

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR – ANNABA UNIVERSITY
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA



جامعة باجي مختار – عنابة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مخبر البحث في إدارة المنظمات

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تأثير رأس المال البشري علي عمليات إدارة المعرفة في مديريات
التوزيع لشركة سونلغاز على مستوى الشرق من وجهة نظر الإطارات

الشعبة: تسويق واستراتيجية

ل: قوسي سميرة

جامعة عنابة

مدير أطروحة التخرج: د/ ججيق عبد المالك أستاذ محاضر أ

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د/ رواينية كمال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار – عنابة
د/ ججيق عبد المالك	أستاذ محاضر أ	مقررا	جامعة باجي مختار – عنابة
د/ عنان فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة باجي مختار – عنابة
د/ بوعشة فوزية	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة سوق أهراس
د/ بوفاس الشريف	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة سوق أهراس
د/ بخوش مديحة	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة تبسة

السنة الجامعية: 2019/2018

تصريح

أنا الممضي أسفله الطالبة قوسي سميرة أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي والمتمثل في أطروحة الدكتوراه و الموسومة بـ " تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مديريات التوزيع لشركة سونلغاز على مستوى الشرق من وجهة نظر الاطارات " والمقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم هو عمل أكاديمي خاص بي ، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك ، وأتحمل المسؤولية الكاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعنية بالأمر:

قوسي سميرة

الملخص:

استهدفت الدراسة قياس وتحليل تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة، حيث تم اقتراح نموذج يوضح مختلف أبعاد متغيرات الدراسة. تمثلت أبعاد رأس المال البشري في كل من المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي، كما تمثلت أبعاد عمليات إدارة المعرفة في اكتساب المعرفة، توليدها، تخزينها، المشاركة بها وتطبيقها.

ولجمع البيانات الأولية، تم تصميم استمارة شملت 60 عبارة وزعت على 480 اطار عامل في مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق الجزائري. وقد تم استرجاع 370، منها 350 استمارة صالحة للتحليل. وباستخدام عدد من الأساليب الاحصائية لبرنامج (spss v21) قمنا باختبار الفرضيات قادت الى استخلاص جملة من النتائج تمثلت في :

- ✓ وجود استعداد كافي لرأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب تصورات الإطارات في المديريات محل الدراسة،
- ✓ وجود توجه نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب تصورات الإطارات،
- ✓ وجود تأثير دال إحصائيا لرأس المال البشري بأبعاده عند مستوى معنوية (0.05) على عمليات إدارة المعرفة في المديريات محل الدراسة،
- ✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية لتصورات الإطارات عند مستوى معنوية (0.05) حول مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ،
- ✓ وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية لتصورات الاطارات عند مستوى معنوية (0.05) حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

في ضوء النتائج المتحصل عليها وبناء على اختبار الفرضيات، خلصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة تبني ادارة المعرفة كمنهج إداري حديث واعتماد تطوير رأس المال البشري كأساس تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات ، التفكير الابداعي، عمليات إدارة المعرفة.

Résumé :

L'étude vise à mesurer et à analyser l'impact du capital humain sur les processus de gestion des connaissances en proposant un modèle approprié. Ce dernier met en exergue les différents aspects des variables de l'étude exprimées en termes de connaissance, d'expérience, de compétence, d'aptitude et de créativité, soit, en d'autres termes, les aspects d'un opérations de génération, de stockage, de participation et d'application des connaissances.

Afin de collecter les données initiales, un questionnaire de 60 questions a été distribué à 480 responsables des directions de la société de distribution de l'électricité et du gaz au niveau de l'est algérien . 370 questionnaires ont été récupérés, dont 350 étaient valables pour l'analyse. En utilisant un certain nombre de méthodes statistiques, nous avons pu effectuer des test et tirer un certain nombre de résultats représentés par:

- ✓ une disposition suffisante du capital humain à mettre en œuvre des processus de gestion des connaissances en fonction des perceptions des responsables des départements étudiés.
- ✓ l'existence d'une tendance à la mise en œuvre de processus de gestion des connaissances en fonction des perceptions des cadres,
- ✓ L'existence d'un effet statistiquement significatif du capital humain dans ses diverses dimensions, à un niveau significatif (0,05), sur les processus de gestion des connaissances dans les départements étudiées.
- ✓ L'inexistence de différences statistiquement significatives dans la perception des responsables, à un niveau significatif (0,05), concernant l'importance du capital humain en raison de variables personnelles et fonctionnelles,
- ✓ L' inexistence de différences statistiquement significatives dans les perceptions des responsables, à un niveau significatif (0,05), concernant le niveau d'application des processus de gestion des connaissances en raison de variables personnelles et fonctionnelles.

À la lumière des résultats obtenus et sur la base des tests d'hypothèse effectués, l'étude a abouti à un certain nombre de recommandations, dont la plus importante est la nécessité d'adopter la gestion des connaissances en tant qu'approche de gestion moderne et d'adopter le développement du capital humain comme base des processus de gestion des connaissances.

Mots-clés: Capital humain, Connaissances, Expériences, Compétences, Capacités, Pensée créative, Les processus de gestion des connaissances.

Abstract :

The study aims at measuring and analyzing the impact of human capital on knowledge management processes by proposing an appropriate model. The latter highlights the different aspects of the studied variables expressed in terms of knowledge, experience, competence, aptitude and creativity, that is, in other words, the aspects of a process of generation, storage, participation and knowledge embodiment.

In order to collect the initial data, a questionnaire of 60 questions was distributed to 480 managers of the management of the electricity and gas distribution company in eastern Algeria. 370 questionnaires were retrieved, of which 350 were valid for the analysis. Using a number of statistical methods, we were able to test and derive a number of results represented by:

- ✓ a sufficient human capital disposition to implement knowledge management processes based on the perceptions of the managers of the departments studied.
- ✓ the existence of a trend towards the implementation of knowledge management processes based on management perceptions,
- ✓ The existence of a statistically significant effect of human capital in its various dimensions, at a significant level (0.05), on the knowledge management processes in the departments studied.
- ✓ The non-existence of statistically significant differences in the perception of managers, at a significant level (0.05), regarding the importance of human capital due to personal and functional variables,
- ✓ The non-existence of statistically significant differences in managerial perceptions, at a significant level (0.05), regarding the level of application of knowledge management processes due to personal and functional variables.

In light of the results obtained and on the basis of the hypothesis tests carried out, the study produced a number of recommendations, the most important of which is the need to adopt knowledge management as a modern management approach and to adopt the development of human capital as the basis of knowledge management processes.

Keywords: Human capital, Knowledge, Experiences, Skills, Abilities, Creative thinking, Knowledge management process.

الاهـداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لى طريق العلم

إلى والدي الغالي

إلى من وفرت لنا الحب والحنان

إلى القلب الناصع بالبياض والدتى

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي

إلى أجمل وأروع نعمة أعطاها الله لي

إلى من يملأ قلبي بحبهم لى زوجى وأولادي

محمد خليل، تسنيم، أحمد ياسين

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير **صديقاتي**

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر

و أسمى وأجلى عبارات في العلم

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير

لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام

شكر وتقدير

اشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل " وفوق كل ذي علم عليم " سورة يوسف أية 76.....صدق الله العظيم

وقال رسول الله (صل الله عليه وسلم): " من صنع اليكم معروفا فكافئوه. فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا انكم كافأتموه".....(رواه أبو داوود)

وأثني ثناء حسنا علي.....

وأیضا وفاء وتقديرا واعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث وأخص بالذكر الدكتور الفاضل ججيق عبد المالك صاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر الى جميع اطارات وموظفي مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالولايات التي أجريت فيها الدراسة الميدانية خاصة مديرية التوزيع بولاية قالمة وسوق أهراس على حسن تعاملهم وتعاونهم معنا طيلة فترة التربص.

الشكر الى صديقتي وزميلاتي على النصائح القيمة والتي فادتنا في تحسين بعض جوانب العمل.

دون أن أنسى تقديم شكرا خاصا وعرفانا بالجميل الى السيد رئيس قسم علوم التسيير الأستاذ طویل حسونة و على تعاونهم معنا وتقديم بعض التسهيلات .

وأخيرا أتقدم بجزيل شكري الى كل من مد لي يد العون والمساعدة على إخراج هذه الأطروحة على أكمل وجه خاصة الأسطة منال.

فهرس المحتويات

	المحتويات
	تصريح
	ملخص
	Résumé
	Abstract
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ث	فرضيات الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ح	أهداف الدراسة
ح	مبررات إختيار موضوع الدراسة
خ	الدراسات السابقة
ض	نموذج الدراسة
ط	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
ظ	منهج الدراسة
ظ	هيكل الدراسة
ع	صعوبات الدراسة
	الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الأول : رأس المال البشري من منظور تبني المعرفة
03	المطلب الأول : رؤية جديدة لرأس المال البشري في ظل عصر المعرفة
16	المطلب الثاني: اتجاهات فكرية مختلفة عن مفهوم رأس المال البشري

19	المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية لرأس المال البشري وفق المنظور السلوكي
32	المطلب الرابع: ديناميكية دور رأس المال البشري في ظل عصر المعرفة
37	المبحث الثاني: الإستثمار كآلية لبناء، تنمية وتطوير رأس المال البشري بالمعرفة
37	المطلب الأول : الدور المتغير للإستثمار في رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة
42	المطلب الثاني : آليات الإستثمار في رأس المال البشري بالمعرفة
47	المطلب الثالث: النموذج الإنتقالي لرأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة
50	المطلب الرابع: علاقة الإستثمار في رأس المال البشري بعمليات إدارة المعرفة
52	المبحث الثالث: عمليات ادارة المعرفة والنماذج المستخدمة في المنظمات الحديثة
52	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث
54	المطلب الثاني: أهمية إستخدام عمليات إدارة المعرفة وأهدافها
60	المطلب الثالث: مختلف تصنيفات عمليات إدارة المعرفة
62	المطلب الرابع: بعض نماذج عمليات إدارة المعرفة المستخدمة في المنظمات الحديثة
71	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة
73	تمهيد
74	المبحث الأول: أبعاد رأس المال البشري كقوة دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة
74	المطلب الأول: أهمية المعارف في تطبيق عمليات إدارة المعرفة
82	المطلب الثاني: الإتجاهات الإيجابية للخبرات في تطبيق عمليات إدارة المعرفة
84	المطلب الثالث: أهمية المهارات والقدرات في تطبيق عمليات إدارة المعرفة
92	المطلب الرابع: قوة التفكير الإبداعي في تطبيق عمليات إدارة المعرفة
97	المبحث الثاني: مساهمة رأس المال البشري في اكتساب، توليد وتخزين المعرفة
97	المطلب الأول: أهمية رأس المال البشري ودوره في اكتساب المعرفة .
99	المطلب الثاني: تضافر أبعاد رأس المال البشري كمصدر لاكتساب المعرفة
101	المطلب الثالث: مساهمة رأس المال البشري في توليد المعرفة
109	المطلب الرابع: دور رأس المال البشري في تخزين المعرفة
112	المبحث الثالث: أهمية رأس المال البشري ودوره في المشاركة بالمعرفة وتطبيقها
112	المطلب الأول: أهمية مشاركة رأس المال البشري في المعرفة في المؤسسة
115	المطلب الثاني: مساهمة رأس المال البشري في المشاركة بالمعرفة

119	المطلب الثالث: أهمية تطبيق المعرفة في المؤسسة
122	المطلب الرابع: مساهمة رأس المال البشري في تطبيق المعرفة
126	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة
128	تمهيد
129	المبحث الأول: مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها
129	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
131	المطلب الثاني: عينة الدراسة
135	المطلب الثالث: تقديم المؤسسة محل الدراسة
140	المطلب الرابع: مهام مديريات التوزيع ومؤسسة سونلغاز
143	المبحث الثاني: مصادر جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي وتصميم أداة الدراسة
143	المطلب الأول: مصادر وأدوات جمع البيانات
145	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي
147	المطلب الثالث: حدود الدراسة
148	المطلب الرابع: تصميم أداة الدراسة
153	المبحث الثالث: صدق أداة الدراسة وتحليل خصائص العينة
153	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة
163	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
165	المطلب الثالث: تحليل خصائص السن والجنس لعينة الدراسة
167	المطلب الرابع: تحليل خصائص المستوى التعليمي والأقدامية لعينة الدراسة
170	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
172	تمهيد
173	المبحث الأول: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار صلاحية النموذج
173	المطلب الأول: التحليل الاحصائي للمتغيرات المستقلة
182	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي للمتغيرات التابعة
192	المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج قياسا
195	المطلب الرابع: اختبار صلاحية النموذج إحصائيا

196	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
196	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
198	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
200	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية
216	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
218	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
221	المبحث الثالث: مناقشة النتائج، الإستنتاجات والمقترحات
221	المطلب الأول: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
223	المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
226	المطلب الثالث: الإستنتاجات
228	المطلب الرابع: المقترحات
232	خلاصة الفصل
234	خاتمة
235	الفوائد النظرية
236	الفوائد التطبيقية
237	مسارات بحثية
240	قائمة المراجع
254	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ض
2	التغيرات والتحويلات التي مرت بها المؤسسات خلال المائة عام الماضية.	06
3	تطور مفهوم رأس المال البشري من المفهوم التقليدي إلى إدماجه ضمن استراتيجيات المؤسسة.	12
4	إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية	15
5	خصائص المهارات.	26
6	المورد البشري في عصر المعرفة	36
7	النتائج المتوقعة للتدريب	45
8	مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في ادارة المعرفة	47
9	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	48
10	استراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية	49
11	الركائز المشتركة بين ادارة الموارد البشرية و ادارة المعرفة	51
12	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	64
13	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	65
14	نموذج إدارة المعرفة حسب Duffy	66
15	نموذج Finik & Will لإدارة المعرفة.	68
16	نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة.	69
17	نموذج نجم عبود نجم (الرصيد، التدفق، الميزة).	70
18	أهمية الإبداع في تحقيق أهداف إدارة المعرفة.	92
19	العمليات الفرعية لاكتساب المعرفة.	98
20	دورة اكتساب المعرفة.	101
21	أنماط تحويل المعرفة.	105
22	الحركة الحلزونية للمعرفة.	107
23	ميكانيزمات التعاون الأساسية لعملية مشاركة المعرفة	116
24	توزيع أفراد العينة حسب السن.	166
25	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	167

168	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	26
169	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الأقدمية.	27
193	انتشار البواقي للنموذج الكلي.	28
194	توزيع الأخطاء العشوائية للنموذج الكلي.	29
195	تجانس التباين لبواقي النموذج الكلي.	30

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أبعاد رأس المال البشري	22
2	استراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية	49
3	مستلزمات المعرفة المشتركة	77
4	أشكال الجماعات التنظيمية في المؤسسة	88
5	أهمية المهارات في عصر المعلومات	90
6	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع	96
7	توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية	131
8	عدد الاستبيانات بتفاصيلها	134
9	مديرية الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة إلى المسترجعة	134
10	عينة الدراسة	135
11	مقاييس الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	149
12	تفاصيل عبارات ابعاد محاور الاستبيان	151
13	مقياس ليكارت الخماسي	151
14	الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعارف	154
15	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الخبرات	155
16	الاتساق الداخلي لبعده المهارات و البعد نفسه	156
17	الاتساق الداخلي لعبارات بعد القدرات والبعد نفسه.	157
18	الاتساق الداخلي بين عبارات بعد التفكير الإبداعي و البعد نفسه.	158
19	الاتساق الداخلي لبعده إكتساب المعرفة و البعد نفسه.	159
20	الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد توليد المعرفة و البعد نفسه.	160
21	الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة.	161
22	الاتساق الداخلي لعبارات لبعده مشاركة المعرفة.	162
23	الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة والبعد نفسه.	163
24	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة.	164
25	التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب متغير السن.	165
26	التوزيع الإحصائي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس.	166

27	التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	168
28	التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	169
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المعارف.	174
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الخبرات.	176
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المهارات.	177
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد القدرات.	179
33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد التفكير الإبداعي.	181
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعملية اكتساب المعرفة.	183
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد توليد المعرفة.	185
36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد تخزين المعرفة.	187
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المشاركة بالمعرفة.	188
38	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعـد تطبيق المعرفة.	190
39	اختبار صلاحية النموذج قياسيا.	193
40	اختبار صلاحية النموذج إحصائيا.	196
41	نتائج اختبار (Test-t) للفرضية الرئيسية الأولى.	197
42	نتائج اختبار Test-t لأبعاد رأس المال البشري.	198
43	نتائج اختبار (Test-t) للفرضية الرئيسية الثانية.	199
44	نتائج اختبار (Test-t) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة.	200
45	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة.	201
46	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة.	202
47	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة.	203
48	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الأولى.	204
49	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال البشري على عملية اكتساب المعرفة.	205
50	نتائج تحليل الانحدار لمتدرج لتأثير أبعاد رأس المال البشري على عملية اكتساب المعرفة.	205
51	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.	206

207	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال البشري على عملية توليد المعرفة.	52
208	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثانية.	53
208	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.	54
209	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال البشري على عملية تخزين المعرفة.	55
210	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد رأس المال البشري على عملية تخزين المعرفة.	56
211	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.	57
212	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال البشري على عملية مشاركة المعرفة.	58
212	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد رأس المال البشري على عملية مشاركة المعرفة.	59
213	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.	60
214	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد تأثير أبعاد رأس المال البشري على عملية تطبيق المعرفة	61
215	نتائج اختبار الانحدار المتدرج لأبعاد رأس المال البشري على عملية تطبيق المعرفة.	62
216	اختبار Independent sample T- test	63
217	اختبار التباين الأحادي لمتغير السن.	64
217	اختبار التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	65
218	اختبار التباين الأحادي لمتغير الاقدمية .	66
218	اختبار Independent sample T- test	67
219	اختبار التباين الأحادي لمتغير السن.	68
219	اختبار (LSD) لتحديد مصادر الفروق من خلال فرق المتوسطات لمتغير السن.	69
220	التباين الأحادي ANOVA حسب المستوى التعليمي.	70
220	التباين الأحادي ANOVA حسب الاقدمية.	71

مقدمة

مقدمة:

منذ أن واكب العالم آفاق الثورة التكنولوجية في منتصف القرن الماضي وماتلاها من ثورة المعلوماتية والاتصالات، أخذت المؤسسات بمختلف مجالاتها بمواجهة تحديات ومخاطر فرضتها حركة العولمة والتطورات التكنولوجية الهائلة والتي أصبحت تهدد بقاءها واستمرار أعمالها وتحقيقها الميزة الآزمة، ومع دخول العالم الألفية الثالثة أضيفت ضغوط جديدة على هذه المؤسسات، تمثلت في الحاجة المستمرة الى الإبداع وخلق الأفكار، وتبادل أفضل الممارسات الإدارية.

إن التغيير المتسارع الذي يحدث في بيئة الأعمال حثّم على المؤسسات العمل على التطوير والتحسين المستمرين. حيث أصبحت معظم المؤسسات بكافة أشكالها تركز جل إهتمامها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مجازاة ما تفرضه البيئة سريعة التغيير من خلال البحث عن الأسلوب الذي يجعلها متميزة ومنفردة في أدائها.

وبغض النظر عن حجم، نوع المؤسسات وأهدافها الإستراتيجية فإنه يقع على عاتقها تطبيق أساليب فعالة وقوية لضمان البقاء والقدرة على مواكبة عالم الأعمال الذي محوره رأس المال غير الملموس، وركيزته المعرفة وإدارتها ومنهجه المتكامل والشامل هو التميز في الأداء. ومهما اختلف أسلوب البحث من مؤسسة الى أخرى، فقد بات من المتفق عليه أن رأس المال البشري هو من أكثر موجودات المؤسسة أهمية ومصدر كل الموجودات الأخرى ملموسة كانت أو غير ملموسة.

حيث أصبحت الموجودات غير الملموسة ومما لا شك فيه تمثل أحد التطورات المعاصرة في فلسفة الادارة الحديثة، وممارسة فعالة من الممارسات الأكثر ملائمة مع التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال الذي أصبح من غير الممكن على المؤسسات أن تكتسب ميزتها التنافسية عن طريق إدارتها لمواردها الملموسة وحدها دون التفكير في الدور الفاعل للموجودات الفكرية، التي تعتبر أكثر الأصول أهمية وأساس النجاح في الوقت الحالي والتي أكدت عليها الاتجاهات الفكرية الحديثة من خلال التأكيد على أهمية رأس المال البشري باعتباره المحرك الأساسي لباقي الموجودات الأخرى.

ومما لا شك فيه أن عالم الألفية الثالثة ديناميكي بطبيعته، وسرعة التغيرات تتطلب نوعية خاصة من رأس المال البشري يمتلك معارف ، خبرات ، ومهارات بحيث يكون قادرا على تغيير النظرة المستقبلية للمؤسسة. وهناك العديد من المداخل التي يمكن أن تتبناها المؤسسات من خلال الإعتماد على رأس المال البشري، لتفعيل التطوير المستمر قصد الوصول الى نتائج غير مسبقة تتمثل في تقديم منتجات أو خدمات جديدة وامتلاك معارف متميزة تحقق الابتكار والابداع، وتزيد قدرات التحكم في التكنولوجيا المتطورة.

