص.ص 272-

273):

**المساهمة التنظيمية:** تتحدد تنمية الكفاءات من خلال المساهمة التنظيمية التي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب التسيير وتنمية الكفاءات من طرف المنظمة، سواء

من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، وأساليب المكافأة أو الحيازة، أو أساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات.

**المساهمة الفردية:** تتحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل لا تخضع للمنظمة بل ترتبط بإرادة وقدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال بذل الجهود والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي. وتتكون المساهمة الفردية من الجهود التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المنظمة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية بل أيضا بالمساهمة الفردية للكفاءات. ومن خلال مساهمة الفرد الكفاء ومبادراته واستغلال ما يملكه من تعليم وتكوين وخبرة مهنية عالية القيمة، بالإضافة إلى تنوع الكفاءات والمهارات الثمينة يمكن إثراء كفاءات المنظمة، فتعبئة وتطوير الكفاءات لا يحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمنظمة، بل تحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

بالإضافة إلى الطرق السالفة الذكر لتطوير وتنمية الكفاءات نجد بأن هناك بعض الطرق الأخرى وإن كانت غير مباشرة إلا أنها تساهم بقسط بالغ في تلك التنمية ونذكر منها على سبيل المثال ما يلي: (أبو القاسم، 2012، ص 17).

**إدارة المسار المهني:** يعبر المسار المهني عن سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية تشتمل على كافة الأعمال التي قام بها الفرد، قد تكون ناجحة أو فاشلة وما يرافق ذلك من تحقيق مكاسب مادية أو معنوية؛ أما إدارة المسار المهني فهي الانجاز والتنفيذ والمراقبة المنظمة لمخطط المسار المهني للفرد، وتكون إما من طرف الفرد نفسه أو المنظمة أو كلاهما.

وتساهم كل من إدارة وتخطيط وتطوير المسار المهني الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية -ضمن أهم أنشطتها- إسهاما كبيرا في عدة نواحي من مسيرة الفرد المهنية، فهي من جهة تنمي بعدي القيم والدوافع وحتى السمات الخاصة بالفرد إذ تنمي فيه دافعا قويا نحو الإنجاز والنمو من جهة، وصقلا إيجابيا لشخصيته وسماتها من جهة أخرى، وتؤدي كذلك إلى تسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية للإدارة العليا من خلال قاعدة معلومات عن حياة الفرد الوظيفية أيضا.

**المناخ التنظيمي:** يعرفه Ecvall بأنه المفهوم الشامل الذي يعكس محتوى وقوة القيم، المقاييس، السمات، السلوك، الشعور الذي يميز النظام الاجتماعي، ويتبادل المناخ التنظيمي العلاقة مع القيادة العليا، إذ يعتبر الكثيرون بأن من بين أهم مؤشرات

المناخ التنظيمي عنصر القيادة، وهنا نجد أن نوع النمط القيادي يحدد إلى درجة كبيرة نوعية المناخ السائد، وعندما نتكلم عن الكفاءات فإننا نسلم بصحة العلاقة العكسية الأخرى، فباعتبار القيادة العليا تابع للمناخ التنظيمي تجعل من الكفاءات تتأثر بنوع المناخ السائد وذلك يمس الدوافع والقيم تحديداً.

**نظام المكافآت:** أثبتت العديد من الدراسات بأن هناك علاقة طردية بين عنصري الرضا عن العمل والدوافع والأداء وبين أنظمة المكافآت التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية، ولذلك فإنه من الضروري أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذا النظام حيث تراعي فيه إعطاء فرص تطوير المسار المهني للفرد مع اعتماد نظام عادل للتعويضات يقوم على المكافأة مقابل الكفاءات، حتى يتحفز الأفراد، وفي بعض الأحيان نجد هذا الأخير هو من يتولى إعداد أنظمة التعويضات المتمثلة في الأجور والمكافآت.