وبالنظر الى الدور الهام لرأس المال البشري في توظيف قدراته ومهاراته ونمط تفكيره الإبداعي وخبراته ومعارفه، فإن الجزء الأكبر من المعرفة، موجودة في عقول العاملين. ويقصد بها تلك المعارف المتراكمة في عقول الأفراد والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، خاصة في بيئة تتسم بالتغيير والمرتكزة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف، هذه البيئة التي أصبحت فيها الأصول الفكرية واحدة من المرتكزات الرئيسية للمؤسسات، التي تسعى الى الاستثمار فيها، نقلها، ومحاكاة أفضل النماذج وتطبيقها على النحو الذي يحقق لها قيمة مضافة ويمنحها القدرة على مجارات ما يحدث في البيئة سواءا من خلال انتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية أو من خلال تطوير الهياكل والوظائف والعمليات .

ولعل ربط رأس المال البشري بفاعلية إدارة هذه المعارف يعتبر من الموضوعات الحيوية التي ظهرت محاولات جادة في البحث فيها، ذلك أن إدارة المعرفة ببساطة تستند على الحاجة الملحة لتنظيم واستثمار الثروة العقلية والفكرية، وتوظيفها من أجل استخدام المعرفة في المؤسسة في عمليات البحوث والدراسات في شتى المجالات.

ويبدو أن هذا التوجه قد صار أساسيا وليس ظرفيا، فقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات لتحقيق التقدم بالنظر الى النتائج التي حققتها ، من خلال ابتكارها لمنتجات أو خدمات جديدة وسائل انتاج جديدة ، وطرق عمل حديثة ومبتكرة ساهمت في تخفيض التكاليف وبناء قاعدة ترتكز عليها لضمان البقاء والتميز في ظل التغيرات الجديدة ، هذا مادفع بالمؤسسات الى الاعتماد على رأس المال البشري لإدارة المعرفة ومن ثم خلق ما يسمى بعمال المعرفة على اعتبار أن رأس المال البشري هو المصدر الرئيسي لاكتساب المعرفة، توليدها ، تخزينها والمشاركة بها وتطبيقها.

الاشكالية:

لقد أصبح معيار التقدم لأي مؤسسة في عالم الأعمال اليوم يحكمه مقدرتها على مواكبة التطورات التي تفرضها مختلف مجالات الأعمال وتطبيقاتها وفهم حقيقة الحتميات التي تفرضها كل المستجدات. ومما لا شك فيه أن أهم مجال تحقيق التميز في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هو رأس المال البشري خاصة إذا كان أكثر معرفة ، خبرة، مهارة، ومقدرة والتزاما لأداء أدواره. فلم يعد الدور التقليدي الذي كان يمارسه مقبولا الى حد ما في ظل التغيرات التي تواجهها المؤسسات من جهة ، وتنوع المعارف والخبرات والمهارات وطرق التفكير من جهة أخرى.

ونتيجة لذلك فإن المؤسسات الناجحة، هي التي تقوم باستقطاب ،اختيار، وتطوير الأفراد العاملين بها من أجل مواكبة مراحل التطور وتبني أساليب أكثر حداثة وفعالية ، لذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المؤسسات

الجزائرية عامة ومديريات توزيع الكهرباء والغاز بصفة خاصة هو التأكد من توافر الأفراد ذوي المعارف العالية والمهارات أولاً. وبما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت الى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول، الى التركيز على المعرفة باعتبارها أهم وأعظم المدخلات للنجاح، فإن المؤسسات اليوم تعيش عالم يطلق عليه انفجار المعرفة، وثورة الإتصالات والمعلومات وتنامي دور المعرفة بشكل انعكس على تميزها وبهذا فقد تحول رأس المال البشري الى عامل المعرفة.

وعامل المعرفة ليس رقما حسابيا يظهر في ميزانية المؤسسة، ولكنه استثمار في رأس مالها الفكري وقوة عقلية مطلوب تنميته، إنه يشكل أعظم الموجودات قيمة. كان ولا يزال رأس المال البشري يحتل موقعا مميزا في المؤسسات التي تركز على التميز والنجاح، إنه ببساطة رأس مال يصعب استبداله، وفي ظل ذلك فإن التحدي الثاني للمديريات محل الدراسة في وسط حقل معرفي متطور يهتم أساسا برأس المال البشري ذوي معارف، خبرات، مهارات وتفكير إبداعي هو تحويل أعمالها ونشاطاتها الى أعمال ونشاطات قائمة على أساس المعرفة وتوجيه استثماراتها اتجاه توليد المعرفة واكتسابها وتوزيعها وتطبيقها.

ولأن رأس المال البشري والمعرفة يشكلان أولوية خاصة في منظمات الأعمال الحديثة في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، لا بد على المديريات محل الدراسة أن تدرك أهمية إدارة هذه المعارف والتأكد أن تأثير رأس المال البشري على عملياتها يمثل جانبا هاما من الجهد الذي يتعين عليها الإهتمام به. إن المشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة بعد تحديد أهمية كل من رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة، هي أن نجاح تطبيق عمليات ادارة المعرفة يتطلب بالضرورة توفر الإستعداد البشري، ومدى استخدامه لعمليات ادارة المعرفة في الأنشطة المختلفة في المؤسسة.

وبهذه الأهمية التي يحتلها رأس المال البشري وأهمية توفر أبعاده في إطار متطلبات تطبيق عمليات ادارة المعرفة، الأمر الذي يقودنا الى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- مامدى تأثير رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات، التفكير الابداعي) على عمليات ادارة المعرفة (اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق) في مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق؟

وبناء على ذلك فقد تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- مامدى استعداد رأس المال البشري لتطبيق عمليات ادارة المعرفة في المديريات محل الدراسة؟

2- ما مدى توجه المديريات محل الدراسة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة؟

3- هل هناك تأثير لأبعاد رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة من إكتساب، توليد، تخزين مشاركة وتطبيق المعرفة في المديرية محل الدراسة؟

4- من بين أبعاد رأس المال البشري ماهي الأبعاد الأكثر تأثيرا على عمليات إدارة المعرفة؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الاطارات حول مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري ومستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، الجنس، المستوى التعليمي والأقدمية)

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

➤ لا يوجد استعداد كافي لرأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب تصورات الإطارات في المديرية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

➤ لا يوجد توجه نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب تصورات الاطارات في المديرية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

➤ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) لرأس المال البشري بأبعاده على عمليات إدارة المعرفة في المديرية محل الدراسة.

وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

➤ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) لرأس المال البشري بأبعاده على عملية اكتساب المعرفة في المديرية محل الدراسة.

➤ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) لرأس المال البشري بأبعاده على عملية توليد المعرفة في المديرية محل الدراسة.

➤ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) لرأس المال البشري بأبعاده على عملية تخزين المعرفة في المديرية محل الدراسة.

➤ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) لرأس المال البشري بأبعاده على عملية مشاركة المعرفة في المديرية محل الدراسة.

➤ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لرأس المال البشري بأبعاده على عملية تطبيق المعرفة في المديرية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لتصورات الإطارات حول مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لتصورات الإطارات حول مستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة:

أظهرت معطيات عقد التسعينات من الألفية الماضية تصاعد الاهتمام بالمعرفة وبالمفاهيم المرتبطة بها مثل: اقتصاد المعرفة، الأصول المعرفية، منظمات التعلم، مجتمع المعرفة والمعلومات... الخ. مما عجل بالتحول من الإقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة، والذي أدى إلى تغير المفاهيم المتعلقة بالإدارة. وأصبحت المعرفة عنصرا مهما من عناصر الإنتاج مما تعين على منظمات الأعمال إدارة هذه المعارف بهدف تنمية الإبداع والابتكار لديها.

كما أصبح بقاء المؤسسات الجزائرية في طليعة المنافسين يتطلب منها وجود عنصر مهم آخر وهو رأس المال البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في إطار اقتصاد المعرفة، وهو ما جعل الإستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية المفكرة والمبدعة، لما يمتلكه هذا العنصر من معارف، خبرات وقدرات تساهم بشكل فاعل في إدارة هذه المعارف من خلال اكتساب وتوليد وتخزين المعرفة من جهة، والمشاركة بالمعرفة وتطبيقها من جهة أخرى.

من هنا تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا هاما وحيويا، حيث تركز على ضرورة امتلاك المؤسسات على اختلاف أشكالها لمقومات التميز والإبداع في إطار اقتصاد اللاملموسات مترجمة أساسا في رأس المال البشري الحامل والمالك للمعرفة.

كما تظهر الدراسة فكرة أن رأس المال البشري أساس البقاء والتميز لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز يعكس الإدراك بقيمة العنصر البشري وهو ما أعطى توجهها ذا بعد آخر، لا يركز فقط على ما

يمتلكه هذا العنصر من معرفة ومهارة وخبرة... إنما يشير إلى المدى البعيد الذي يمكن أن يستخدم فيه كل ما يمتلكه وما تعلمه في إدارة المعرفة.

أهداف الدراسة:

إن الغرض من الدراسة هو تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها كالتالي:

- 1 تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى أهمية رأس المال البشري في عينة من مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق الجزائري، وأهمية عمليات إدارة المعرفة باعتبارهما من المفاهيم الحديثة في العصر الحالي، ولتثمين الدور الاستراتيجي لرأس المال البشري في المديريات محل الدراسة المندمجة في اقتصاد المعرفة أو التي ترغب في تدعيم بقاءها واستمرارها من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية المتاحة لديها خاصة الموارد البشرية،
- 2 تقديم مؤشرات ميدانية مدعمة بنتائج إحصائية واقعية من شأنها توعية المديريات محل الدراسة بضرورة الإ اعتماد على رأس المال البشري كأداة أساسية من أدوات دعم المعرفة يمكن استخدامه أيضا لتعزيز أدائها، وجعل المؤسسة أكثر فعالية والارتقاء بها في ظل اقتصاد اللاملموسات،
- 3 كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى التوجه نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المديريات محل الدراسة، من خلال معرفة ما إذا كانت قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها، و في مجالات العمل التي يمكن أن يتم تطبيق إدارة المعرفة فيها، والوقوف على مدى استعداد رأس المال البشري لتقبل وتطبيق إدارة المعرفة. ومدى توفر تنظيم العمليات المعرفية التي يقوم بها الأفراد،
- 4 محاولة اقتراح إدارة المعرفة كنموذج تسييري يمكن المديريات من مواجهة الانفتاح المتزايد والتغيير المتسارع لبيئة الأعمال، بالإضافة إلى الاستثمار الفعال لرأس مالها البشري وتثمين المعرفة الكامنة لديه،
- 5 تقديم استنتاجات وتوصيات يمكن من خلالها تفعيل دور رأس المال البشري في المديريات والإلحاح على ضرورة تبني إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث وتطبيقها واعتمادها كأداة أساسية من أدوات دعم الإدارة.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة موضوع بحثنا ما يلي:

- 1 اختيار موضوع يتماشى مع التطورات والتحولات التي يشهدها عالم الأعمال اليوم في ظل التحول من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى تنامي اتجاهات فكرية عالمية حديثة تدعو إلى تزايد

أهمية رأس المال البشري بسبب ما يحوزه من مهارات وقدرات وخبرة نادرة يصعب تقليدها. وما يمتلكه من معرفة قابلة للتجديد وكامنة في عقولهم هذا من جهة، وأهمية تطبيق إدارة المعرفة من جهة أخرى،

2 - ارتباط الموضوع بمجال التخصص، بالإضافة إلى الميل الشديد والرغبة في البحث والاطلاع على هذا الموضوع والقناعة الشخصية بالقيمة المتميزة والأهمية الإستراتيجية التي يحتلها رأس المال البشري ضمن رأس مال المؤسسة،

3 - عدم وجود دراسات نظرية وتطبيقية معمقة لرأس المال البشري، خاصة في مجال إدارة الأعمال، حيث أن معظم الدراسات تناولت الموضوع على المستوى الكلي وليس الجزئي وما جعل القيام بهذه الدراسة هو إتاحة مقاربات نظرية أخرى تمكن باحثين آخرين في البحث في هذا المجال،

4 - البحث في إمكانية انتهاج المديرية محل الدراسة للأساليب والمفاهيم الحديثة مثل مفهوم رأس المال البشري وأسلوب إدارة المعرفة، خاصة مع تزايد الاهتمام بكلا الموضوعين على مستوى المؤسسات العالمية، ومحاولة العديد منها من تبني هذه المفاهيم والأساليب الحديثة لتحقيق نجاح ملموس في أعمالها.

الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بتغير رأس المال البشري:

- دراسة مؤيد الساعدي،، حسين حريجة، أمير غانم داوي (2013)⁽¹⁾ بعنوان: تأثير رأس المال البشري في إدارة التغير التنظيمي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء- العراق-.

حيث استندت الدراسة إلى عرض متغيرين اثنين هما رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، القدرة، المهارة، الخبرة) وإدارة التغير التنظيمي منطلقاً من مشكلة أساسية مفادها عدم حسم تأثير رأس المال البشري في إدارة التغير التنظيمي على المستوى الميداني في جامعة كربلاء.

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة التأثير بين رأس المال البشري وإدارة التغير حسب أراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، كما سعت إلى تحديد أي من أبعاد رأس المال البشري أكثر تأثيراً في إدارة التغير التنظيمي. حيث قام الباحثون باختيار جامعة كربلاء مجتمعاً لها مركزة على عينة قصدية اقتصرت على أعضاء مجالس الكليات في الجامعة باعتبارهم المسؤولين عن كافة مراحل تطوير رأس المال

¹ مؤيد الساعدي، حسين حريجة غالي، أمير غانم داوي (2013): تأثير رأس المال البشري في إدارة التغير التنظيمي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، جامعة القادسية، العدد 2، المجلد 15.

البشري فضلا عن دورهم الأساسي والمركزي في عمليات إدارة مراحل التغيير التنظيمي، و قد تم توزيع (60) استمارة وكانت صالحة للتحليل.

أما بالنسبة إلى أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية فقد تتم استعمال الأدوات التي تلائم طبيعة الدراسة كونها دراسة لا معلمية بالاعتماد على الوسيط والمدى، التحليل العاملي ومعامل ارتباط الرتب كندال... وغيرها باعتماد تطبيقات البرامج الإحصائي (SPSSV 19) وبناء على ذلك خلصت الدراسة باستنتاجات أهمها:

➤ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة لرأس المال البشري بأبعاده وبين إدارة التغيير التنظيمي بإبعاده وهذا يدل على أن تطوير رأس المال البشري من شأنه أن يحقق السيطرة على إدارة التغيير.

➤ وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري وإدارة التغيير كانت متباينة حيث كانت العلاقة أقوى لبعد الخبرة وتلاه المهارة ثم القدرة وأخيرا بعد المعرفة،

• دراسة سميرة عبد الصمد (2015) بعنوان⁽¹⁾: دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات

وقد تناولت الدراسة متغير الاستثمار في رأس المال البشري من خلال بعدين أساسيين هما الأهمية والقياس. أما الأداء فقد تم قياسه من خلال التميز القيادي، تطوير الكفاءات الفردية، تطوير الكفاءات الجماعية و زيادة الفعالية وخلق القيمة للشركة.

أجريت الدراسة على مستوى شركة الاسمنت بعين التوتة بباتنة حيث شملت جميع إدارات الشركة كمجتمع مستهدف و الذي بلغ عددهم 148 إطار، وقد تم اللجوء إلى المسح الشامل ومن ثم استرجاع 114 استمارة صالحة للتحليل، وتعتبر الاستثمار أداة أساسية لهذه الدراسة بالاستناد على برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات و استخلاص النتائج التي كانت كالتالي:

➤ إن الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات يلعب دورا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز للشركة،
 ➤ يوجد علاقات ارتباطيه معنوية قوية نسبيا بين كل من المتغيرات المستقلة،
 ➤ يوجد اثر ذو دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء عند مستوى $(0.05 \leq 0)$ ،
 ➤ يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأهمية رأس المال البشري وقياسه بالشركة في تحقيق الأداء عند مستوى $(0.05 \leq 0)$ ،

➤ يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء عند مستوى $(0.05 \leq 0)$ ،

¹ - سميرة عبد الصمد (2015): دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا. علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

➤ يوجد اثر ذو دلالة معنوية للاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات بالشركة في تحقيق الأداء عند مستوى معنوية $(0 \leq 0.05)$ ،

و بالتالي اقتراح العمل على تفعيل الاستثمار في رأس المال البشري من خلال استقطاب الفئات المتميزة من الأفراد والعمل على تطوير معارفهم وقدراتهم وسلوكياتهم باستمرار، وتوفير البيئة المناسبة للحفاظ عليهم.

• دراسة (2010) S.Gates, P. langeving بعنوان ⁽¹⁾: Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance

أجريت هذه الدراسة على عدة مؤسسات بشمال أمريكا، أوروبا و بعض مناطق العالم، حيث شملت مؤسسات كبرى في القطاع الصناعي، المالي و قطاعات أخرى، و ذلك بهدف معرفة تطبيقات المؤسسات في ظل استخدام مؤشرات رأس المال البشري (ICH) و علاقتها بالإستراتيجية و الأداء، و تمثلت أهم مؤشرات رأس المال البشري في مؤشرات (الكفاءة و تتعلق بتكاليف و إنتاجية نشاطات الموارد البشرية، الكفاءات البشرية، التحفيز) أما مؤشرات الفعالية و التي تعكس فعالية برامج الموارد البشرية الموجهة لتطوير الكفاءات ومواقف الأفراد). حيث قام الباحثون في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على كل من المقابلة والاستبيان كأداة أساسية لتحقيق أغراض الدراسة حيث وزعت الاستمارات شخصياً، وباستخدام الانترنت أيضاً وبناء على قياس اثر ممارسة برامج رأس المال البشري على أداء المنظمة، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

➤ يرتبط الأداء و يتأثر ايجابيا بوضع مؤشرات لرأس المال البشري (ICH)،

➤ إن قياس رأس المال البشري يسهل عملية اتخاذ القرارات،

➤ تساعد طرق قياس رأس المال البشري بشكل فاعل في قياس الأداء و إدارته بأحسن شكل.

2. الدراسات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:

• دراسة أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين (2013) ⁽²⁾ بعنوان: اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط.

حيث هدف البحث إلى تحديد اثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، ومن اجل تحقيق ذلك تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة)، وتم

⁽¹⁾ S. Gates, P. Langeving (2010) : Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance.

² - أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين (2013): اثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد 03.

التعبير عن التعلم التنظيمي (إستراتيجية تعلم تنظيمي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، الزبوني، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو). اجري البحث في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة و القادسية) إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء (86) من القيادات الإدارية و المتصلة ب (عمداء الكليات و معاوني العمداء ورؤساء الأقسام)، ثم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية ، كان منها معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (T) لمعرفة معنوية هذه العلاقة وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المنتقلة في المتغير المعتمد، وفي الأخير توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

➤ ترتبط عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها مع الأداء الاستراتيجي من خلال المنظور المالي، الزبوني و منظور العمليات والتعلم والنمو، وفق الترتيب الآتي (عملية تطبيق المعرفة، توزيع، توليد و خزن المعرفة)،

➤ ترتبط أبعاد التعلم التنظيمي التي تم اعتمادها مع الأداء الاستراتيجي وفق الترتيب (التعلم، الثقافة والهيكل التنظيمي)،

➤ أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية و ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.

• دراسة حسين بركاتي (2015) ⁽¹⁾ بعنوان: واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي، دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة.

حيث كان الهدف من الدراسة هو الإجابة على عدة تساؤلات تمثلت في:

➤ مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة المعرفة بما يستجيب لمتطلبات الاقتصاد المعرفي،

➤ مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتنمية مواردها البشرية من اجل التكيف و متطلبات الاقتصاد المعرفي،

ومن ثم اختيار عينة عشوائية تتكون من (50) استمارة، ثم توزيعها على عينة من مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة من كلا القطاعين العام و الخاص، بالتركيز على كبرى المؤسسات من مختلف النشاطات، حيث تم توزيع الاستمارة على الإداريين بالمؤسسات للحصول على إجابات دقيقة ومن تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSSV 19) للحصول على النتائج.

¹ - حسين بركاتي (2015): واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية بجامعة المسيلة، العدد 13، المجلد 8، ص ص 177 - 194.

ركزت الدراسة على متغيرين اثنين، إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأبعاده (توليد، اكتساب، نشر، تخزين وتطبيق المعرفة). أما المتغير التابع فكانت له الأبعاد التالية (التمكين، الاستثمار في رأس المال الفكري) حيث خلصت الدراسة إلى استنتاجات أهمها:

- أن عملية توليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع،
- أن عملية اكتساب المعرفة ذات مستوى مرتفع تؤكد على حرص المؤسسات على التعلم التنظيمي،
- أن عملية نشر المعرفة ذات مستوى متوسط وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى العوائق أمام نشر المعرفة،
- أن تخزين المعرفة ذات مستوى مرتفع بالنظر إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات،
- أما عملية تطبيق المعرفة كانت متوسطة وهي مقبولة يعكس توجه المؤسسات نحو اقتصاد المعرفة،
- أثبتت النتائج كذلك أن التمكن ذات مستوى متوسط يعود إلى طبيعة تفكير القيادة خاصة في المؤسسات العمومية الذي تنسم بالطابع البيروقراطي،
- أما الاهتمام برأس المال الفكري كان متوسط و هذا راجع إلى ضعف المهارات بسبب نقص التكوين لدى الأفراد.

3. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة:

- دراسة ربيحة قوادرية (2015)⁽¹⁾ بعنوان: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع كابل بسكرة.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل و ثم قياسه من خلال أربع متغيرات فرعية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الصحة)، و تسيير المعرفة كمتغير تابع ثم قياسه عن طريق أربع متغيرات (اكتساب، توليد، توزيع و تطبيق) و قد تم الاعتماد في تحليل البيانات على البرامج الإحصائية (SPSSV 19)، و إتباع المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات بالاعتماد على المقابلة مع مدير تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى استمارة موجهة لجميع الإطارات العاملة بالمؤسسة و البالغ عددهم (119) و استرجاع (79) استمارة و استبعاد منها (06) لا تتناسب مع شروط القبول، و من ثم قبول (73) استمارة صالحة للتحليل. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة ليس بالضعيف، إذ وجد متوسط، و آت أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: الاستقطاب، الصحة، التدريب، التحفيز،

¹ - ربيحة قوادرية (2015): مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- أن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة هو ليس بالضعيف، بل هو مرتفع و أن أبعاد قياسه هي على الترتيب حسب أهميتها: تطبيق المعرفة، نشر، توليد و اكتساب المعرفة،
- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري، و تسيير المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية، المستوى الإداري) يستثنى منها التحفيز التي أظهرت النتائج أن هناك فروق لإجابات بعوثي الدراسة حول متغير التحفيز تعزى لمتغير المستوى الإداري.
- كما خلصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بالتدريب داخل المؤسسة وخارجها وتشجيع التعلم الفردي و الجماعي والعمل على معالجة كافة الصعوبات.
- دراسة سبتي عزيز، بن زياد أسماء، خلوفي عائشة (2013)⁽¹⁾ بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة، واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث سعت هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:
- تعبر تكنولوجيا المعلومات بأنظمة تشغيلها و تطبيقات برمجياتها الداعمة في تفعيل إدارة المعرفة،
- يعتبر رأس المال البشري أساس جوهري في تفعيل إدارة المعرفة.
- وبناء على ذلك فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها، وتحليلها. أما الجانب التطبيقي فقد تم اللجوء إلى الدراسة الميدانية وذلك بزيارة مجموعة من مؤسسات اقتصادية لولاية سطيف وتوزيع الاستمارات على 30 مؤسسة اقتصادية لولاية سطيف و ما جاورها من بلديات.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- إدراك الأفراد لأهمية وضع سياسة واضحة لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، وأهمية تقاسم المعرفة وتبادل الخبرات،
- إدراك الموظفين بأن الإدارة هي المسؤولة على خلق ثقافة تنظيمية، وتكييف مناخ يشجع على تحقيق أهداف إدارة المعرفة.
- وعي وإدراك الأفراد أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء ورفع من جودة واستحداث خدمات جديدة من خلال قيامها بمختلف عمليات إدارة المعرفة،

¹ - سبتي عزيز، بن زيادي أسماء، خلوفي عائشة (2013): دور تكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية في تفعيل إدارة المعرفة، واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر حول "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، ص ص 731-740.

➤ إدراك الأفراد لأهمية تنمية و تعميق أساليب العمل الجماعي، كفرق العمل و مجتمعات الممارسة كأداة للأداء الجيد في مختلف عمليات المؤسسة.

وبالتالي وجب على المسؤولين والمدراء في المؤسسات الاقتصادية أن تولي اهتماما زائدا لمبادرات إدارة المعرفة و تبني خطة واضحة و مبادرة فعلية ملموسة وتخصيص قسم مسؤول على إدارة المعارف وتزويده بوسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، والموارد البشرية المتخصصة لإنجاح هذه المبادرة.

• دراسة (2007) A. Kok ⁽¹⁾ بعنوان: intellectual capital Management as part of

knowledge management Initiatives at Institutions of Higher Learning,

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تسيير رأس المال الفكري كجزء من مبادرات تسيير المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتناولت الجوانب الخاصة برأس المال البشري، الهيكلي، ورأس مال العملاء، و هي المتغيرات الهامة لبرنامج تسيير رأس المال الفكري عموماً، و تشكل جزءاً من مبادرات تسيير المعرفة لمعاهد التعليم العالي، وتناقش هذه الدراسة خبرات ومهارات موظفي الجامعة لجزء من رأس مالها البشري. أما رأس مالها الهيكلي يشمل جوانب أخرى مثل الابتكار وحقوق الملكية الفكرية ورأس مال العميل من الجامعة ومعرفة أصحاب المصلحة في مجال التعليم العالي أصبحت أكثر أهمية وتستخدم للإشارة إلى أي من هذه الجوانب يحتاج إلى قياس.

أجريت هذه الدراسة في جامعة جنوب إفريقيا، وقد توصلت إلى وضع إطار جديد لقياس وتسيير رأس المال الفكري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات المتعلقة بكل من متغيري رأس المال البشري وإدارة المعرفة من جهة وبالعلاقة بين المتغيرين من جهة أخرى، وبالتالي تنوعت المؤسسات التي تمت فيها الدراسة الميدانية، وبالرغم من تعدد الدراسات والأبحاث حول المتغيرين إلا أنها اختلفت في تحديد أبعادها، لذلك قامت الباحثة باستعراض البعض منها كونها ترتبط نوعاً ما بموضوع بحثنا، كما تم توظيفها في تحديد الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تحديد المنهجية التي سيتم اعتمادها وكيفية قياس متغيراتها. كما تم تزويد الباحثة بخلفية نظرية وتطبيقية تناقش في ضوئها نتائج البحث ومقارنتها ومناقشتها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

وبما أن هذه الدراسة تميزت بتركيزها على متغيرين اثنين هما رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة من خلال تحليل تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة على عينة من مديريات توزيع الكهرباء

¹ -A. Kok (2007) : intellectual capital Management as part of knowledge management Initiatives at Institutions of Higher Learning, the electronic journal of knowledge management ; volume 5 ; Issue 2.

والغاز على مستوى الشرق، فقد اختارت الباحثة (المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي) كأبعاد المتغير المستقل. أما أبعاد عمليات إدارة المعرفة فكانت (اكتساب، توليد، تخزين، المشاركة و تطبيق المعرفة).

وبالتالي نجد أن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة (مؤيد الساعدي وزملائه) فيما يخص اختيار أبعاد متغير رأس المال البشري، حيث نجد أنه قد استخدم (المعرفة، المهارة، الخبرة والقدرة) إلا أن الدراسة الحالية أضافت الباحثة فيها بعد التفكير الإبداعي والتي ترى بأنه مهم بالنسبة لرأس المال البشري ومدى مساهمته في التأثير على عمليات ادارة المعرفة، كما تناولت كذلك دراسة (Andrew. Kok) مهارات وخبرات موظفي معاهد التعليم العالي كجزء من رأس مالها البشري.

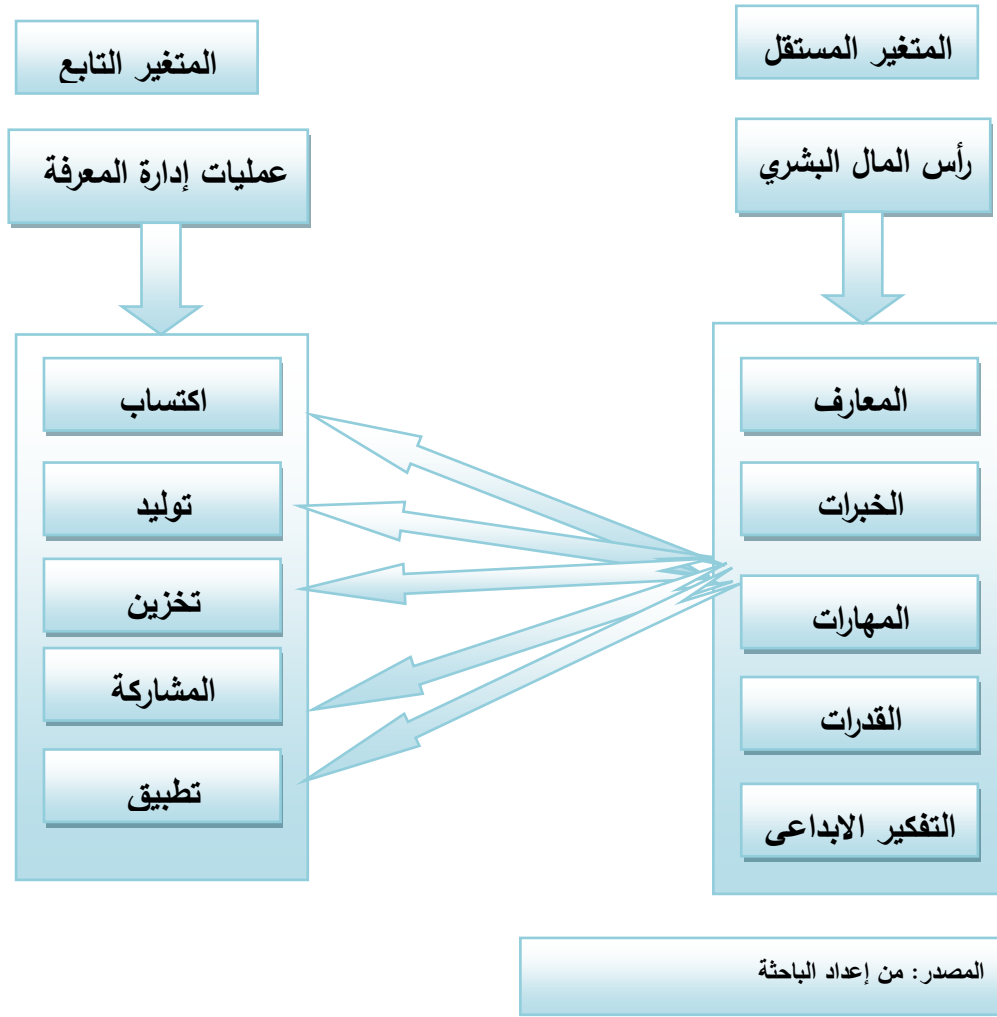
أما بالنسبة لدراسة (سميرة عبد الصمد) والتي تعتمد على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال بعدي القياس والأهمية وهي تختلف عن دراستنا، وكذلك بالنسبة لدراسة (S.Gates, P. Langeving) الذي تناولت مؤشرات رأس المال البشري تمثلت في الكفاءة وبرامج الموارد البشرية من توظيف، تعليم، تدريب وتحفيز، إلا أنها تمت في عدة مؤسسات من مختلف دول العالم.

يمكن القول أن معظم الدراسات التي تناولت رأس المال البشري تم التركيز من خلالها على قياس رأس المال البشري من خلال الاستثمار فيه من التعليم، التدريب والتحفيز، حيث نجد القلة منها التي تناولت أبعاده. وأن تمت دراسة أبعاد رأس المال البشري من المنظور السلوكي فقد يختلف الباحثون في اختيارها باختلاف المنظورات الفكرية لكل واحد منهم والأهداف المراد بلوغها من البحث.

أما فيما يخص متغير عمليات إدارة المعرفة فقد تم تناولها من خلال العديد من الأبحاث والدراسات، وقامت الباحثة باختيار الأقرب منها، مثل دراسة (حسين بركاتي) الذي اختار أبعاد إدارة المعرفة الخمس مثل (اكتساب، توليد، تخزين، المشاركة وتطبيق المعرفة). وكذلك دراسة (أكرم محسن الياسري وناصر حسين) اللذان تناولوا أربعة أبعاد حيث أضافت الباحثة عملية اكتساب المعرفة و التي تعتبرها مهمة بالنسبة للدراسة التي تناولتها كونها ترتبط برأس المال البشري.

إلا أن الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين فلم تجد الباحثة ضمنها ما تتناول أبعاد المتغيرين رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة معا، لذلك تعتبر الباحثة هذه الدراسة مساهمة علمية في حقل إدارة الأعمال.

نموذج الدراسة :



يمثل الشكل أعلاه النموذج الافتراضي للدراسة، حيث يمثل المتغير المستقل رأس المال البشري والذي تم تحديد أبعاده بناءاً على دراسات العديد من الباحثين وهي (المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي) ، والمتغير التابع والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة (اكتساب، توليد، تخزين، المشاركة وتطبيق المعرفة) والتي تم تحديدها بناءاً على نموذج **Marquardt** إلا انه حدد ستة عمليات، لكن الباحثة ضمت عملية استرجاع المعرفة ضمن عملية التخزين. وتبين من خلال الشكل أن علاقة التأثير صادرة من المتغير المستقل إلى المتغير التابع. وقد أثبتت بعض الدراسات أيضاً أن هناك علاقة تأثير عكسية، إلا أن الباحثة حاولت دراسة مدى تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة نظراً لما يمارسه هذا العنصر البشري من مؤثرات جعلت منه عنصر مهم وميزة وهدف كل مؤسسة تسعى إلى تطوير أدائها وإثبات وجودها وسعيها نحو تحقيق الأفضل في بيئة سريعة التغيير، وما تفرضه هذه البيئة من ضغوطات.

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- **رأس المال البشري:** مجموعة من العاملين الذين يمتلكون المعارف، الخبرات، القدرات، المهارات والتفكير الإبداعي، والتي تمكنهم من أداء أعمالهم في المؤسسة التي يعملون بها والتي لا يمكن تقدير قيمتها، كما تعكس فاعلية المؤسسات في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة فهي تعتبر محرك الإبداع والتميز.
- **المعارف:** وهي الحقائق الناتجة عن استخدام المعلومات والبيانات لتصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها. وأن تكرارها في الممارسات تؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.
- **الخبرات:** تمثل مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يقومون به في وظائفهم الحالية، أو العمل الذي قاموا به سابقا. حيث تشكل الخبرات مرجع أساسي يستفيدون منه لأداء عملهم بالشكل الصحيح.
- **المهارات:** هي مجموع المعارف العامة والعملية التي يتم اكتسابها من خلال التعلم والتي تظهر أثناء ممارسة العمل، ويمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني.
- **القدرات:** هي عبارة عن مجموع من السلوكات والقدرات التي تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة محددة أو نشاط معين بشكل فعال.
- **التفكير الإبداعي:** ويتمثل في استعداد الفرد لتبني سلوكات إبداعية تتجسد في قدرته على حل مشكلة أو طرح أفكار جديدة، قبول المخاطر والتغيير والأصالة في إنتاج غير المألوف من الأفكار.
- **إدارة المعرفة:** هي عملية يتم بموجبها استخدام المعارف والخبرات المتراكمة لدى الأفراد والاستفادة منها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات وحل المشكلات وإضافة القيمة للمؤسسة.
- **عمليات إدارة المعرفة:** مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة، توليدها، تخزينها، المشاركة بها مع العاملين، ثم تطبيقها للحصول على منتج أو خدمة جديدة، أسلوب أو طريقة عمل جديدة، لإيجاد حلول للمشاكل وتحقيق رضا العملاء.
- **اكتساب المعرفة:** وهي حصول الأفراد على المعرفة من مختلف المصادر سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.
- **توليد المعرفة:** عبارة عن جهد بشري يتم من خلال الأفراد الذين يستخدمون ما يمتلكونه لخلق معارف جديدة.
- **المشاركة بالمعرفة:** وتعني تبادل المعرفة بين الأفراد من خلال الاتصالات، التعاون المشترك، التفاعلات الاجتماعية، ومختلف الطرق التي تساعد على إيصال ونقل المعرفة ضمنية كانت أو صريحة.

- **تخزين المعرفة:** ويقصد بها توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام تقنيات التخزين كما يمكن أن تخزن المعرفة أيضا في عقول العاملين خاصة الضمنية منها.
- **تطبيق المعرفة:** وتعني استعمال المعرفة التي يتم اكتسابها من قبل الأفراد في الواقع العملي والاستفادة منها في تنفيذ الأعمال في المؤسسة.

منهج الدراسة:

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة من موضوع إلى آخر، ومن باحث إلى آخر، ويرجع ذلك الاختلاف إلى الغرض والهدف من الدراسة. ويعتبر المنهج الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث لتحقيق الأهداف المراد بلوغها من الإشكالية المدروسة من أجل الوصول إلى النتائج وتحليلها واختبار فرضياتها. لذلك قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وضع الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال جمع المعلومات من مختلف المراجع : كالكتب، المقالات، الرسائل الجامعية والملفات.... الخ، وكذلك الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة من خلال المقابلة والاستمارات للخروج بنتائج من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وذلك في الجانب الميداني.

هيكل الدراسة :

في إطار محاولة الإلمام بجوانب موضوع الدراسة قامت الباحثة بتقسيم البحث إلى أربعة فصول رئيسية. ومن أجل إبراز الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة تم التطرق في الفصل الأول إلى السياق النظري والمفاهيمي لرأس المال البشري من حيث الخلفية النظرية وكذا الجذور التاريخية لظهور هذا المصطلح ومختلف المصطلحات ذات الصلة به وتحديد دوره في المؤسسات وتقديم بعض الدلالة على أهميته في ظل عصر المعرفة والأهم من كل ذلك هو تحديد أبعاده والتي تم اعتمادها كأساس الدراسة، كما تناول أهمية الاستثمار فيه وآليات تنميته وتطويره من خلال استقطاب من يمتلكون معارف ومؤهلات علمية وطرق تحفيزه وأهمية تدريبه في ظل اقتصاد المعرفة.

كما تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة ، وأهمية استخدامها وتطبيقها في المؤسسات الحديثة التي تعتمد على المعرفة كأساس البقاء في ظل اقتصاد المعرفة، ودوافع الاهتمام بها. وأهم النماذج التي تم تقديمها من طرف العديد من الباحثين والمهتمين بالموضوع ومن ثم اختيار نموذج يتلائم وطبيعة الموضوع.

بينما تضمن الفصل الثاني العلاقة بين رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة، حيث قسمت الباحثة العلاقة في شكل محورين. محور يتعلق بتأثير أبعاد رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة من خلال إبراز تأثير كل من المعارف والخبرات على عمليات إدارة المعرفة، ثم تأثير المهارات والقدرات. وأخيرا تأثير التفكير الإبداعي على عمليات إدارة المعرفة. أما المحور الثاني فقد تم فيه توضيح تأثير رأس المال البشري بأبعاده مجتمعة على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة منفردة.

أما الفصل الثالث تعلق بإجراءات الدراسة الميدانية وذلك بتحديد العينة والمجتمع المستهدف، الأدوات المستخدمة، و كيفية تصميم أداة الاستبيان ...الخ.

أما الفصل الرابع قمنا فيه بتحليل البيانات المجمعة من المديرين محل الدراسة، واختبار الفرضيات، ومن ثم مناقشة النتائج وتقديم اقتراحات وتوصيات.

صعوبات الدراسة :

كأي بحث لا يخلو من الصعوبات فقد واجهت الباحثة العديد منها لإتمام هذا البحث، فالصعوبات الخاصة بالجانب النظري تتعلق بقلة المراجع المرتبطة برأس المال البشري، حيث أن معظم الدراسات تناولت الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم، التدريب والتحفيز، والقليل من الدراسات التي تناولت أبعاده خاصة أن معظم منها تناولت رأس المال البشري على المستوى الكلي وليس على مستوى المؤسسات مما أدى إلى صعوبة تحديد أبعاده.

أما الجانب التطبيقي فقد كانت في صعوبة تحديد المؤسسات التي سيتم فيها إجراء الدراسة الميدانية والتي تتلائم مع طبيعة الموضوع، ورفض العديد من المؤسسات إجراء التريص فيها بحجة عدم توفر الوقت خاصة مع نهاية السنة، وكثرة طلبات التريص للطلبة، هذا وبعد موافقة بعض مديريات توزيع الكهرباء والغاز اجراء الدراسة الميدانية فيها وصعوبة الموافقة لدى البعض منها فقد تماطل البعض في الإجابة على الإستمارة، مما جعلنا نلح ونكرر الزيارة العديد من المرات مع نفس الجهات.

الفصل الأول

تمهيد:

إن الإتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة، يتوافق ويتعزز في ظل تغيرات أشمل وأعمق في الانتقال من القديم القائم على الأشياء، إلى الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي الآلة، إلى المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه تتمثل في المعرفة، وكذلك تحول الطلب من السلعة المجردة إلى السلعة المتميزة بخصائصها الفريدة، ليتوج ذلك كله بالطلب على السلعة كثيفة المعرفة. ومن هنا كانت الثورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي بشر بها **peter Drucker** منذ ما يقارب العشرين سنة، وفي الواقع إن المنظمة تتزود من مصادر المعرفة المختلفة وتنمو وتتطور باستخدام الجديد والمستحدث منها، حيث ظهرت العديد من الآليات والميكانيزمات التي تبحث عن كيفية إنشاء المعارف في المنظمات وانتقاءها وتوظيفها في بناء إستراتيجيتها.

ووفقا لهذا الطرح فإن المنطق السليم يفرض على المؤسسات أن تسارع في تطوير أساليب العمل والمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومن ضمن الإستراتيجيات التي يجب أن تتبناها كذلك، هي امتلاك رأس المال البشري الذي يعتبر تحديا بالنسبة للمؤسسات، إذ يمكن القول أن أثمن أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر، لأن رأس المال البشري يتمتع بسمعة لا تتوفر في غيره وهي أن منحى إنتاجيته تتصاعد باتجاه منحى خبراته ومهاراته نفسها وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره المهني.

ولأن فترات الإستقرار في معظم المؤسسات أصبحت أثرا من الماضي، فقد أصبح لزاما عليها أن تتخلى عن أساليبها التقليدية لتنتهج نهجا جديدا، ولا خلاف في اعتبار رأس المال البشري العصب المحرك لها بما يكتسب في عقله من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تقنية التنبؤ بها ما لم يصرح عنها.

وبناء على هذه الأهمية لكل من رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة، يمكن تحديد كيفية تطور الإهتمام برأس المال البشري عبر مراحل مختلفة وتحديد تعريفا له رغم اختلاف المنظورات الفكرية، وماهي سبل تطوير معارفه ومهاراته، وأهم الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بتطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال العناصر التالية:

- رؤية جديدة لرأس المال البشري في ظل عصر المعرفة،
- اتجاهات فكرية مختلفة لمفهوم رأس المال البشري وتحديد أبعاده وآليات الإستثمار فيه،
- أهمية إستخدام عمليات إدارة المعرفة ومختلف تصنيفاتها.