## 5. مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات بالمنظمة

في ظل الآفاق المتطورة فإن التسيير الحقيقي للكفاءات يجب أن يشمل مجموع السلسلة التدرجية وخاصة التأطير القريب من إحدى المهام الأولى في لفت انتباه المنظمات والوحدات إلى تنمية الكفاءات الضرورية سواء منها الفردية والجماعية (داودي و مفتاح، 2006، ص 11)

إن إدارة المعرفة تأخذ حيزاً كبيراً لأنه يشكل عاملاً مهماً في تنمية الكفاءات الجماعية والفردية

### 1.5 الكفاءات في خدمة المنظمة

نستند أكثر على مفاهيم الكفاءة ذات العلاقة بالوظيفة أو المنصب، إلا أنه من الضروري التذكير ببعض العناصر (داودي و مفتاح، 2006، ص. ص 11-13):

#### 1.1.5 الكفاءة الفردية

- تنتج من عامل أو عون في وضعية معينة؛
- ترافق تجنيد أو تعبئة وتوليفة في العمل لبعض الموارد (العلوم، المعارف العلمية، المعارف العلاقاتية، القدرات)؛
- مرتبطة بصفة مباشرة بسياق وضعية العمل؛

○ معرفة ومثبة (سليمة) بالمحيط المباشر وتكون مستندة إلى نتيجة منتظرة.

إن الكفاءات الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أن هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملا فعليا. ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة وإمكانية التحرك، وأن معرفة التصرف، والرغبة في التصرف، والقدرة على التصرف هي أسس تطبيق الكفاءة وهي تمثل النقاط التي يحرك فيها المسير.

### 2.1.5 الكفاءة الجماعية

إن الكفاءة الجماعية معقدة أكثر في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

- تعرف بأنها الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع)، الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة؛
- ليست الكفاءة الجماعية فقط مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح بتحقيق النتائج.

### 3.1.5 من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية للمصلحة

مهما كان حجم المصلحة فإن لها مهام تؤديها، ونتائج تتوصل إليها ومنتجات تحققها، ثم أن المستفيدين من عملها يمكنهم قياس أدائها (الإجابة عن المشكل، نوعية الإجابة، احترام الأجال)، وبنفس الطريقة يتم تقويم كفاءاتها.

هذه الكفاءة هي نتيجة تعاون الكفاءات الفردية وكفاءات وحدات العمل، ثم إن استخدام الوسائل الضرورية يتعلق الأمر بتفضيل عبارة الكفاءات من طرف المنظمة وتسييرها لتسهيل التبادل والتقسيم، وتحديد الأهداف بدقة، كما أن تثمين النتائج المحصل عليها وإشراك العمال هو تسيير المصلحة في جميع المستويات التي يجعل الكفاءة تظهر وتتطور.

في هذه المقاربة هناك عنصران يأخذان كامل أهميتهما، معرفة الموارد وخاصة تلك المتعلقة بالعلوم والمعرفة، ثم تهيئتها لدى المنظمة التي تسمح وتسهل انتشارها وامتلاكها على المستوى الجماعي والفردى.



إن تجميع هذين الانشغالين يؤدي بالضرورة إلى إنشاء تفكير وتصرف بالمعنى التسييري، والمعارف سواء على مستوى المصلحة أو المنظمة، وتسيير المنظمات سيدمج بشكل كبير مجموع تسيير الكفاءات.

## 2.5 المعارف في خدمة الكفاءات

في البداية من الضروري التمييز بين مكونات العناصر الأساسية للمعرفة قبل النظر في كيف تستطيع الأعمال المتنوعة أن تسهل التسيير، الانتشار، وامتلاك هذه المعارف لدى المصلحة أو الوحدة.

في السابق كانت المعلومة تظهر بأنها أداة سلطة، ثم إن تنمية وسائل الاتصال وسهولة الدخول إلى المعلومة أدى ذلك إلى انتاج وانتشار تدفق مستمر للمعلومات لمعالجتها، إلا أن المعلومة لا تنشأ المعرفة.

ونفس الشيء فإنه خلال حقبة طويلة كان تركيز اكتساب المعارف على التكوين فقط، وخاصة في إطار انتقال المعارف النظرية بشكل دروس من نوع مدرسي والتي لا تجيب إلا بشكل جزئي جدا للاحتياجات الحقيقية للمعارف المهنية.

ويمكن القول في هذا السياق أن إدارة المعرفة تساهم في تنمية وتطوير الكفاءات في العديد من الجوانب فهي تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لكفاءاتها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم، كما تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء الكفاءات البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينها، وتساعد في توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة، كما تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية (بن باير و بلغوم، 2011، ص 10).

وينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة تتمثل في التعلم والتكيف والرضا (صايم و بوقناديل، 2018، ص.ص 24-25):

### 1.2.5 التأثير على تعلم الأفراد

تساهم إدارة المعرفة في عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية. خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة وبيانات

ومعلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة. ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين؛ أي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأفراد إلى معرفة بشكل صريح، بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل مع الآخرين.

### 2.2.5 التأثير على تكيف الأفراد

يساهم التعلم المستمر في زيادة المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة. وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعدادا لقبول التغيير والتعامل معهم الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

### 3.2.5 التأثير على رضا الأفراد

تؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققة من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسن في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك. ولكن شرط أن تهتم إدارة المعرفة بتنميين التحسن والاعتراف به ومكافئته، وبعبارة يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات التذمر والترك. كما يمكن أن يؤدي ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقت الاحتفاظ بها وحجبها عن الآخرين. ويؤدي تحقق الرضا في المنظمة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل بما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني للمنظمة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات.

## 6. خاتمة

انطلاقا مما سبق، يمكن القول إن المعرفة تعد الموجود الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن

الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها. كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وخرن، وتوزيع وتطبيق المعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو. بالإضافة إلى محاولة فهم مستلزمات استخدام إدارة المعرفة وتحديد أنشطتها باعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة.

كما اتضح من خلال هذه الدراسة أن تسرب الموارد البشرية يمثل أحد أهم المخاطر التي ينبغي على المنظمات الحد منها، نظرا لتأثيرها على كفاءاتها البشرية، فانتقال العامل البشري من منظمة إلى أخرى من شأنه التأثير بشكل كبير على المزايا المرتكزة على المعارف، وبالتالي أصبحت المنظمات تسعى دائما للحفاظ على كفاءاتها باعتباره ميزة تنافسية لها، كما تعد السلاح لبقائها، كما اتضح أيضا أن تنمية وتطوير الكفاءات البشرية هو السبيل نحو التطور والاستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية، خاصة في عصر العولمة، التي تتطلب من المنظمات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة، نستطيع من خلالها تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

## 7. قائمة المراجع

- BAUMART, P. (1996). *Organisation d'économie: La gestion stratégique de la connaissance*. Masson.
- BEIRENDONK, L. (2006). *Tous compétents: le management des compétences dans l'entreprise*. Belgique: De boeck.
- Dolan, S. (2002). *La gestion des des ressources humaines: tendance, enjeux et pratiques actuelle* (éd. 3e). Caada: Village mondiale.
- أحمد مصنوعة. (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. *الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع وآفاق التطوير - تجارب الدول -، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.*
- الطيب داودي، و صالح مفتاح. (2006). من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة. *الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.*
- حبيب بن باير، و فريد بلغوم. (2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. *الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.*
- حسين الدوري، زكريا مطلع، و عدنان يعرب. (2006). إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون.

- المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات،  
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
- حمدي أبو القاسم. (2012). آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها  
على تطوير مهارة التفكير الإستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد. مجلة جامعة  
عمار ثليجي، الأغواط.
- صلاح الدين الكبسي. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.  
دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة. (2018). أحمد، م & عثمان، آ  
الأردن: المجموعة العربية للتدريب والنشر الاقتصادية للمكتبات الجامعية
- كمال منصور، و سماح صولح. (2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات  
الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (7).
- محسن أحمد لخضير. (2001). اقتصاد المعرفة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.  
مصطفى صايم، و محمد بوقناديل. (2018). مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير  
الموارد البشرية وانعكاساتها على مخرجات التعليم العالي: كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان نموذجاً. مجلة تنمية الموارد البشرية  
للدراسات والأبحاث (2).
- منى مسغوني. (2013). تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة في الجزائر. أطروحة الدكتوراه، ورقلة، الجزائر، قسم علوم التسيير،  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح: غير  
منشورة.
- نعيمة حسن رزوقي . (2003). رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة  
المعرفة. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 9 (2).
- هيثم علي حجازي. (2005). إدارة المعرفة: مدخل نظري. الأردن: دار الأهلية للنشر  
والتوزيع.