المبحث الأول: رأس المال البشري من منظور تبني المعرفة.

كان الإهتمام برأس المال تاريخيا منصبا على رأس المال التمويلي الذي يشمل الأصول الملموسة، وكانت الخبرات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها الأفراد كإحدى خصائص قوة العمل فقط، ولكن مع الثورة الصناعية بدأ المختصون يتعاملون مع هذه القدرات باعتبارها عنصر مهم يمكن أن تحقق النجاح وتتم خسارتها إذا ترك الأفراد العمل. ومن ثم بدأ الإهتمام بالعلاقات التي يقيمها الأفراد مع الآخرين.

وهكذا ومع الثورة المعرفية، أصبح مصطلح رأس المال يتضمن الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة معا، حيث لم يكن يعترف بالعنصر البشري كرأس مال، إلا حديثا وذلك من خلال إدراك قيمة الفرد في المؤسسات في ظل الإقتصاد المعرفي، وتغيرت مع هذا الإدراك مراكز القوة من امتلاك رأس المال المادي إلى امتلاك رأس المال البشري، وانتقلت الميزة النسبية من ثراء الموارد المادية إلى ثراء العقل المفكر وما ينتجه من معرفة وأصبح بذلك نمو المؤسسات لا يتحدد بالحسابات المالية لها وإنما بعوامل أخرى مثل المهارات وقدرات الإبداع والمعرفة المجمعة لدى العناصر البشرية.

وتأسيسا على ذلك سيتم إجراء مطارحات فكرية عديدة حول موضوع رأس المال البشري وتحديد التوجهات الفكرية المختلفة التي أدت إلى تطور النظرة إلى العناصر البشرية، وهذا ماسيتم عرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: رأس المال البشري رؤية جديدة في عصر المعرفة.

لقد أصبح رأس المال البشري من أهم موارد المؤسسة باعتباره المصدر الأساسي للمعرفة، وأيضا المتحكم الوحيد بكل الموارد الأخرى، فقد كان في العصر الصناعي أقل أهمية من ذلك، لكن مع تطور الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول والانتقال نحو الإقتصاد المبني على المعرفة، فرض على المؤسسات التحول الى مؤسسات قائمة على المعرفة والتي تعتمد بشكل خاص على الأفراد الحاملين للمعرفة، وهم ما يطلق عليهم برأس المال البشري، وعلى هذا الأساس سنقوم بالتعرف على كيفية تطور الإهتمام برأس المال البشري في هذا العنصر من الفصل .

1- من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة:

تعد هذه المراحل مهمة من مراحل تطور الإهتمام برأس المال البشري، حيث أحدثت تطورات مذهلة في مجال توسع استخدام مصطلح رأس المال البشري، وتغير النظرة نحو مفهومه نتيجة ظهور العديد من المقاربات الفكرية التي غيرت مضمون التعامل مع العنصر البشري خاصة من حيث دوره في المؤسسة. الى أن أصبح يتم التعامل معه كرأس مال ومن ثم بروزه كمعطى إستراتيجي ، ويمكن إدراج هذه المراحل كما يلي:

➤ من العصر الصناعي:

حظي أمر العنصر البشري والعاملين باهتمام علماء الإدارة منذ ولادة هذا التخصص، لكن طبيعة الإهتمام والتركيز تطوّرت عبر التاريخ، ضمن مراحل تاريخية وحقبة زمنية معتبرة، ويعتبر التصنيع نقطة الانطلاقة المهمة التي نبّهت إلى ضرورة إعادة النّظر في كيفة التعامل مع العنصر البشري. ففي الربع الأول من القرن العشرين، ومع بداية الثّورة الصناعيّة والزيادة المفاجئة في أعداد المصانع، وتتنوع نشاطاتها وتقدم التركيبة المهارية والثقافية للعاملين، وازدياد حاجة المنظّمات لعاملين مؤهلين لم يكونوا متوفّرين بالشكل المطلوب، ركّزت الإدارة العلميّة على استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال والعمال ودراسة الوقت والحركة، من خلال خضوع العمال للرقابة الدقيقة كما ركّزت نظرية العمليات الإدارية على وظيفة التوظيف وتحديد مؤهلات العاملين، لمساعدة الإدارة على اختيار عاملين يملكون المؤهلات الضرورية للعمل، وركّزت النظرية البيروقراطية على وضع أنظمة وقواعد عمل يلتزم بها كل من الإدارة والعاملين.⁽¹⁾

لكن تجاهل أهداف العمال أدى إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية والتي بدأت تنبه إلى القدرات الذاتية للعاملين وضرورة تحفيزهم وإطلاق قدراتهم والإهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم. فبرزت مؤشرات جديدة للتعامل مع هذا العنصر البشري، تمثلت في الإهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية والإهتمام به والإرتقاء به إلى مستوى من الإنسانية أعلى مما كان عليه من قبل، كما أدى تصاعد قوّة الحركات العماليّة إلى الإهتمام بتوفير الحماية والضمانات القانونية له.⁽²⁾

لقد حدث التغيير المهم في النصف الثاني من القرن العشرين، وبعد الحرب العالميّة الثانية وما صاحبها من تطوّرات تكنولوجيّة، وتساعد التأهيل الفني للعاملين، وأحيانا لمستويات غالبا ما تزيد على تأهيل العاملين وخسارتهم تتطوي على خسارة كبيرة للمؤسسة. فبدأ يفرض على الإدارات التعامل مع العنصر البشري باعتباره مورداً مهماً، كما أصبح تطوير الموارد البشرية من الموضوعات المهمة جداً في ذلك الوقت.⁽³⁾

➤ إلى عصر المعلومات:

لقد شهد عصر ما بعد الثورة الصناعيّة ظهور أهميّة وقوة رأس المال المادي أو الصناعي، وقد اتّسمت سيطرته على المفهوم السائد لرأس المال خلال الفترة الممتدّة ما بعد الثّورة الصناعيّة وحتى منتصف القرن الماضي تقريباً.

¹ - ناصر محمد جرادات، سعاد نائف برطوني، أحمد عريقات (2014): أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، بحوث محكمة منتقاة، "أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، ص ص 13-14.

² - علي حسون الطائي، أكرم سالم الجناني (2014): قراءات في الفكر الإداري، دار الوراق للنشر، ط 1، عمان، الأردن، ص ص 242-243.

³ - ناصر محمد جرادات، سعاد نائف برطوني، أحمد عريقات: مرجع سبق ذكره. ص 15.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

ومع بداية ثورة تكنولوجيا المعلومات والحاسبات وتساعد أهمية المعلومات والمعرفة كوحدة فنية للثورة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات بدأت ظهور أنواع أخرى من رؤوس الأموال الخاصة ببعض المؤسسات ارتكز أهمها على رأس المال البشري.⁽¹⁾

إن تأهب المؤسسات لهذا التحول إلى عصر جديد يعرف بعصر المعلوماتية، ضاعف من الإهتمام برأس المال الفكري ومكوناته وخاصة منها رأس المال البشري، ومن سمات هذا العصر الجديد تغيير دور المعلوماتية، وتساعد أهميتها لتصبح في قائمة الصدارة، وتساعد معها دور وأهمية العنصر البشري أو ما يعرف برأس المال البشري، وما يمتلكه هذا العنصر من معرفة، مهارات وموهبة.

وفي ظلّ هذا التحول فقد تغيرت النظرة إلى العنصر البشري من كونه عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد ممكن، إلى كونه أصل من أصول المؤسسة ورأس مالها الفكري التي يمكن الاستثمار فيها، استكشافها، رصد مقوماتها وزيادة قيمتها، وبالتالي فإن المصدر الجديد للثورة في عصر المعلوماتية لا يكمن في مجموعة الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، بل ما يمتلكه رأس المال البشري من معارف ومعلومات قابلة للتطبيق والتحول إلى قيمة مضافة.⁽²⁾

➤ إلى عصر المعرفة:

وهناك عامل آخر ساهم في الإهتمام برأس المال البشري وهو التحول إلى عصر المعرفة وإدراك أهمية المعرفة كمورد أساسي يمكن توليده، قياسه، خزنة واستثماره، فالذي يميّز القرن الحادي والعشرين هو انتقال المؤسسات إلى مرحلة جديدة من مراحل التطور. وهو ظهور قوة وأهمية المعرفة، خاصة المؤسسات التي تتعامل مع المعرفة بطريقة عالية، وتعني أنّ المعرفة تكون العامل الأساسي والمحدد الرئيسي لنجاح المؤسسات.

إن المعرفة التي تملكها مؤسسة ما تتكوّن من حقائق ومعتقدات، ووجهات نظر ومفاهيم وأحكام وتوقعات ومنهجيات ومعارف كلّها يملكها رأس المال البشري، وهي محصلة التراكم الذي هو نتيجة قدرة العقل على التفكير وعلى إنتاج المعرفة.

هذا الإهتمام بالمعرفة أدى إلى الإهتمام بمجمل رأس المال الفكري الذي تملكه المؤسسة، أي كل المعارف التي تملكها المؤسسة وتسخرها لخدمتها، فرأس المال الفكري هو مجموعة من الأفكار الاختراعات،

¹ - سالم مفتاح بن نجمة (2014): رأس المال الفكري ودوره في تنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة، بحوث وأوراق عمل مؤتمر بعنوان "رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير" بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، الأردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ج 2 أبريل، ص 419.

² - عبد الله بن محمد الصارمي، سعيد بن عبد الله العدي، مصطفى أحمد عبد الباقي (2013): تأهيل الموارد البشرية كأداة لبناء رأس المال الفكري، استراتيجيات وزارة التعليم العالي، بحوث وأوراق عمل مؤتمر بعنوان " رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، الأردن، ج 2 أبريل، ص 320 - 321.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

التكنولوجيا والمعرفة العامّة، برامج الحاسوب والتصميمات ومهارات، البيانات والعمليات والإبداعات، وكل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح، ولاشك أنّ رأس المال البشري هو الذي ساهم في تكوين كل ذلك، لكونه الوحيد القادر على توفير كل هذه المكونات لرأس المال الفكري.⁽¹⁾

كما وقد أشار **koing** إلى أنّ رأس المال البشري كان الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينات الميلادية، ولكن نظرا لصعوبة قياسه فقد تدنّى الإهتمام به، ولكنه ظهر مرة أخرى لكونه الأساس الذي تمّ عليه بناء إدارة المعرفة، ولقد أكّد **brown** على ذلك بالإشارة إلى أهميّة الاستثمار في رأس المال البشري، وأنّ رأس المال البشري غير المستثمر، عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج، ولذلك لا بد لأية مؤسسة استخراج الفوائد منه وزيادة القدرة الإبداعية له،⁽²⁾ هذه الحقائق جعلت المديرين يدركون ضرورة أن تكون الاستراتيجيات الأساسية لأية مؤسسة هي تطوير كل من المعرفة ورأس المال البشري، إضافة إلى العمل على توثيق علاقات الأفراد والاحتفاظ بهم.

إنّ التحديّ الجديد لرأس المال البشري هو ليس التأكيد على أهميته، فهذه الأهمية أصبحت معروفة، بل التحديّ هو مدى مساهمة رأس المال البشري في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.⁽³⁾

شكل رقم(2): التغيرات والتحولات التي مرت بها المؤسسات.



المصدر: خضير كاظم محمود (2013): إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار زمزم للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، ص 19.

¹ ناصر محمد جرادات، سعاد نائف البرطوني، أحمد عريقات: مرجع سابق ذكره، ص ص13-14 .

² إبراهيم عبد المحسن البديوي (2013) : تطور رأس المال البشري من خلال مهارات التفكير ونظم دعم اتخاذ القرارات، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة" عمان، الأردن، أيام 22-25 أفريل، ص626.

³ -- ناصر محمد جرادرت، سعاد نائف البرطوني، احمد عريقات: مرجع سبق ذكره، ص 15.

2- الإنتقال الى الدور الاستراتيجي لرأس المال البشري :

كذلك مرّ رأس المال البشري بالعديد من التطورات والمراحل الأخرى التي أدت إلى زيادة الأهتمام به في منظمات الأعمال، ففكرة رأس المال البشري لم تظهر فجأة وإنما جاءت نتيجة العديد من التغيرات والتفاعلات التي مرت بها المنظمات والتي انعكست بصورة أخرى على العناصر البشرية بداخلها وفيما يلي سرد لبعض من هذه التغيرات التي شكلت في مجملها فكرة رأس المال البشري.

➤ اعتبار رأس المال البشري كأصول من وجهة نظر الإقتصاديّين.

ظهر مصطلح رأس المال البشري منذ عدة سنوات بالنسبة للإقتصاديّين، ويعرّف على أساس أنه قياس للقيمة الإقتصادية لمجموعة مهارات الموظّفين، إن هذا التقدير لرأس المال البشري يعني أنّ الموظّفين ليسوا متساوين، وليس كلّ الموظّفين يمكن تحسين كفاءاتهم وجودة أدائهم من خلال الإستثمار فيهم، إن المفهوم الإقتصادي لرأس المال البشري اعتراف بأنّ الأفراد تعد أصولاً هامة وضرورية تساهم في تحقيق التطور والنمو للمؤسسات شأنها شأن رأس المال المادي مثل الأجهزة المعدّات والأموال.⁽¹⁾

وبناءً على ذلك فمن وجهة نظر الإقتصاديّين، تعود نشأة رأس المال البشري إلى الخبير الإقتصادي (1961) Shultz الذي أثبت أنّ العائد على الإستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب كان أكبر من الإعتماد على الإستثمار في رأس المال المادي. وفي عام 1998 وضع (Shultz) مفهومه حول رأس المال البشري والمتمثّل: "في جميع قدرات الفرد التي قد تكون فطرية أو مكتسبة"، باعتبار أن الصفات التي يمتلكها الفرد بوصفها الأساس في إحداث القدرة هي التي قد تكون ذات قيمة ويجب الإستثمار فيها، من أجل توسيع الخيارات المتاحة له.⁽²⁾

ورغم أنّه كان من المعروف أنّ الأفراد يكتسبون مهارات و معارف مفيدة، إلّا أنّه لم يكن من المعروف أنّ هذه المهارات والمعارف هي شكل من أشكال رأس المال، و أنّ هذا الشكل من رأس المال هو جزء هام من نتائج عملية استثمار مخطط.⁽³⁾

ومع ذلك يمثّل (Adam Smith) أول من طرح فكرة رأس المال البشري عام 1776 في كتابه "ثروة الأمم" من خلال مناقشة الاختلافات بين طرق عمل الأفراد مع مستويات التعليم والتدريب والتي تعكس الاختلافات في العوائد الضرورية لتغطية تكاليف الحصول على هذه المهارات.

¹ - عبد الرحمان توفيق (2014): إدارة أداء الثروة البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيك، القاهرة، مصر، ص 04.

² - Alain chamak (2006): *Le Capital humain- comment développer et l'évaluer*, Edition liaisons; p 15.

³ - محمد خضري (2013): دور رأس المال البشري في تعزيز الإنتاجية الكلية، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر، "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، عمان، الأردن، أيام 22- 25 أفريل، ص 619.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة

كما ركّز (Elliott) عام 1991 على الجودة في رأس المال البشري وعدم الاكتفاء بالكمية الخاصة بعرض العمل، وذلك لأنّ قرار اكتساب أو تطوير المهارات هو قرار استثماري يتطلب إنفاق موارد للحصول على العوائد في المستقبل.⁽¹⁾

ولاشك أن الإسهامات التي قام بها الاقتصادي Gary Becker في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات إلى حد بعيد في ظهور مصطلح رأس المال البشري من خلال فكرة الاستثمار في رأس المال البشري، حيث ميّز بين نوعين من التدريب: تدريب عام، وتدريب متخصص، بحيث يتحمّل العامل الجانب الأكبر من تكلفة التدريب العام، بينما تتحمل المؤسسة الجزء الأعظم من التكلفة في حالة التدريب المتخصص.⁽²⁾

كما يرى Becker أن رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يحتويها الفرد في المؤسسة المتمثلة في التعليم، التدريب، العمر والخبرة المهنية وغيرها وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري وهذه الأصول أو العناصر يفترض بها أن تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية من شأنها زيادة قيمة الفرد في نظر المؤسسة.⁽³⁾

كما لا يمكن إغفال الدور الرئيسي الذي لعبته الكتابات الهامة التي طرحها الخبير الإقتصادي الهندي (Amartya Sen) في الترويج لمفهوم رأس المال البشري، فتنمية رأس المال البشري من وجهة نظره تعني تحسين القدرات البشرية من خلال منظومة متكاملة من التقنيات الحديثة والمنظمات الداعمة والقيم الاجتماعية التي تشجّع جميعها خلق روح الإبداع والتميز داخل الفرد، إذ يركّز مفهومه على رأس المال البشري من خلال المهارات والمعارف فضلاً عن الجهد المبذول لدى الفرد.

وبتلخّص مفهوم رأس المال البشري من وجهة نظر الإقتصاديين إلى المهارات والمعارف المتجسّدة في القدرة على أداء العمل، ومن ثمّ إنتاج القيمة الإقتصادية، وهي معارف ومهارات مكتسبة من قبل العاملين بواسطة التعليم والتدريب والخبرة..⁽⁴⁾

وقد أوضح بعض الخبراء الإقتصاديين أنّ التعليم والتدريب لا يعدّان في حدّ ذاتهما خواص منتجة ولكنّهما مجرد وسيلتين،⁽⁵⁾ وبهذا يظلّ مفهوم رأس المال البشري غير محدد ودقيق من وجهة نظر الإقتصاديين.

¹ - Angela Baron، Michael Armstrong (2007): **Human capital Management Achieving Added Value Through people**، Kogan page، pritish library، London and Philadelphia، p 08.

² - محمد خضري: مرجع سبق ذكره، ص 619.

³ - عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد (2013): رأس المال البشري وأهم مراحل قياسه في ظلّ اقتصاد المعرفة، مداخله ضمن أعمال المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، عمان، الأردن، أيام 22-25 أفريل 2013، ص 680.

⁴ - محمد خضري : مرجع سبق ذكره، ص 619.

⁵ - أبو الجدائل، حاتم بن صالح (2012): رأس المال البشري - إدارته ، قياسه و استثماره، بمبيك للنشر، القاهرة، مصر، ص 680.

➤ بدايات التفكير في ايجاد مقاييس لرأس المال البشري في الفكر المحاسبي.

يرجع تاريخ الإهتمام برأس المال البشري في الفكر المحاسبي إلى عقد الستينيات من القرن العشرين التي تمثل بداية اهتمام علماء المحاسبة بالإفصاح عن رأس المال البشري في القوائم المالية، إلا أنّ محاسبة رأس المال البشري لم تلقى التطبيق الكبير في المؤسسات بسبب صعوبات تتعلّق بالقياس، ومدى اعتبار رأس المال البشري على أنّه أصل من أصول المؤسسة أم لا؟ إضافة إلى استخدام التقدير الشخصي الذي يبعدها عن الموضوعية،⁽¹⁾

حيث يعتبر رأس المال البشري من الموضوعات التي تساعد الإهتمام بها نتيجة إدراك أنّ العنصر البشري يمثل موردا ورأس مالا مهما يجب تقدير حجمه وخصائصه ضمن حسابات المؤسسة، والتي لا تعكس فحسب قيمة أصولها المادية، بل تعكس قدرات مواردها البشرية والإدارية، مما يقتضي إيجاد وسائل لتقدير قيمة هذا المورد المهم وإدراجه ضمن ميزانياتها.

حيث أنّ هذا الإدراك يعكس أيضا الدور المهم لرأس المال البشري كأصل من أصول المؤسسة خاصة فيما يتعلّق بدوره في خلق قيمة مضافة، ودوره أيضا في زيادة القدرة التنافسية لها خاصة في ظلّ التنافس المبني على المعرفة، والقدرات والمهارات المميزة التي يمتلكها الأفراد، كما زاد الوعي بأهمية تحديد قيمة رأس المال البشري والبحث عن القدرات المميزة في أصولها البشرية باعتبار أنّ هذه الأصول تتضمن أصول فكرية تتعلّق بالمعلومات والمعرفة.⁽²⁾

لذا فإنّ محاسبة رأس المال البشري هي محاولة للتقييم والإفصاح عن الاستثمار في رأس المال البشري ضمن المركز المالي للمنظمة، كما تساعد الإدارة بكافة مستوياتها المختلفة لإتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط، استخدام، ورقابة الموارد البشرية وتوجيه المزيد من الإهتمام والجهود لتطويره، تدريبه، المحافظة عليه، تدعيمه والإستفادة منه.

حيث أصبح رأس المال البشري من وجهة نظر المحاسبين هو أهم أنواع الأصول في أي منظمة، حيث يقول في ذلك **Harbison** أنّ رأس المال البشري هو المحدد الرئيسي للأعمال ومقدار كفايتها ونجاحها وهو الذي يخطط لقيام المنظمة ويحدّد أهدافها، ويعيّن سبل الوصول إلى تلك الأهداف، ويختار الآلات والمعدات

¹ - أسامة شعبان، عط الله قطيش (2013): محاسبة الموارد البشرية وأثر الإفصاح عنها في القوائم المالية، مداخله ضمن أعمال المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، عمان، الأردن، أيام 22 - 25 أفريل، ص654.

² - نصر عبد الكريم، مصعب دقة (2013): محاسبة الموارد البشرية - المنطلقات النظرية والإشكاليات التطبيقية، مداخله ضمن أعمال المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، عمان، الأردن، أيام 22 - 25 أفريل، ص649.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

والخامات التي سيشغلها لبلوغ هذه الأهداف ثم أنه هو المنفذ للعمل الفعلي، وهو الذي يقيّم نتائج هذا العمل ويحدد درجة فشله ونجاحه.⁽¹⁾

وعلى أساس أن المحاسبين والماليين يعتبرون رأس المال البشري أصول غير ملموسة مهمة، فهناك العديد من الطرق المحاسبية التي من خلالها يتم تمييز قيمة الأصول غير الملموسة. حيث يقارنون بين القيمة الدفترية للمؤسسة بناء على المكاسب وقيمة الأصول المادية للمنظمة والقيمة السوقية والتي تشمل الأرباح وقيمة الأصول المادية وغير المادية.

تكمن مشكلة هذا الإتجاه في أن الأصول غير الملموسة تتضمن عوامل أخرى أيضا مثل الأرباح المستقبلية غير المتوقعة أو قيمة الاسم التجاري المسجلة هذا من جهة ⁽²⁾ ، ومن جهة أخرى أن هذا الاتجاه يتضمن معايير الأداء الخاصة بالأصول غير الملموسة مثل مستويات رضا العاملين، ومستويات المهارة بدون تضمين قيمة الأصول في ميزانية المؤسسة، أن هذا الاتجاه يمكن أن يكشف من أن بعض أصول المؤسسة تمثل خصائص صعبة القياس لذلك فقد تم دمج المؤشرات المالية و غير المالية سوياً، ولعل هذا الدمج ناجم عن أن قياس إنتاجية رأس المال البشري يشكل جزء من قياس مكونات رأس المال الفكري الذي يغطي محتويات غير مالية مثل: رضا الزبون... لذلك فإن تعريف المحاسبين لرأس المال البشري يتضمن عوامل أخرى غير رأس المال البشري.⁽³⁾

➤ تحول النظرة اتجاه رأس المال البشري كعامل معرفة في نظر السلوكيين.

بعد أن ظهر مفهوم رأس المال البشري لأول مرة كأحد العوامل الإقتصادية المهمة في ستينات القرن العشرين عندما نشر (1964) **Becker** كتابا بعنوان رأس المال البشري، فقد شاع استخدام هذا المصطلح في التسعينات، وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة، وتحقيق النجاح بعد أن كانت الموارد المادية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة قبل هذا التاريخ.

من ثم إعتبر (2003) **Druker** أن المعرفة ليس فقط كمورد من موارد المنظمة بل أهمها على الإطلاق، فالمعرفة هي رأس مال بشري يمثلها نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة، ويتعلمون ويتداولون أفضل السلوكيات للعمل على إحداث التغيير في ممارسات منظماتهم من أجل تعظيم قدراتها التنافسية.

¹ - أسامة شعبان، عط الله قطيش: مرجع سبق ذكره، ص 654.

² - أبو الجذائل، حاتم بن صالح (2012): مرجع سبق ذكره، ص 681.

³ - نجم عبود نجم (2010): إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ص 32.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

ويشير لانج (2001) إلى أنّ عامل المعرفة هو رأس مال للمنظمة لأنّه عامل الإنتاج الأول فيها الذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.

لقد لفت علماء الإدارة الانتباه إلى أهميّة رأس المال البشري الذي يمثّله عمال المعرفة في المنظمات الحديثة، وضرورة المحافظة عليه وتطويره، حيث يكتسب تطوير رأس المال البشري أهميّة خاصة في المؤسسة لكونه يعتمد على التدريب المستمر الذي يتناسب مع إحتياجات المنظمة. كما يعدّ رأس المال البشري أحد أهم الحوافز التي تقدّمها المؤسسات للعمال فائقي المهارة فيها لإقناعهم على البقاء والإستمرار في العمل بها، إضافة إلى أنّ الموارد البشريّة تعني التعامل مع المورد البشري أكثر مما تعني التعامل مع التكنولوجيا و البرامج التي تمتلكها.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس يعرف خبراء الإدارة رأس المال البشري من خلال ما يمتلكونه من معارف وقدرات و مهارات، بحيث يوفرّ مجالا أوسع لمفهوم رأس المال البشري لا يقتصر فقط على التعليم والخبرة كما يرى الاقتصاديون أو الأصول غير الماديّة كما يراه المحاسبون.⁽²⁾

➤ المقاربة التسييرية لرأس المال البشري وبروزه كمعطي استراتيجي:

أنّ بروز البعد اللامادي كمعطي استراتيجي جديد جعل من رأس المال البشري المحور المركزي والبعد الأساسي للتحليل الإستراتيجي، وألقى الضوء على أهميته باعتباره مكتشفا ومطوّرا للمعارف والكفاءات والموارد غير الماديّة بوجه عام، وعليه أضحي نجاح المؤسسات، تطوّرها واستمرارها أو فشلها، رهين بنوعية رأس المال البشري الذي يمتلكه ومدى وتقانيه واندفاعه في العمل واندماجه في المؤسسة. وبعبارة أخرى أصبح رأس المال البشري هو الميزة الأساسية للمنظمة، وفي تقرير منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE لعام 1998 تأكيدا على ذلك حيث اعتبرت رأس المال البشري هو ضمان الأمان والنجاح للمؤسسات.

إنّ هذا الطّرح يتجاوز النظرة التقليديّة أو المقاربة الإقتصادية التي تحصر رأس المال البشري في السياسات الموجّهة نحو تقليص تكلفة الإستثمار من رأس المال البشري، ويفتح آفاقا جديدة لبروز مقاربات ذات بعد تسييري واستراتيجي، حيث يعبر (P.Louart) عن حدود المقاربة الإقتصادية بقوله أنّ رأس المال البشري ليس مجرد

¹ - هالة عبد القادر صبري (2014): واقع إدارة المعرفة و متطلبات الإبداع و التجديد في الإدارة العربيّة، بحوث محكمة منتقاة : "اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ص 86 - 87.

² - أبو الجدائل، حاتم بن صالح: مرجع سبق ذكره، ص 229.

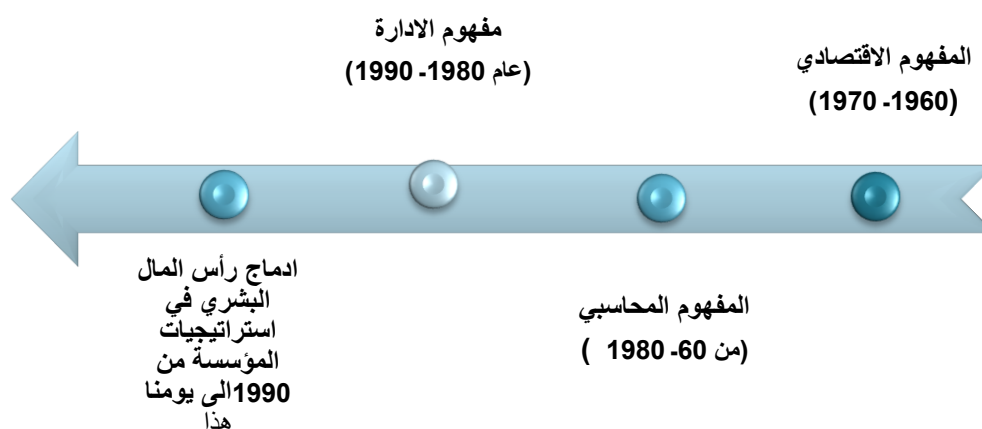
الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

عامل إنتاج وإذا اعتبر كذلك فهذا يعني تجريده من قيمته الحقيقية والمتمثلة في مجموع مؤهلاته، معارفه وخبراته.⁽¹⁾

لذلك فقد أخذت المعارف، الخبرات والمهارات التي يمتلكها رأس المال البشري موقعا أكثر أهمية في الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات بينما تراجعت الموارد المادية (التقليدية) تدريجيا بسبب إعتقاد المؤسسات في الدول المصنّعة على الأنظمة الرقمية والتكنولوجيا المتطورة، الأمر الذي ترتب عنه حلول رأس المال البشري كمصدر للثورة وخلق القيمة محل الموارد المادية، وهو ما أعطى المؤسسات بعدا بشريا مما جعلها تسعى لإعادة تحديد أرضيتها وصياغة قواعدها الأساسية. على اعتبار أنّ رأس المال البشري يمثل المصدر الأساسي للقدرة التنافسية.

إنّ المقاربة الإستراتيجية لرأس المال البشري تكتسي أهمية خاصة لكونها تدمج الإهتمام برأس المال البشري ضمن السياسة العامة للمؤسسة على اعتبار أنه من الضروري تهيئة وتجنيد كل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة لجعل رأس المال البشري هو القوة الدافعة لتطور ونجاح المؤسسات.⁽²⁾

شكل رقم(3): تطور مفهوم رأس المال البشري من المفهوم التقليدي إلى إدماجه ضمن إستراتيجيات المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

¹- دحماني عزيز (2015): مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة سونطراك، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بالكايد، تلمسان، الجزائر، ص ص 22 - 23.

²- ثابتي عبد الحبيب، بن عيو الجبلاني (2009): تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة 1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 134 - 135.

3- تطور مصطلح رأس المال البشري في ظل تطور ممارسات ادارة الموارد البشرية:

لقد حل مصطلح رأس المال البشري تدريجيا محل مصطلح الأفراد نتيجة توسع وتعمق الدراسات في هذا المجال، وكلما زاد الإهتمام بالعنصر البشري كلما ظهر معه مصطلحات أخرى تعكس تغير النظرة نحوه. حيث أن كل مصطلح كان وليد ظرف معين وله مدلول خاص، ويمكن تحديد ذلك عبر المراحل التالية:

➤ من إدارة الأفراد:

تعتبر وظيفة إدارة الأفراد من أكثر وظائف المؤسسة تغييرا من حيث مسماها ومن حيث محتواها أيضا، فبعد غياب تام لهذه الوظيفة إلى غاية السبعينات وحتى مطلع القرن العشرين، ظهرت في هذه الفترة تسميات مختلفة بفعل ظهور أفكار وتوجهات تسعى إلى تنظيم العمل وحل مشكلة الأفراد في المؤسسات. ولم يكن إحلال اسم "إدارة الأفراد" محل "إدارة المستخدمين" وما سبقها من تسميات لوظيفة إدارة الأفراد مجرد عمل اعتباطيا، بل جاء نتيجة تحولات عميقة واستجابة لضرورات ملحة.

فقد حدث هذا التحول عندما اضطر الفكر التنظيمي إلى تغيير نظرتة إلى العنصر البشري، من مجرد يد عاملة ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات الصادرة عن قيادة أركان المؤسسة. إلى فاعل ذي قدرات وإمكانيات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية حينها أصبح العامل موردا مهما وأصبح ما ينفق في سبيل تطوير قدراته استثمار كباقي الإستثمارات أو أكثر أهمية منها.

لقد ظهرت هذه التسمية في بداية النصف الثاني من القرن الماضي بعد ظهور حركة الإدارة العلمية التي سعت إلى تحديد وتنظيم العمل باستخدام الأساليب العلمية وهذه الادارة تقوم على فكرة مفادها، أن العنصر البشري في العمل ليس مجرد ذراع بل هو أيضا عقل. لذلك بدأ التفكير في كفاءات جديدة تمكن من استغلال كافة قدرات ومعارف ومهارات الفرد والحصول منه على تسخير أقصى لطاقاته في خدمة أهداف المؤسسة.

بالرغم من النجاح الكبير الذي حققته إدارة الأفراد أُنذاك مقارنة بما كان سائدا من قبل إلا أن إتباعها للنهج الميكانيكي في معاملة الأفراد أدى إلى بروز عدد غير قليل من المشاكل في الرقابة والإرهاق الذهني، وفقدان العامل للقيمة الشخصية وفرص التميز وتنامي المظاهر السلبية كالغيابات والتبذير.... الخ.⁽¹⁾

➤ إلى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة :

نظرا للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و"العلاقات الإنسانية" و"إدارة الأفراد" وتوافقا مع التطور الفكري الإداري المتجدد يوما بعد يوم والمتمثل في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستغلال طاقاتهم الفكرية، فقد برز خلال فترة السبعينات من هذا القرن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "إدارة

¹ - ثابتي عبد الحبيب، بن عبو الجيلاني: مرجع سبق ذكره، ص ص 154 - 155.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

الأفراد".⁽¹⁾ بعد تنامي إدراك المنظمات لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمن الموارد المتاحة لديها.

إن عبارة "إدارة الموارد البشرية" ليست ابتكاراً لغوياً مجرداً بل جاء هذا التحول عندما أحست المؤسسات بتلاشي النموذج التaylorي والفوردي، وعندما تنامت الانشغالات بالجودة، التنويع والابتكار. انشغالات دفعت إلى إعادة النظر في أسس تقسيم العمل، وإحلال اليد العاملة التي ركزت عليها إدارة الأفراد، إلى تهيئة الظروف وتأهيل الفرد لبلوغ مستوى الكفاءة مما يجعله قادراً على تحقيق ذاته، وإنجاز أهداف المنظمة ورفع أدائها.⁽²⁾

ومع ذلك لازال هنالك خلط لدى الكثير من المديرين والباحثين بين المصطلحين، فالبعض يرى أنّ كلاهما نفس الشيء سواء من حيث الفلسفة والمنطق، أو من حيث المضمون، والبعض الآخر يرى اختلاف في المنطق وليس في المضمون، وآخرون يرون اختلافاً جذرياً في فلسفة ومنطق المصطلحين، وكذلك في المضمون.⁽³⁾

ورغم ذلك فقد حل مصطلح "الموارد البشرية" تدريجياً مصطلح "الأفراد" تحديداً في التسعينات من القرن الماضي عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة، وكان من نتيجة ذلك أن بدأت بعض الجامعات والمعاهد والجمعيات تغيير المسمى من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.⁽⁴⁾

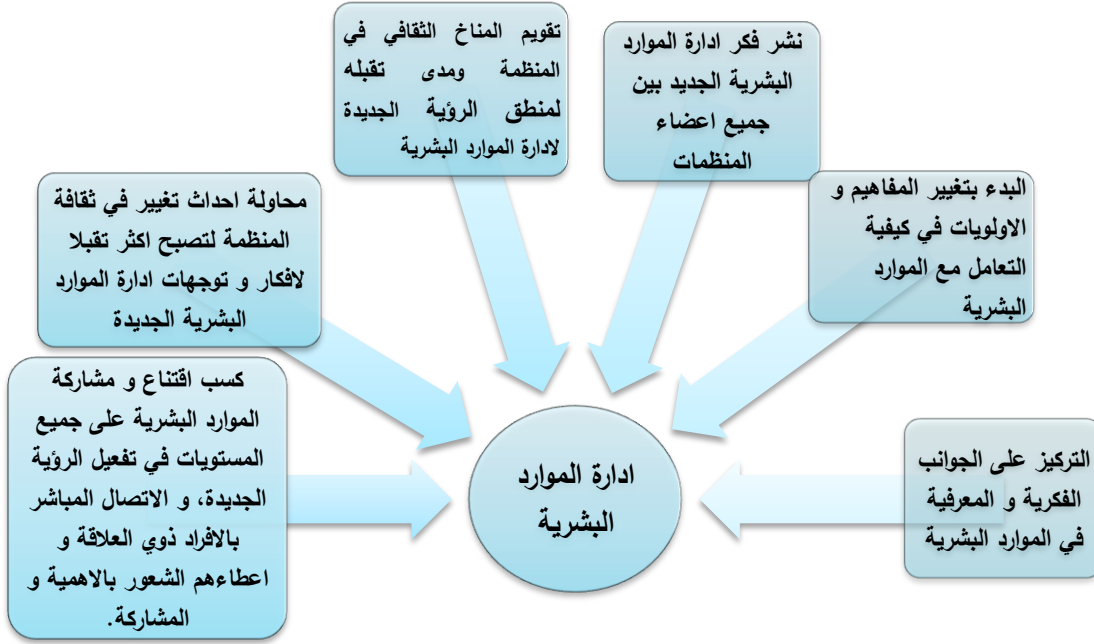
¹ - Benjamin Draminde (2009): **Guide paratique RH et competences Dans une dimarche qualite**, A Fnor éditions, p08.

² - ثابتي عبد الحبيب، بن عبو لجلاني: مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ - منني عبد القادر (2015): إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية، ط5، ص ص 54-55.

⁴ - المرجع نفسه، ص 55.

الشكل رقم (4) : إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية



المصدر: علي السلمي (2000): إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، ص 26.

3- الى اعتبار الموارد البشرية كرأس مال المؤسسة:

مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي بدأ يشيع في الأدبيات الإدارية مصطلح رأس المال البشري وأصبح ينظر إلى العنصر البشري على أنه رأس المال، والمصدر الحقيقي لثورة منظمات الأعمال ومنبع التميز وخلق القيمة وطريق النجاح والمنافسة⁽¹⁾. حيث يعد مصطلح رأس المال البشري مصطلحا حديثا نسبيا، فقد حل تدريجيا محل العديد من المصطلحات التي أطلقت على العنصر البشري (المستخدمين، القوى العاملة، الأفراد... الخ) نتيجة توسع وتعمق الدراسات حول العنصر البشري ومدى تأثيره على نجاح المؤسسة وتطورها، وقد انعكس ذلك على تطور النظرة حول العنصر البشري.

لكن استخدام مصطلح رأس المال البشري واجه بعض الاعتراضات، و قد أشار جاري بيكر الحاصل على جائزة نوبل 1961 عن ترده في تسمية كتابه "رأس المال البشري" لأن البعض يرى أن استخدام هذا

¹ - عفاف السيد بدوي عبد الحميد (2014): رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بحوث وأوراق عمل مؤتمر بعنوان "رأس المال الفكري العربي نحو إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير" بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ج2، القاهرة، مصر، ص128.

المصطلح يعني معاملة الأفراد مثل العبيد أو الآلات،⁽¹⁾ ذلك لأنّ الاستخدام الذي كان سائدا لمصطلح رأس المال كان يعني مجموع السندات المالية للفرد أو المؤسسة وأصبح رأس المال في الإقتصاد أنداك محصورا بهذا الجزء من الثروة المرتبط بالإنتاج الإقتصادي، ونظرا لأن الوسيلة الرئيسية للإنتاج قد تغيرت في القرن الثامن عشر من التجارة بوصفها مصادرا أساسيا لخلق الثروة، إلى الإنتاج الصناعي، حيث احتل رجل الصناعة المكانة التي كانت قبل ذلك لرجال التجارة و أصبح رجل الصناعة الممون الرئيسي لرأس المال، والأصول التي كانت تصنّف على أنّها رأس مال فقد اتسعت لتشمل أيضا رأس المال الصناعي، وهو رأس مال ذو طبيعة أكثر قدرة على التحمّل والثبات والإستقرار، وصنفت الآلات والسلع الرأسمالية والمصانع ضمن رأس المال الصناعي.

لكن النصف الأخير من القرن العشرين شهد تطورات جديدة ذات دلالة بالنسبة لمصطلح رأس المال، حيث اتسع استخدام المصطلح من السندات المالية، والأصول المادية الملموسة إلى غير الملموس ليشمل بذلك العنصر البشري، نظرا لما يملكه هذا العنصر من معارف وخبرات ومهارات والتي إذا طبقت في العمل فإنّها تزيد من الإنتاجية وتضيف قيمة أكبر.⁽²⁾

المطلب الثاني: اتجاهات فكرية مختلفة عن مفهوم رأس المال البشري.

يعتبر رأس المال البشري من الحقول الحديثة التي بدأ الإهتمام بها في الفكر الإداري منذ تسعينات القرن الماضي تقريبا، وبناء على حداثة الإهتمام به فإن مفهومه لازال قيد البحث والدراسة، كما لا يزال في مرحلة البناء والاكتشاف لذلك فقد أثرى العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المفهوم وأوردوا الكثير من التعاريف له، وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث تركيزها وأخذت اتجاهات مختلفة نذكرها كما يلي:

1- الاتجاه الذي ركز على اعتباره جزء من عمل المؤسسة:

ركزت هذه التعاريف على دور رأس المال البشري في عمل المؤسسة بحيث تعبر عن رأس المال البشري على اعتبار أنه يرتبط مباشرة بالعمل، فقد ركزت بعض التعاريف على رأس المال البشري كميزة تنافسية، وأخرى كقدرة إبداعية والابتكار والتجديد، والبعض الآخر كأداة لمواجهة تغييرات البيئة وجذب العملاء من جهة وكمصدر لتحقيق الثروة والنجاح من جهة أخرى وعلى هذا الأساس فقد أورد مالك حسين الحافظ مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين نذكر منها:⁽³⁾

¹ - نجم عيود نجم (2010): ادارة اللاملموسات - ادارة مالا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص143.

² - أحمد أبو بدر (2010): هل يمكن ان تتحول الافكار الى رأس مال، دراسة في مداخل ومكونات وتطورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 16، العدد 02، ص ص 191- 192.

³ - مالك حسين حافظ (2012): رأس المال الفكري البشري الفردي كحصة برأس مال شركات الأشخاص، مجلة المنصور، العدد 17 خاص، ص 224.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

- عرفه **صالح الغنزي** على أنه: " مجموعة من الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف و مهارات وقابليات نادرة و ذات قيمة للشركة لزيادة ثروتها المادية والاقتصادية."
- ويرى **المغربي وصالح** أن رأس المال البشري هو " قدرات منفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة ويصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم بوصفهم النجوم التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات."
- أما **أحمد السيد الكردي** عرفه بأنه "الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها بثمن لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري ويعد أقوى سلاح تنافسي لكونه المصدر الأساسي التي تنبثق منه كل المعارف و الإبداعات التي تستطيع المنظمة أن تواجه كل التغييرات الحاصلة في بيئة العمل المتسمة بالتعقيد."
- وقد أكد **هيجان** بأن رأس المال البشري: « مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون كل المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعمل بها بالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم و العالم بأسره.»
- وهناك أيضا من التعاريف في نفس هذا الاتجاه تفيد بأن رأس المال البشري هو جزء مهم من مهام المؤسسة لذلك فقد عرف رأس المال البشري:
- بأنه « ذلك الذي يضم الأفراد ذي المواهب المتميزة و الذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر على أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها.⁽¹⁾
- كما وقد ذكر في تعريف له على أنه « يتمثل في قدرات مستخدمي الشركات اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها والابتكار والتجديد وهو يمثل مصدر للابتكار والتحسين وهو ينمو باستخدام الشركة كمعارف المستخدمين.⁽²⁾
- كما وقد اعتبر في أحد التعاريف الأخرى بأنه "المورد الإستراتيجي المهم في العملية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها".⁽³⁾

¹ - عفاف السيد بدوي عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص135.

² - عبد الناصر نور، ظاهر القشي (2010): رأس المال الفكري الأهمية والقياس و الإفصاح، دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، ص6.

³ - هاشم الشمري، نادية الليث (2008): الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، ص42.

➤ وعرف أيضا « بالعمال الذين يبدعون والذين يستطيعون أداء خدمات جيدة وإنتاج منتج جديد وجذب العملاء وخلق قيمة للمنتج وللشركة فهم يمثلون رأس المال للشركة البشري، فهم يضيفون ويبعدون و يبتكرون.»⁽¹⁾

2- الإتجاه الذي ركز على اعتباره يتضمن مجموعة من الأبعاد:

وهناك من التعاريف لرأس المال البشري التي تركز على خصائص العاملين التي تدخل في قياسه، حيث يختلف كل تعريف عن الآخر من حيث ذكر بعض أبعاد رأس المال البشري والتي يمكن ذكر بعضها كالتالي:

➤ يعرفه **Evans** على أنه «مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات البشرية المتباينة في مستويات أدائها في المنظمة حاليا والتي ستهيئ للعمل مستقبلا أو المعطلة بسبب الظروف.»⁽²⁾

➤ كما عرفة العلي و آخرون بأنه « مجموعة الخبرات و المعارف و الطاقات و الحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون ويستثمرونها في العمل.»⁽³⁾

➤ ويرى **Edvinson & Malone** أن رأس المال البشري هو « مجموع المعارف والمهارات والإبداع و مقدرة العاملين لإنجاز مهام المنظمة.»⁽⁴⁾

كما وقد ذكر ناصر جرادات و آخرون مجموعة من التعاريف لـ Greve Weatherly، Schultz ، Fitz-enz كما يلي:⁽⁵⁾

➤ فقد جاء في تعريف **Greve** (2006) بأنه « ذلك الذي يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة »

➤ ويضيف **Weatherly** (2003) أبعاد أخرى لخصائص العاملين فيعرفه بكونه « المجل التراكمي للمواقف والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لاستثمارهم في أعمالهم، »

➤ أما **Schultz** (2002) وآخرون فيعرفونه بكونه « يتضمن معرفة و مهارات و قدرات الأفراد التي تستخدم من أجل تزويد حلول للزبائن،»

1 - محمد سيد جاب الرب (2009): موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، مطبعة العشري للنشر، القاهرة، مصر، ص 245.

2- عبد العزيز بدر الندوي (2009): عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، ص35.

3 - أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات (2011): قضايا إدارية معاصرة، الطبعة 1 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص246.

4 - ضيف أحمد، شتوح محمد (2011): الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، المنعقد يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

5 - ناصر محمد جرادات، سعاد نائف برطوني، أحمد يوسف عريقات: مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

➤ ويزيد عن التعريف **Fitz-enz (2000)** شرطاً لما يمتلكه العاملون بقوله أن رأس المال البشري «يشمل الخبرات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج و التي يمكن قياسها من خلال التدريب و التطوير و نظام الحوافز »

➤ كما تصنيف منظمة التعاون الأوروبية (OECD) 1999 تعريفاً على اعتبار أن رأس المال البشري يتضمن « المعرفة والمهارة والقدرات المتجسدة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي له.»

3- الاتجاه الذي ركز على رأس المال البشري بوصفه رأس المال الفكري:

وهناك من التعاريف أيضاً التي تختلف عن المجموعة الأخرى يقدمها متخصصون في إدارة المعرفة بحيث يركزون على مجموع المعارف المتاحة للمؤسسة وهم بذلك يركزون على رأس المال الفكري، حتى وأنها قد ساوت بينه وبين رأس المال البشري، ومن تلك التعاريف نجد أحمد المعاني وآخرون يطرحونها بالشكل التالي:⁽¹⁾

➤ **Kowlopowlos & Frappaolo 1999**, اللذان يركزان على المؤسسة ليس على رأس المال البشري فيعرفانه بأنه « القيمة المضافة للمعرفة المتوافرة للمنظمة ».

➤ كما يقدم **Fernandez (2004)** تعريفاً يحاول فيه الدمج بين معارف المؤسسة و بين رأس المال البشري بقوله « بأنه مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة و تكمن في عقول العاملين فيها.»

من خلال استعراض مجموعة التعاريف نلاحظ أنها تقريباً تتفق على أن رأس المال البشري يشمل المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات، الإبداع والابتكار أما الخصائص الأخرى التي قد ذكرت في بعض التعاريف كالحماس والطاقة فهناك مشكلة في صعوبة قياسها.

المطلب الثالث الأبعاد الرئيسية لرأس المال البشري وفق المنظور السلوكي .

يختلف الباحثين في تحديد أبعاد رأس المال البشري باختلاف الأهداف المراد تحقيقها من الدراسات والبحوث حيث يعرف رأس المال البشري حسب توجهات الباحثين ووجهات نظرهم اتجاه الدراسات والأبحاث العلمية الموجهة لتحقيق أغراض معينة أو أهداف معينة وهذا الجدول يوضح ذلك الاختلاف كما يلي:

¹ - أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات: مرجع سبق ذكره، ص 246.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

جدول رقم(1) : أبعاد رأس المال البشري.

المكونات	الكاتب	السنة
الكفاءات، الخبرات، المعارف.	Lacey & Fernandez	1981
المعرفة، المهارات، القيم، القدرات، الأصول الاجتماعية.	Scholtz	1993
القدرات، المهارات، الخبرات، المعرفة.	Edvinson and	1997
اتجاهات العاملين، التثبيت في المؤسسة، معدل دوران العمل،	Malone	1997
الخبرة والتعليم.	Stewart	
قابليات العاملين.		1997
قابليات القيادة، مهارات الإدارة، المهارات المهنية، مهارات حل	Sveiby	1997
المشكلات، القابليات الإبداعية.	Brooking	
خبرات العاملين، المعرفة، المهارات، الإبداع.		1996
القابلية المنافسة (مهارات العاملين، المعرفة)، اتجاهات العاملين	Brooking & Motta	1997
الحوافز، السلوك، أخلاق العاملين، سرعة الاستجابة (الإبداع،	Roos & al	
التقليد، التكلف و التكامل).		
مهارات العمل، الاتجاهات و سرعة الاستجابة.		1998
مهارات العاملين، التدريب، الاتجاهات.	Roos & al	1998
المعرفة، المهارات السلوكية من قبل الأفراد.	Booth	1999
المعرفة المستندة على قوة العمل، قدرات العاملين، الاتجاهات،	Vay Buren	1999
خصائص القادة و المسيرين.	Tomer	
فريق الإدارة، المهارات المهنية، الإبداع والولاء.		2000
معرفة العاملين، المهارات.	Wu	2001
الإرث التاريخي، التعليم و التجارب، مواقف الأفراد.	Baptiste	2002
المهارات، القدرات، السمعة، الشهرة، المكانة، الإمكانية الفردية.	Bomtis – Fitz end	2003
الخبرة، التعليم، المهارات المهنية، المعرفة، الأفكار الإبداعية.	Léliaert & Malon	2004
	Luthans	

المصدر: سميرة عبد الصمد (2015): دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا. علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

بناء على ذلك اختارت الباحثة مجموعة من الأبعاد من ضمن الأبعاد المذكورة أعلاه في الجدول بحيث ترى الباحثة أنها ستكون أبعاد محور رأس المال البشري التي تخدم أهداف الدراسة يمكن تحديدها في العناصر التالية:

1- معارف رأس المال البشري كمصدر قوة المؤسسة:

يمكن النظر إلى المعرفة من عدة مداخل متباينة، فالمعرفة قد تكون مجرد وصف لحالة الفهم من خلال أعمال الذهن أو تعقيل العقل كما يقول المفكرون العرب قديما، أي أن المعرفة هي الحالة الذهنية للفهم وإدراك الحقائق. وقد ينظر إلى المعرفة من مدخل شيئي بحيث تعتبر المعرفة بأنها أشياء (عناصر) ممكن تخزينها ومعالجتها.

على العكس من ذلك يوجد مدخل عملياتي ينظر إلى المعرفة باعتبارها عملية ممارسة للخبرة، وهذا المدخل يتجاوز المنطق التقليدي للمعرفة الذي يقول بأن المعرفة هي نتاج عقلي أو ذهني أي ما أنجزه أو ما يمكن أن ينجزه العقل الإنساني، ويمكن فهم المعرفة أيضا على أنها قدرات كامنة للتأثير في العمل والفعل الموجه نحو المستقبل،⁽¹⁾ وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض التعاريف للمعرفة كما يلي:

➤ تعرف المعرفة على أنها «المزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية الواضحة المتراكمة لدى العاملين بالمنظمة.»⁽²⁾

➤ وتشمل المعارف «الأفراد القادرين على فرز، جمع و تفسير واستخدام المعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصير والحدس والدوافع الكامنة في الفرد.»⁽³⁾

➤ كما تعرف كذلك بأنها «الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادرا على معالجة أية مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها، كما يمكن أن نحدد المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر.»⁽⁴⁾

➤ وعرفت على مستوى الأفراد بأنها: « مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات، التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها وابتكارها لدى العلماء.»⁽⁵⁾

كما يمكن تصنيف المعرفة إلى نوعين من المعرفة، معرفة صريحة وأخرى ضمنية وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستعمالا كما يلي⁽⁶⁾:

¹ - سعد غالب ياسين (2007): إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ص29.

² - حسين عجlan حسين (2008): استراتيجيات الإدارة المعرفية، الطبعة 1، إثراء للنشر، عمان، الأردن، ص15.

⁽³⁾ Travenet.c, Dejoux. E Marbot, A. F. bender (2007): **fonction RH, politique métiers et outils des ressources humains**, pearson education, France 1^{er} édition , P153.

⁴ - عبد الرزاق السالمي (2003): نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص230.

⁵ - طه حسين نوي (2003): التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، ص14.

⁶ - سماح صويلح (2010): إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق سيرة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 09، ص42.

1- المعرفة الضمنية: أو باطنية كما يسميها البعض وهي ما هو محدد لدى الفرد ومحلها العقل، وتشكل جانباً من رأس المال البشري، وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني ذاتي، وتمتاز بعدم سهولة انتقالها أو تحويلها إلى الآخرين، وقد لا تكون مجانية في انتقالها وهي التي تكون رهان إدارة المعرفة.

2- المعرفة الصريحة: الظاهرية أو العامة ويقصد بها ما هو موجود أو مدون ومسجل في الكتب والنشرية والأرشيف أو ما شابه ذلك، وهذا النوع يمتاز بسهولة انتقالها أو تحويلها للآخرين مع مجانية الانتقال عموماً.

كما تصنف المعرفة حسب **Tiwana (2002)** إلى مجموعة من الأغراض كما يلي:⁽¹⁾

➤ **معرفة ماذا (Know-what) :** وتشمل المعارف عن الظواهر والمشكلات المطروحة، وتمثل جانباً إدراكياً كبيراً، كما أنها تعد ضرورية، و تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة.

➤ **معرفة كيف (Know-how) :** أو (الإدارية الفنية): وهي المعرفة التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء.

➤ **معرفة السبب (Know- why) :** وهي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات السببية لمجالات المعرفة التي تحدد مسؤوليات الموظفين وتمكنهم من التحرك خطوة أعلى من المعرفة الكيفية وإيجاد استخدامات غير عادية باستخدام المعرفة السابقة لاتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المتعددة والغير مؤكدة والمواقف الغير مرئية.

➤ **معرفة الإهتمام بماذا (Care-why) :** حيث تمثل التحضير الذاتي للإبداع الموجود بالمنظمة، وهي تكون غير موجودة بثقافة المنظمة وشرح لماذا التحفيز وغيره ولماذا الابتكار ... الخ.

2- الخبرات النابعة من الممارسات والمعارف المتراكمة:

الخبرة هي مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة، لكن بأسلوب فطري، عفوي عميق، و عادة يكتسب رأس المال البشري الخبرة من خلال المشاركة في عمل أو حدث معين، و غالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقاً أكبر و عفوية أكبر وترافق الخبرة أيضاً بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية أي معرفة كيفية عمل شيء ما، لذلك غالباً ما يصف المفكرون والباحثين الخبرة على أنها معرفة تجريبية Empirical knowledge.⁽²⁾

وقد عرف **Fernandez et al (2004)** الخبرات بأنها معرفة من نوع عال، أي معرفة معمقة حول موضوع معين، و الخبير Expert هو شخص يملك معرفة لأداء مهام بشكل أفضل من الآخرين لكونه يملك

¹ - محمد تركي البطانية (2007): اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عمان، الأردن، ص45.

² - أسْمهان ماجد الطاهر (2012): إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص 78 - 79.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

عدة مستويات من المهارات والمعارف. وهناك عدة أنواع من الخبرة حسب ناصر محمد جرادات وآخرون منها: (1)

- 1- **خبرة الارتباطات:** Association Expertise و هي معرفة، أو قدرات إرشادية يحصل عليها العاملين من معرفة العلاقات بين مدخلات ومخرجات معينة، أو معرفة العلاقات بين أجزاء مختلفة لأداء المهام.
- 2- **خبرة المهارات الحركية:** Motor skills Expertise وتشمل الخبرة الحركية الجسدية وليس العقلية، كمهارات استخدام الآلات.

➤ **الخبرة النظرية:** Théorétique Expertise أو الخبرة المعمقة، وهي معرفة معمقة في مجال معين تسمح بحل مشكلات لم يتم حلها مسبقاً، وتتطلب اجتهاد ذكي يستند على فهم المجال ويتم الحصول على هذه الخبرة من التدريب النظامي وحل المشكلات المتنوعة وهي خبرة يمكن بسهولة فقدانها ونسيانها إذا لم يتم استخدامها بشكل مستمر.

كما تعتبر الخبرة من المفاهيم التي تركز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها رأس المال البشرية من خلال العمل الذي يؤديه في الوظيفة الحالية أو العمل الذي قام به سابقاً في الوظائف السابقة، ويتم ذلك من خلال تعلمه كيف يصبح أكثر استعداداً لتبادل المعارف مع بعضهم البعض، وتشير الخبرة إلى ما قام به رأس المال البشري وما حدث له في الماضي ومن الفوائد الرئيسية له أنها توفر منظور تاريخي يمكن من خلاله عرض وفهم المواقف والأحداث. (2)

وهناك أسباب عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء المهام في المؤسسة وهي: (3)

- تخفض الخبرة من التكلفة والوقت اللازم لأداء المهام،
- تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي حيث يكون رأس المال البشري قد تعلم من المؤسسة نوع السلوك المطلوب،
- إن نوعية الخبرة التي يحصل عليها هي مهمة لأعراض عديدة تساعد الفرد على فهم العلاقات المتداخلة في العمل،
- تساعد الخبرة على حل المشكلات وإيجاد طرق جديدة وإبتكارية.

1 - أسْمهان ماجد الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 79.

2- ربيعة قوادرية (2016): مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص31.

3- أحمد عبد، إسماعيل الصفار (2008): تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من المصارف التجارية الاردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، ص90.

3- المهارات المتميزة لرأس المال البشري :

ترتبط المهارات البشرية بالتطبيق الفعال للمعارف المكتسبة في وضعية معينة، وفي إطار هدف محدد وبهذا فإن رأس المال البشري الذي يمتلك مهارات يمتلك معارف خاصة ودقيقة في مجال معين مما يمكنه من التحكم في الوضعية والتصرف بطريقة ملائمة حسب ما يقتضيه الهدف.⁽¹⁾

ويمكن إعطاء بعض التعاريف للمهارات كما يلي:

➤ تعرف المهارات البشرية على أنها: « قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله بحيث تسمح بتحقيق نتائج مرغوبة أو متوقعة. »⁽²⁾

➤ كما تعرف على أنها: « مجموعة المعارف، قدرات والاستعدادات الخاصة لفرد أو مجموعة والمكتسبة بالممارسات المهنية والأداء المكتسب. »⁽³⁾

➤ إلا أن **G.Le Boterf** أشار بأن المهارات لا تظهر إلا أثناء العمل، حيث عرفها « بأنها تطبيق المعرفة النظرية، وهي مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد (الانضباط، المبادرة، المثابرة). »⁽⁴⁾ وللتعرف أكثر على المهارات يمكن ذكر بعض المميزات التالية:⁽⁵⁾

➤ أن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة،

➤ أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة إلى أخرى ومن مستوى لآخر،

➤ أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم "معرفة" والممارسات و نمط التفكير "قدرة ذهنية"،

➤ أنها قابلة للتحويل، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل "طريقة" فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة،

➤ أن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم.

وحسب **J.leplat** فإن للمهارات أربع خصائص هي:⁽⁶⁾

¹ - بوروبة فهمية، بركان دليلة (2012): تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير، مداخله ضمن أعمال الملتقى الوطني الأول حول "تسيير الموارد البشرية" فيفري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص7.

² J.Aubert, p Giberst et F pigeyre (1993) : **savoir et pouvoir les compétence en question**, édition press universitaires de France en France, P42.

³ - J.Mpertti : **Gestion des ressources humaine**, 21 eme éditions, Vuibert, paris, France, p 23

⁴ - Guy.Boterf (2001) : **construire les compétence individuelles et collectives**, 7 eme éditions, paris, p 50 .

⁵ - bid : PP 35-36.

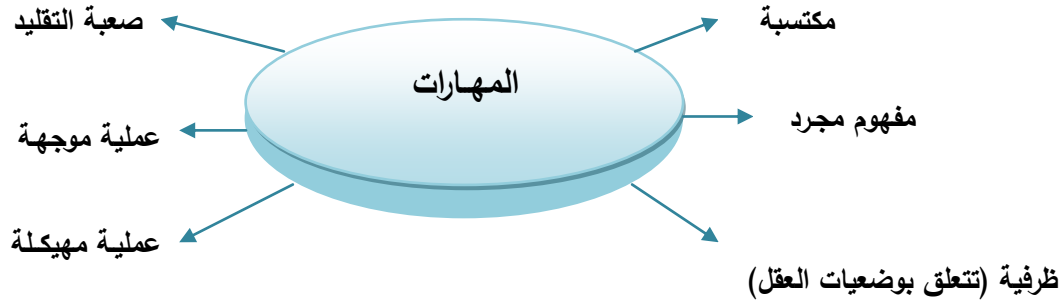
⁶ - Anne Dietrich et autres(2010) : **Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives**, edition Dunod 3^{ème} ed, paris, p11.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

- **عملية موجهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة أو عمل معين، وتطمح بالتأكد لتحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط ما،
- **عملية مهيكلية:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف و ممارسات وبالتالي فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار مخطط واضح وأهداف محددة،
- **مفهوم مجرد:** إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وأثارها،
- **عملية مكتسبة:** فالمورد البشري يكتسب المهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة وإن المهارات تكون مفيدة للمؤسسة إذا تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها.
- وبالإضافة إلى ذلك فإن المهارات تتميز أيضا بالخصائص التالية:⁽¹⁾
- **صعبة التقليد أو النقل،**
- **لديها القدرة على التكيف والتطور وهي مصدر التحسين في سلسلة القيم،**
- **إن المهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليها وتطويرها ومن ثم الاستفادة الدائمة منها،**
- **المهارات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط،**
- **المهارات ليست الأداء لكنها أحد مكوناته،**
- **إن المهارات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها،**
- **المهارات يجب أن يعترف بها من طرف أطراف آخرين،**
- **إن الجسر بين التشغيل و الفرد هو المهارات،**
- **تمكن المهارات أيضا من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من المهارات، هما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط بالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم انه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يطفي الفرد بالنقل فقط.**
- ويمكن تلخيص أهم خصائص المهارات في الشكل التالي:

¹ - إسماعيل حجازي، سعاد معاليم (2012): **سكانير المهارات، عادات للتخفيف عن العجز المهاراتي،** الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 23/22 فيفري، ص

شكل رقم (5): خصائص المهارات.



المصدر: سميرة هيشر (2014): دور تقييم المهارات في تـثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، عمر البرناوي - بسكرة: رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص87.

أما فيما يخص أنواع المهارات فقد اختلف الباحثون في تحديد أنواعها فمثلا حسب **Katz Ropert** يوجد ثلاث مهارات أساسية:⁽¹⁾

1- المهارات التقنية "الفنية": وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العلمية (الممارسة)، وهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق و الأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام والواجبات، فهذا النوع من المهارات ترتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات وتشير على القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بأداء العمل.

2- المهارات الإنسانية "الاجتماعية": وهي التي تشير إلى القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم و التزامهم وولائهم وهذا يتطلب قدرة الاتصال والتحاور والاجتماع.

3- المهارات التنظيرية "التصورية، إدراكية": تشير إلى القدرة على التنسيق و تحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي وفهم مدى اعتماد النشاط على آخر، ومدى التأثير الخاص بتغير أي نشاط على المنظمة ككل.

هكذا وقد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات يمكن ذكرها في النقاط التالية:⁽¹⁾

¹ عبد السلام أبو قحف (1995): أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، ص106.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

➤ **التفكير الناقد والأفعال:** حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات و استخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول و تطبيقها، وتقييم النتائج و تطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة.

➤ **الإبداع:** في عصر المعرفة والمعلومات تساعد المهارات على إيجاد حلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال، وتناقل الأفكار.

➤ **التعاون:** إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة، وستكون المهارات هي العامل الفاعل في عصر المعرفة،

➤ **فهم التداخلات الثقافية:** إن التنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي إلى معرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح، لذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.

➤ **الاتصال:** سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من الحالات ولمختلف الأشخاص.

➤ **استخدام الكمبيوتر:** سيحتاج الفرد في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطي الجهل الكمبيوتر، وإنما الإنطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الإلكترونية أو الرقمية مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام و تحقيق النجاح.

➤ **المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس:** حيث أصبح لزاما على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية و تحقيق الأمن الوظيفي و هذا نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال.

4- القدرات الجوهرية لرأس المال البشري:

القدرة بشكل عام هي امتلاك الإمكانية لفعل شيء هادف (أي له نتيجة محددة) وامتلاك القدرة على الفعل لا يعني حدوث الفعل، فالفعل لا يحدث إلا إذا امتلك الفرد الرغبة والعزم الأكيد على حدوثه فبدونهما قد يحجم الفرد عنه ولو امتلك القدرة عليه.⁽²⁾

وعلى هذا الأساس فقد قدم العديد من الباحثين أنواع القدرات كما يلي:⁽³⁾

¹ - خلفاوي شمس ضيات (2011): متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة"، يومي 13-14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 14-15 .

² - أسمهان ماجد الطاهر (2012): مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

³ - ربيعة قوادرية (2016): مرجع سبق ذكره، ص 31.

1- قدرات عقلية: وهي تلك التي يعتمد عليها الذكاء بشكل أو بآخر، و يدخل في إطارها القدرات اللغوية، و القدرة الحسابية، حيث تتضمن الفهم اللغوي والطلاقة اللغوية والقدرة الحساسة والتذكر، والحفظ، والتفكير الاستنباطي الذي يعني باستخراج واكتشاف قواعد عامة من حالات جزئية والسرعة الإدراكية، هذا ويمكن حصر وتحديد هذه القدرات إلى خمس قدرات أساسية:

- الإدراك أو المعرفة: ويعنى باكتشاف الأشياء أو التعرف عليها،
- التذكر: ويعني الحفظ والاسترجاع،
- التفكير التقاربي: ويعنى بمعالجة المعلومات بما يؤدي إلى واحدة تمثل أفضل الإجابات،
- التفكير التباعدي: ويعني البحث عن أفكار مختلفة وحلول متنوعة من علاقات قد تبدو غير مترابطة، وتكوين علاقات فيما بينها قد تصل إلى حلول،
- التقييم: وتعني الوصول الى قرارات تتعلق بصحة أو نتائج ما نعرف أو ما نصل إليه.

2- قدرات غير عقلية: وهي تلك التي ترتبط بالتكوين العضلي والجسدي للفرد، ومدى قوة الحواس الخمس التي يمتلكها، ويمكن تحديدها في مجموعتين أساسيتين هما:

- قدرات الحواس: وتتضمن حدة الإبصار، وتميز المسافات والألوان، وحدة السمع، والتنسيق البصري.
- القدرات الحركية: وتتضمن اللياقة الجسدية والبدنية، والسرعة والتوافق الحركي، والقدرات الحركية بمختلف أشكالها.

والمهم ليس وجود القدرة، ولكن استخدام القدرة. ولأن القدرة تتوقف على الدافعية نحو العمل، فإن معظم إن لم يكن كل عناصر استخدام القدرات تتولد من الدافعية نحو العمل وترتبط بها بشكل مباشر كما سيتضح في ما يلي عناصر استخدام القدرات:⁽¹⁾

- **العمل:** يعتبر العمل في حد ذاته المحرك الأساسي لاستخدام القدرات وتوجيهها لأداء عدد مرتبط بمهام وظيفة أو مهنة محددة، فمن خلال العمل يترسخ لدى الفرد ضرورة الارتباط بمهنة معينة يؤدي من خلالها الفرد أعمالاً أو مهام تؤكد ذاته و قيمته في الحياة.
- **الخبرات السابقة:** ففي مجال الخبرات السابقة فلها وجه آخر بالنسبة لاستخدام القدرات هو النجاح و الفشل، و الدروس المستفادة منهما، حيث تشتد الرغبة في تكرار التجارب الناجحة وفي المقابل يبتعد ويخاف من المهام والأعمال التي قد سبق و أن فشل فيها، وعلى أي الأحوال فإن الخبرات بوجهيها السابقين من أهم العوامل التي تشكل الرغبة في استخدام القدرات.

¹ - محمد كمال مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص ص 80 - 81.

➤ **المنفعة المتوقعة:** ترتبط المنفعة بشكل علم بإشباع الحاجات ودرجة الحرمان لذلك فإن الدافعية للأداء التي يتوقف عليها استخدام القدرات تتوقف بشكل أو بآخر على المنفعة المتوقعة لدى الفرد، كما تجدر الإشارة لها إلى أن قوة الجذب المنافع تتوقف على درجة الحاج العوائد (الحاجات) غير المشبعة لدى الفرد و مدى فاعلية هذه الفوائد في إشباع الحاجات.

➤ **مستوى الطموح لدى الفرد:** كلما زاد مستوى الطموح لدى الفرد بشكل عام زادت الدافعية لديه لاستخدام قدراته، وبشكل خاص كلما زاد طموح الفرد في وظيفة أو عمل محدد زادت الرغبة في استخدام قدراته وتوجيهها نحو العمل.

➤ **درجة سيطرة الفرد على العمل الذي تقوم به:** و تعني مدى قدرة الفرد على التحكم في مؤثرات السيئة المحيطة بالعمل الذي تقوم به، و قد يتمثل أهم عناصر هذه السيطرة في حجم الصلاحيات المخولة للفرد، هذا الجانب توفر القدرات و السمات الشخصية، والقوة الذاتية لدى الفرد، ودرجة امتلاك الفرد لعناصر الاستقلالية والإعتمادية على الذات حيث تؤثر هذه الأخيرة على الذات بشكل مباشر و في درجة سيطرة الفرد على العمل الذي يقوم به.

➤ **درجة الوعي بالذات:** عندما يعرف الفرد و يعي من هو و ماذا يريد أن يكون، و كيف يحقق ما يريد، و ماذا ينقصه ليحقق ما يريد، وبهذا يكون الفرد على درجة عالية من الوعي بالذات وهذا الوعي ذو تأثير بالغ ليس فقط على دافعيتهم نحو استخدام كامل قدراتهم في تحقيق ما يريدونه ولكن أيضا في تدعيم و تنمية هذه القدرات للوصول إلى ما يهدفون إليه.

5- التفكير الإبداعي كمصدر قوة لرأس المال البشري:

تعيش المؤسسات اليوم في عالم سريع التغيير تحتاج فيه إلى صنع الأحداث بطريقة أكثر ذكاء وإبداعية، لذلك ثمة أمور على الدوام ينبغي على المؤسسات القيام بها ومشكلات تتطلب حل، وفرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها. والكثير يتساءل عن سر بقاء الشركات العملاقة واختفاء البعض منها عن دائرة المنافسة، لذلك تحاول الكثير من المؤسسات ربط أدائها بالإبداع في العمليات الإنتاجية وتدعيم نشاطات البحث والتطوير، وتطوير الإمكانيات اللازمة كي تبقى قوية وشديدة المنافسة، ولعل الأهم من ذلك هو توفر رأس المال البشري لديه القدرة على التفكير الإبداعي حيث يعد الإبداع وعاء إنتاج الأفراد المتنوعين معرفيا.⁽¹⁾

¹⁻ نضال عبد الهادي عمران: اثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة سلسبيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، مجلة 23، عدد 3، بدون سنة، ص1281.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

وعليه فقد وردت العديد من التعاريف للإبداع يمكن ذكر البعض منها كالتالي:

➤ يعرف **Torrance** الإبداع على أنه «عملية تحسس للمشكلات و الوعي لمواطن الضعف والثغرات و عدم الإنسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختيارها، وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، و نقل أو توصيل النتائج».(1)

➤ كما يرى **Jones** أن الإبداع يمثل « عمليات وسيرورة تستخدم من خلالها المنظمة المهارات والموارد لتطوير سلع وخدمات جديدة أو لتطوير أنظمة العمليات والإنتاج، هكذا فإن الإبداع يمثل عمليات تتجسد بمنتجات جديدة بوصفها مخرجات من أفكار ابتكاريه جديدة».(2)

➤ كما عرفه **Holbek et Barreye**: « بأنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها أحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عنها أحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة».(3)

➤ ويضيف مبرم بأن: « الشخص المبدع هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور علاقات جديدة و غير مألوفة و يتفاعل مع بيئة عمل المنظمة ويقوم بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ومنظّمته ولمجمّعه و قد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو إدارة جديدة».(4)

الصفات المميزة الشخصية للمبدعة:

كما تعبر القدرات الإبداعية عن الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأفراد الذين يقومون بأنواع مختلفة من السلوك الإبداعي، فالاستعداد هو قابلية الفرد لاكتساب قدرة من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة للخبرات .

¹- السعيد عواشريه (2009): العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر، ص6.

²- طاهر محسن منصور العالي (2011): دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات إدارية، مجلد 4، عدد 7، أيلول، جامعة البصرة، العراق.

³ - Sandrine Fernez, Watch, Francois Romon : **Management de l'innovation de la stratégie aux projets**, vuibat, 1 édition, Paris, P01.

⁴- محمد زويد العتيبي (2007): الإبداع والتميز الإداري، الطبعة 1، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، ص28.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

قد تم تحديد عددا من الصفات أو القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومنها:⁽¹⁾

➤ **الحساسية للمشكلات:** الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة أو التحقق من وجودها في الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ولعل إحساس المبدع بالمشكلات و إمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاموضوح فيما يراه الآخرون واضحون، وعدم الرضا بما هو كائن، وشجاعة إدراك الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

➤ **المرونة:** المقدرة على إيجاد الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، رغم التعصيب بأفكار بحد ذاتها، وكذلك تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

➤ **الطلاقة:** القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، وذلك إذ ما تورطت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر من غيره من ذوي التفكير التقليدي، والطلاقة تعني قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

➤ **الأصالة:** وهي المقدرة على تقديم الأفكار النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق الباحثون على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

➤ **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** وتعني إمكانية تركيز الفرد لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب.

¹ - أمينة عبد القادر، علي عبد الله الحاكم (2015): العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، دراسة تطبيق على بعض المنظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16، عدد 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

➤ **قبول المخاطرة:** و تعني مدى شجاعة الفرد في تعرض نفسه للفشل أو النقد و تقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، يعني الاستعداد لتبني أفكار جديدة في الوقت نفسه القبول لتحمل المخاطر الناتجة عن تلك الأعمال التي تقوم بها مع الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

➤ **التحليل والربط:** التحليل وهو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك، والربط هو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج علاقات جديدة.

المطلب الرابع: ديناميكية دور رأس المال البشري في ظل عصر المعرفة.

إن توفر رأس المال البشري في المؤسسة ذوي معارف ومهارات متميزة وخبرات بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر الحالي أو ما يعرف بعصر المعرفة، هذا لكونه يمثل أهم مصدر للربحية والأداء المتميز والدعامة والتنافسية للمؤسسة، وما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها وإدارتها في المنظمات، وأهمية عمال المعرفة في تكوين تلك القوة.⁽¹⁾

حيث تظهر ملامح الإهتمام برأس المال البشري من خلال أهميته ومكانته في المؤسسة وخصائصه الفريدة. حيث يبرز دور رأس المال البشري من كونه الأساس في المؤسسات وعليه يعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها، فهو يؤدي دورا رئيسيا في التعامل مع المشكلات، وتطوير الحلول المناسبة، وقد تكون الإستراتيجيات المتعلقة برأس المال البشري إحدى الإستراتيجيات الريادية الملهمة التي تعتمد عليها المؤسسات التي تبحث عن الفرص المناسبة، حيث لا يمكن اقتناص هذه الفرص إلا من خلال العاملين الموهوبين، وقدراتهم التي تؤدي إلى تحقيق التميز لمنظمات الأعمال.

إن رأس المال البشري هو السلاح الأساسي للمؤسسات في عالم الأعمال اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء المؤسسة، فهو يحقق الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بتحسين أداء العمل وتطوير الثقافة التنظيمية للوصول إلى الإبداع والابتكار وهذا يؤدي إلى نجاح المؤسسة وبقائها.⁽²⁾

كما تتضح أهمية رأس المال البشري كذلك من خلال ما قدمه **Perdrim (2007)** وذلك بالتأكيد على دوره الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية، ودوره في تحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية

¹ - سميرة عبد الصمد (2016): دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 8.

² - عبد العزيز النداوي، فاطمة موسى عمران (2013): أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الإتصالات الأردنية - دراسة ميدانية، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر حول "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، عمان، الأردن، أيام 22-25 أفريل، ص844.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

وقياس الكفاءة فضلا عن دوره المباشر في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الإستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب ميزة تنافسية.

كما أكد (Ahosen 2009) على أن رأس المال البشري يوفر الكثير من الفرص للمؤسسات لتحقيق تقدم تنافسي من خلال استعمال تكنولوجيا جديدة وسائل إنتاج جديدة وأساليب عمل جديدة أسهمت في تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح. كما أن رأس المال البشري بحسب (Battel & Smith 2010) يعد عنصر قوة أساسي لإستراتيجية المؤسسة، و ذلك باعتناق الأفراد العاملين أفكار، ومفاهيم و قيم و ابتكارات من أجل تحديد مستويات عالية من المعرفة وقد أشار الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية إلى أهمية رأس المال البشري ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يلي:⁽¹⁾

➤ أنه يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وقدرات وجدارات، وغير ذلك تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، فالمؤسسة التي تمتلك رأس مال غني، يمكنها أن تتنافس وتبقى وتتمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات و ابتكارات جديدة،

➤ أنه يساعد في خلق معارف جديدة، فكلما كان رأس المال البشري أكثر غنى، كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في خلق وابتكار وإنشاء معارف جديدة لاستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المؤسسة،

➤ أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده، فهو من الموارد الحرجة والنادرة لذا يصعب تقليده أو محاكاته وهذا يتطلب من المؤسسة المحافظة عليه الإهتمام به وعدم السماح بخسارته،

➤ أنه يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لأن التنافس الحالي بين المؤسسات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة وبالسريعة الممكنة، وهذه المهمات لا يمكن لأي مؤسسة أن تبلغها دون وجود أفراد مؤهلين، ويمتلكون رأس مال بشري، كي يساهموا في تعزيز و تطوير الميزة التنافسية لمؤسساتهم،

➤ أنه يساعد في زيادة كفاءة إستخدام الأصول، ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن واحدة من مقومات رأس مال البشري هي التدريب، فالفرد الذي يمتلك تدبيرا وتأهيلا سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المؤسسة المختلفة بكفاءة عالية ما يحقق إنتاجا أعلى يشبع رغبات ومتطلبات الزبائن،

➤ له تأثيرا مباشرا على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين المال التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة.

¹ - مؤيد الساعدي (2013): مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

بالإضافة إلى كونه:⁽¹⁾

- هو أساس الإبداع والابتكار التي تعتبر أساس التنافسية،
- هو أساس التنظيم والتنسيق في مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية،
- هو أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف إنتاجاته،
- كما يترجم البعض أهمية رأس المال البشري بالنسبة للمؤسسات فيما يلي:⁽²⁾
- أن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة من شأنها أن ترفع الأداء و تميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين،
- أن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس ايجابيا على المؤسسة ومنتجاتها،
- كما أن رأس المال البشري للمؤسسات أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن يستثمرونه بأحسن الطرق لزيادة قيمة الإنتاجية كأهم مصدر للقيمة،
- يضمن رأس المال البشري تطورا للتقنيات المتقدمة في مختلف المجالات التي يتطلبها ويتضمنها الاقتصاد المعرفي،
- الارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والإنترنت وغيرها...
- إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى، وهذا ما تؤكدّه اليابان وتطورها،
- إنّ اللاملموسات البشرية تمثل أهم مكون للاملموسات الأخرى لأنها غالبا تمثل مصدرها،
- تبين من خلال استعراض ديناميكية دور رأس المال البشري، أن هذا الدور نابع من ثلاث ضرورات أساسية هي:⁽³⁾

1 - ضرورة تحقيق النجاح، لأن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات هو تحقيق النجاح و الذي يساهم في تحقيقه الأفراد المؤهلون والقادرون على حمل رسالة منظمتهم بكفاءة وفعالية وحتى يتمكن الأفراد من القيام بذلك، فهم بحاجة لأن يكونوا يتميزون بقدرات وإمكانات ومعارف متميزة أي يتوفّر لديهم رأس مال بشري كبير،

¹ - فرعون أحمد، محمد اليفي (2009) : الإستثمار في رأس المال البشري، كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة ميله، الجزائر، يومي 14-15 أبريل، ص 05.

² - سميرة عبد الصمد (2016): مرجع سبق ذكره، ص ص 8-9.

³ - ناصر محمد سعود جرادات، أحمد المعاني، أسماء الصالح: مرجع سبق ذكره، ص 246.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

2 - ضرورة تحقيق الميزة التنافسية، إذ يقاس نجاح المؤسسات بمدى تحقيقها للميزة التنافسية أي قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة، والتغلب على المنافسين من خلال تقديم خدمات ومنتجات أفضل مما يقدمه الآخرون،

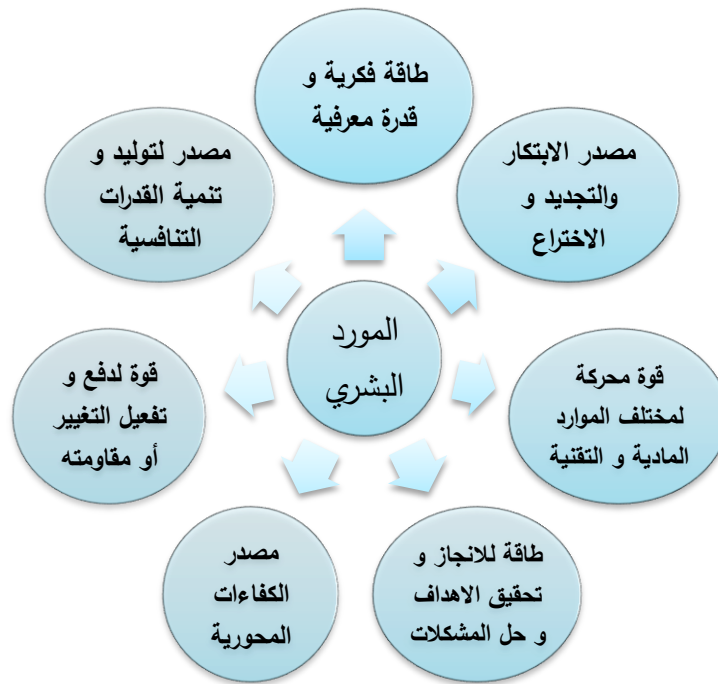
3 - ضرورة خلق معارف جديدة فكما امتلكت المؤسسة رأس مال بشري مهم، كلما تمكنت من خلق و إنشاء معارف جديدة، نتيجة قدرة الفرد على البحث والتحليل و التفكير.

كما تتضح أهمية رأس المال البشري لما يحققه من أهداف كما يلي:⁽¹⁾

- يساعد في زيادة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى و خدمة أفضل للزبائن،
- هو أهم مصدر للربحية و الدعامة التنافسية للمؤسسة،
- يعتبر أساسا ومهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز للمؤسسة،
- هو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتميز والتجديد،
- هو المعرفة المفيدة والمهارة التي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المؤسسة.

¹ - فرحاني لويزة (2016): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت، عين التوتة، باتنة، رسالة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص .

الشكل رقم (6) : المورد البشري في عصر المعرفة.



المصدر: علي السلمي (2000): ادارة الموارد البشرية بالمعرفة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، ص 51.

يوضح الشكل أعلاه أهمية رأس المال البشري في عصر المعرفة. حيث يعتبر طاقة فكرية ومقدرة معرفية مهمة للمؤسسات، قوة محرك لمختلف الموارد مادية كانت أو تقنية فهو مصدر خلق الموارد الأخرى، كما تعتمد عليه المؤسسات لمواجهة أي تغيير يحدث في البيئة الخارجية باعتباره قوة لدفع وتفعيل التغيير ومقاومته، يعتبر كذلك مصدر للإبتكار والتجديد المستمرين، كما يعتبر طاقة لإنجاز الأهداف وحل المشكلات.

المبحث الثاني: الإستثمار كآلية لبناء، تنمية وتطوير رأس المال البشري بالمعرفة.

لقد إحتل الإستثمار في رأس المال البشري مكانة واسعة ضمن إستراتيجية المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والبقاء والإستمرار في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، خاصة مع التحول نحو إقتصاد المعرفة. حيث يعتبر الإستثمار في رأس المال البشري من العوامل الأساسية التي تمكن الفرد من تحسين قدرة المؤسسة على خلق القيمة والتميز، ذلك أن المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها رأس المال البشري هي المصدر الرئيسي للأبداع والإبتكار وتطوير المؤسسات ومواكبة التطورات الحاصلة، خاصة وأنة أصبح لزاما على المؤسسات أن تمتلك موارد بشرية مواكبة لعصر المعرفة .

كما يعتبر الإستثمار في رأس المال البشري جزء مهم من ممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك فقد أصبح على هذه الأخيرة أن تهتم به من خلال تطوير استخدام نظام فعال لذلك، كما ينطوي عليها معرفة أن الطلب على العاملين في مجال المعرفة، والمؤهلين يفوق العرض، بالإضافة إلى أن إختيار الإستثمار في الموارد البشرية يتطلب إجراء فحص لأهمية رأس المال البشري في المؤسسة ومعرفة مواطن الإستثمار التي سوف تسفر عن نتائج ايجابية وكيف تؤثر على النتائج.

بالنظر للدور الهام الذي يحتله الإستثمار في رأس المال البشري، بات محتما على المؤسسات إيجاد أفضل الطرق للإستفادة منه لتحقيق النجاح الذي تصبوا إليه، من خلال بناء رأس مال بشري تعتمد عليه في ذلك، لذلك سنحاول من خلال هذه العناصر الكشف عن النقاط الهامة التي جعلت المؤسسات تعمل بمبدأ أن ما ينفق على رأس المال البشري ليس بتكلفة بل إستثمار حقيقي وهي مسؤولية في غاية الأهمية.

المطلب الأول : الدور المتغير للإستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة:

إن الإستثمار في رأس المال البشري تعد عملية من العمليات التي تعمل على اكتساب واستبقاء أفضل المواهب والمهارات والقدرات، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات والنظم الملائمة لأهداف المؤسسة، فبناء رأس المال البشري يعني إدارة مجموعة من الأفراد يتشاركون بأهداف، ويحملون خصائص فريدة، ويمكن حصرهم كأصول حقيقية وموارد قيمة، لذلك فإن الإستثمار في رأس المال البشري معناه إدارة المعارف والمهارات التي يمتلكها رأس المال البشري لتحقيق أهدافهم المشتركة وتوجيهها باتجاه أهداف المؤسسة.

1- أهمية الإستثمار في رأس المال البشري : قد لا تدرك معظم المؤسسات ذلك الدور المميز الذي تؤديه المعارف والقدرات والمهارات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيدا أهمية الإستثمار في رأس المال البشري،

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

لذلك فإن أغلب المؤسسات تمتلك رأس مال بشري متنوع، ويمتد على طول التخصصات الضرورية لانجاز أعمالها وهي لا تعرف أهمية ذلك.⁽¹⁾

كما قد أنتجت الثورة المعرفية أثارا هائلة في فكر ومنطق الإستثمار في رأس المال البشري لذلك يمكن تحديد أهمية الإستثمار في رأس المال البشري بالمعرفة في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يلي:⁽²⁾

➤ اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة، تمثل واحدا من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمات المعاصرة، وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالا ذهنية في المؤسسة من الباحثين في مجالات التسويق، ومبرمجي الحسابات الآلية، وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو بآخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي مؤسسة.

➤ اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة منها، من رصيد الفكر و المعرفة المتاحة لها وذلك من خلال تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطوير وابتكار أفضل الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة. أو لإنشاء الفرص التي تتفق و مصالح المؤسسة، ومن ثم فقد بدأت ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الإستقطاب والإختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية وكذا تعمل على تطوير وسائل إنتفاع أفراد المؤسسة من مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة، كالمؤتمرات والندوات وورش العمل التي تتراكم من خلالها معلومات ومعارف متجددة.

➤ إن الحصول على رأس المال البشري من المصادر الخارجية يعد اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي والذي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد التغيرات في البيئة لاكتشاف الفرص والتهديدات، ومن ثم الإعداد لها إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة البيئة الخارجية باعتبارها مصدر للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصرها المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة رأس المال البشري بالمؤسسة وتطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن البيئة الخارجية تحتوي على مجموعة كبيرة من المؤسسات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمؤسسة أن تحصل منها على الأنشطة التي تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات.

¹ - سعد علي العنزي، أحمد صالح علي (2008): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، ص 65.

² - نبيلة جعيجع، حياة براهيم (2011): إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال العربية في الاقتصاد الحديث، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، ص ص 12-13.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

ونتيجة للاكتشافات السابقة فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود الإستثمار في رأس المال البشري في ظل

ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

➤ إدراك حقيقة هامة، و هي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم ما يتحقق من إدارة رأس المال البشري ينبغي أن ينعكس على المؤسسة فيعد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم هي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى المعرفة الناتجة من تفاعل المؤسسة مع البيئة، والآثار المترتبة على قرارات إدارة رأس المال البشري من المعارف المستقطبة، والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر بل تجمع وتحلل و تستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، و يتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المؤسسة وما ينتج عنها، بحيث تتعلم المؤسسة من تجاربها وتكتسب مفاهيم ومدرجات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكها، وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المؤسسة.

➤ من ثم كان لهذا الاكتشاف تأثيره في تطوير أساليب الإستثمار في رأس المال البشري من خلال تخطيط التدريب والتنمية لفترات تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، ويكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها رأس المال البشري، وضمان عدم تجرده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

➤ إدراك حقيقة هامة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي مؤسسة إنما هي في الأساس أنشطة معرفية يسهم رأس المال البشري في أدائها، لذلك فبناء رأس المال البشري يعتبر ركيزة تكوين ميزة تنافسية، وعلى هذا الأساس يعتبر استقطاب وإعداد و تكوين المورد البشري المؤهل لذلك، والاحتفاظ به داخل المؤسسة من أهم الدلائل على نجاح المؤسسة، ويوفر لها السبل لتحقيق ميزة تنافسية.

➤ إن مهمة الإستثمار في رأس المال البشري هي في الأساس التعامل بالمعرفة بمعنى توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها رأس المال البشري، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية رأس المال البشري، وبذلك يتحقق التميز في عمليات المؤسسة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.

➤ كما تلعب عملية بناء رأس المال البشري دورا مهما في تخليق المعرفة، عن طريق إدماج مصادر المعرفة الضمنية والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز وتتحقق هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطابهم، تعاونهم وانفتاحهم على أمور المؤسسة ومشكلاتها وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء

¹ - نبيلة جعيجع، حياة براهيم: مرجع سبق ذكره، ص ص 13 - 14.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

الآراء والمقترحات، ومن ثم إطلاق المعرفة في أرجاء المؤسسة لتكوين القدرات والمهارات وتطويرها، ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

2- أهداف الإستثمار في رأس المال البشري:

إن جهود بناء المورد البشري في الاقتصاد التقليدي كان ينصب على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، ولكن في ظل الاقتصاد المعرفي أو ما يعرف بعصر المعرفة اختلفت أولاً النظرة إلى المورد البشري على اعتبار أنه واحد من أهم رؤوس الأموال الفكرية للمؤسسة، ومن جهة أخرى أصبح دور إستثمار وبناء رأس المال البشري ينصب على تطويره على المدى الطويل مع مراعاة التكامل بين التخطيط والتطوير على المديين القصير والطويل في هذا المجال، لكون هذا النهج أكثر ملائمة لطبيعة بيئة الأعمال الديناميكية وغير المتنبأ بها.

ويمكن تحديد بعض النقاط الهامة والإستراتيجية في بناء رأس المال البشري من خلال الإستثمار فيه في ظل الإقتصاد المعرفي كما يلي:⁽¹⁾

- التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية،
 - البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية،
 - نشر فكر إدارة رأس المال البشري الجديد بين جميع أعضاء المؤسسة،
 - توضيح مبررات ودواعي الرؤية الجديدة لإدارة رأس المال البشري، وبيان العوائد المنتظرة منه بأسلوب موضوعي،
 - تقويم المناخ الثقافي في المؤسسة ومدى تقبله لمنطق الرؤية الجديدة لإدارة رأس المال البشري،
 - محاولة إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات إدارة رأس المال البشري،
 - كسب مشاركة رأس المال البشري على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة والاتصال المباشر للأفراد وذوي العلاقة وإعطاءهم الشعور بالأهمية والمشاركة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- هذا بالإضافة إلى بعض الأهداف الأخرى التي يمكن تحديدها في النقاط التالية:⁽²⁾
- يقوم الإستثمار في رأس المال البشري بتدبير إمكانية المؤسسة البشرية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من رأس المال البشري المتميز، المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المؤسسة المختلفة،

¹ - ورقة بحث بعنوان: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة على الموقع التالي: <http://www.hardiscussion.com>

² - المرجع نفسه.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

- كذلك يعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات عالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة،
- تعد إدارة الموارد البشرية من أجل الإستثمار في رأس المال البشري خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المؤسسة،
- يسعى لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفة بالتواصل الايجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية، وكذلك بالاقتراب من عملائها ورصد احتياجاتهم و مشكلات الأداء ومتطلبات تطويره،
- يتابع الإستثمار في رأس المال البشري التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع وتعمل على تطوير استراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات،
- يسعى إلى بناء قدرات بشرية متميزة تواجه بها المؤسسات طبيعة البيئة المتغيرة،
- كما يسعى إلى مواكبة التقنيات والأساليب التي تستخدمها المؤسسات الأخرى بما لها من إمكانيات عالية ونفوق تقني وعلمي،
- يلتزم بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعاليتها وعناصرها،
- كما يسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم تأكيداً لعلاقات "المورد/ عميل" التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة،
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالأصول والأعراف المهنية، وتلتزم نفسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول والأعراف وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً،
- خلق بيئة تسمح بالتعلم والتي تسهم في بناء رأس المال البشري يساهم في اكتساب المعرفة صيانتها، تطويرها والاحتفاظ بها، ويعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي لمواكبة التغيير التنظيمي،
- تشجيع السلوك الايجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين،
- الانفتاح على البيئة الخارجية ومعرفة الأوضاع القائمة بالبيئة المحيطة وعناصرها ذات العلاقة بالموارد البشرية،

- توقع الحالات المستقبلية للبيئة المحيطة وتأثيراتها المحتملة على هيكل رأس المال البشري بالمؤسسة وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف،
- معرفة خصائص رأس المال البشري المتاح للمؤسسة (أنواعه، خصائصه، تفاعلاته، نتائج التعامل معه، تطورات المستقبلية المتوقعة/ المحتملة)،
- معرفة نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ومدى تفاعله والبيئة الخارجية.

المطلب الثاني: آليات الإستثمار في رأس المال البشري بالمعرفة .

إن التحول إلى إقتصاد المعرفة كان له الدور الكبير في تغيير النظرة نحو الإستثمار في رأس المال البشري وكان هذا التغير مصحوبا بالتكامل في الوظائف التي تدعم الميزة التنافسية ودفعها أكثر نحو الإستراتيجية، وهو ما أشار إليه العديد من الباحثين، حيث أوضحوا أن الإستثمار في رأس المال البشري لا بد وأن يواجه العديد من التحديات في خضم التحولات والتطورات المتسارعة. وهو ما أعطى قيمة وأهمية أكثر للإستثمار في الموارد البشرية كونه يهدف بالأساس إلى بناء، تنمية وتطوير المعارف والمهارات وخبرات راس المال البشري، وعلى هذا الأساس سنقوم بتحديد أهم الطرق والآليات التي يتم من خلالها خلق رأس مال بشري بالمعرفة وتنميته وتطويره في ظل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1- تجاوز النظرة التقليدية لإستقطاب رأس المال البشري:

يتعلق إستقطاب رأس المال البشري بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية وإختيار الأنسب منها والحصول على موارد بشرية ذات معارف، مهارات، قدرات وإبداعات، وإستثمارها في أعمالهم، وأن ماينفق على رأس المال البشري من خلال عملية الإستقطاب هو نفقات إستثمارية الهدف منها هو الحصول على مردود جزاء التوظيف والإختيار الجيد، وعلى إعتبار أن إستقطاب رأس المال البشري ضروري في عملية الإختيار فإن هذه الأخيرة لها تأثير على تطور فرق العمل، والتي تعتبر محور عملية الابتكار. لأن إختيار الأفراد ذوي مهارات ومواقف ملائمة تعتبر من أهم العوامل المساعدة في تحديد قدرة فريق العمل الذي سيعمل فيه الفرد، والذي تم إختياره على دمج المعارف من مصادر مختلفة، كما أن الطرق التقليدية في عملية الإختيار تحتاج إلى مراجعة في ظل عدم التمكن من التنبؤ بتدفقات المعرفة الحاسمة في المشاريع الإبداعية، في مثل هذه الحالات يكون من الصعب تحديد المعرفة والخبرة اللازمة مسبقا، لذا قد يتم اللجوء الى معرفة إستعدادات وإهتمامات المترشح.⁽¹⁾

¹ - بلقوم فريد (2012) : انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة- الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر، ص

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

إن الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في عملية الإستقطاب مهمة بدرجة قصوى في أن تزدهر المؤسسة وتنمو بشكل مستمر، حيث أن إستقطاب أفراد ذوي مهارات ومعارف عالية وتوزيعهم على كافة المستويات يجعلها قادرة على خلق الإبداع بتوفير أجواء مناسبة تؤدي إلى نشر المعارف، لذلك على المؤسسة أن تختار أفراد بإتباع معايير جيدة مثل: (1)

- ✓ **مستوى التعليم:** أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير،
- ✓ **الخبرة:** تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المؤسسات،
- ✓ **الصفات الشخصية:** مثل الحالة الإجتماعية، العمر والجنس.....الخ،
- ✓ **إختبارات تقنية ونفسية:** لمعرفة شخصية المترشح وإهتماماته.

وفي هذا الصدد أكدت اللجنة الإقتصادية لغرب أسيا أن التحسينات في تقنيات التوظيف كتوظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمعارف والمهارات والخبرات الآزمة، لن يجلبو إلى المؤسسة المعرفة الجديدة والمفيدة فقط، بل إنهم سيندمجون بسهولة داخل المؤسسة، وهذا الإندماج مهم للغاية، لأن العاملين إضافة إلى جلبهم للمعارف الجديدة، سيكونون قادرين على إستخدام المعرفة الموجودة في المؤسسة بسرعة وفعالية، ومثل ممارسات التوظيف هذه تشمل تنفيذ برامج مشتركة مع أكاديمية تشجع البحث في المعرفة وتطويرها لفائدة المؤسسة مثل الجامعات. (2)

ولقد أشار (Scarbrough 2003) إلى أن المؤسسات الإبداعية هي التي تقوم بإختيار الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات والمواقف الملائمة لمجارات البيئة المركبة والتي تعتبر أمرا حاسما لقدرة فريق العمل للحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، وهو ما يشير إلى أن عملية الإستقطاب والإختيار لا بد وأن تتم على ضوء المشاركة في تدفق المعرفة التي تؤدي إلى الإبداع. (3)

وفي دراسات حول العاملين الجدد والمؤسسة ، وُجد أن إستخدام معايير صارمة من أجل تكامل المعارف لدى الأفراد ومحددة بدقة تؤدي إلى إختيار أفراد حسب ثقافة المؤسسة السائدة، وذلك من خلال إستخدام مهندسين مختصين في هذا المجال، وإستخدام الشبكات الخاصة بالمؤسسة لإختيار الأفراد، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن الفرد المستخدم لديه معرفة ضمنية كافية، ويشير إلى أن المقابلة و الإختيار الجيد يتم من خلال جمع الأدلة الكافية على سلوك الفرد (Evan, 2003) في بناء المعرفة. (4)

¹ - حمداوي وسيلة (2004): ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، الجزائر، ص 93

² - ربيعة قوادرية: مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ -Ing Runar Edvardsson(2003) :**knowledge management and creative HRM**, one site pdf :www.strath.ac.uk/.../departments/hrm/.../hrm...occasionlpapers/media_61995_p 10.

⁴ - United Nations conerence and Development(2012) :**Knowldge and human-resource management of effective enforcement of competition law** ,twelfth session,geneva ,p11

بالإضافة إلى ذلك فإن التحليل المنتظم لمصادر الإستقطاب لمعرفة أي المصادر الأكثر نجاحا في تلبية الإحتياجات يجب أن يراعي خصوصيات الفرد والمؤسسة بما يضمن إندماج العامل وإستغلال قدراته ومعارفه التي لم يأخذها التوظيف الكلاسيكي بعين الإعتبار (المعتمد فقط على المؤهلات العلمية والخبرات)، مما يعرقل عملية المشاركة في المعرفة بين مجموعات العمل وبين مختلف المصالح في المؤسسة، لهذا فالكثير من مهني الموارد البشرية يلجؤون إلى الإختبارات التقنية والنفسية لمعرفة شخصية المترشح ومدى تكيفه مع متطلبات المنصب والمجموعة التي سيعمل بها.⁽¹⁾

2- عوامل نجاح التدريب في زيادة وتطوير معارف ومهارات رأس المال البشري:

إن تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة هو عملية مهمة تساهم في تنمية معارف ومهارات العاملين وخبراتهم، كما أن عملية التطوير المستمرة تضمن عدم تقادم هذه المعارف والمهارات وبالتالي فإن تراكم رأس المال البشري يحدث نتيجة تطوير معارفه وبالتالي الرد بسرعة وبكل مرونة لمتطلبات العمل.⁽²⁾ وبإعتبار التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشري فهو يركز على تنمية وتطوير المعارف والمهارات لذلك لابد من التركيز عند إعداد برامج التدريب على العوامل التالية:⁽³⁾

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة في المسؤول عن التدريب،
 - توفر الإدراك بإحتياجات الأفراد ورغباتهم أثناء عملية التدريب،
 - توفير وتهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمة التدريب على الوجه الأفضل،
 - الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم طبعة العمل وجعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم،
 - توفر مهارات تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم برنامج التدريب،
 - تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الإتجاه الهادف.
- كما يستلزم محتوى التدريب التركيز على العناصر التالية:⁽⁴⁾
- التأكيد على توفر المهارات والمعلومات التي يتحتم تزويد الأفراد بها في محتوى البرنامج،
 - ضرورة تحديد الأهداف وفالأنوع الأداء المطلوب،
 - تصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات ومستوى الأفراد،

¹ - Ingi Runar Edvardsson :op cit , p 55

² -Norhaiza Binti Ishak and al(2010) : **Integring Knowledge Management and Human Resource Management For Sustainabal Performance** ,Journal of Organisational knowledge Management,Multimedia University, Malaysia, p07 .

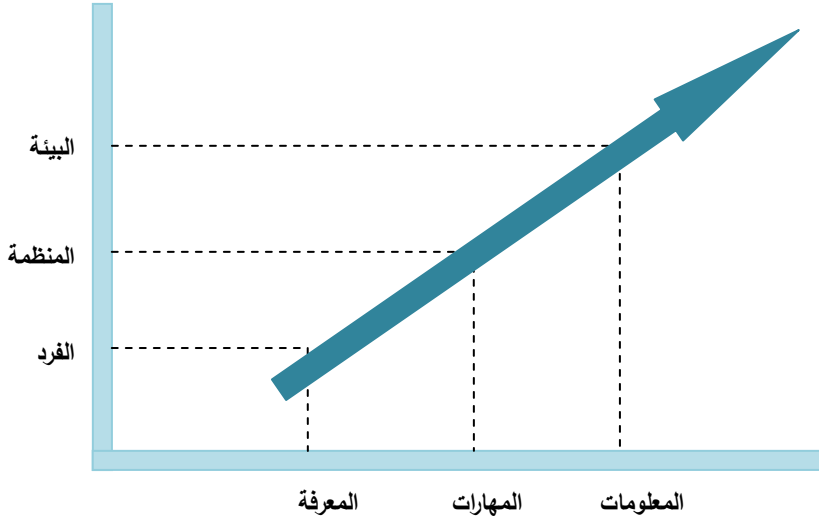
³ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي (1999): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن، ص 119.

⁴ - المرجع نفسه.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

- ضرورة خلق الظروف التنظيمية المساعدة على التّعلّم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية والحصول على الدعم الكامل قبل تطبيق البرنامج،
- إختيار طرق تكوينية متنوعة حيث يؤدي تنوع الطرق في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها.

شكل رقم (7): النتائج المتوقعة للتدريب



المصدر: محمد حسين العازي (2010): هيكلة الموارد البشرية في القطاع العام على مستوى الوطن العربي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الموارد البشرية في القطاع العام الواقع والتطلعات والتحديات، القاهرة، ص 15.

بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية التدريب تأتي من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم، وزيادة قدراتهم في الوظائف المرتقب تأهيلهم لها، فضلا عن إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل وإكسابهم المعارف الجديدة، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل ويبرز دور التدريب كذلك من خلال مايلي: ⁽¹⁾

✓ بالنسبة للأفراد:

- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف جديدة تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة،
- يساعد الأفراد على تطوير مهارات الإتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفعال،
- يساعد على إتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل،

➤ ينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز في العمل،

¹ - يوسف حبيب الطائي (2006): إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي متكامل ، الوراق للنشر ، عمان ، الأردن ، ص ص 273-274.

- يزيد من إلتزام الأفراد وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأنها المكان المناسب لهم،
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو ضعف مهاراتهم التي تقلل من الأداء
- ✓ بالنسبة لتطوير العلاقات:

- يؤدي إلى تطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد،
- تطوير إمكانات الفرد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في المؤسسة،
- تمتين العلاقات وتوثيقها بين الإدارة والأفراد،
- المساهمة في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي.

3- التحفيز كآلية لتعزيز معارف ومهارات رأس المال البشري :

يعتبر التحفيز من العوامل الحاسمة في معالجة المعرفة لدى الأفراد، لأن الفرد المحفز يؤثر إيجابيا على الأداء المعرفي، كما وقد أكد البعض أن أنظمة الحوافز في الوقت الحالي تغيرت نحو التشديد على خلق المعرفة، وتتنظر هذه الأنظمة بصورة متزايدة ليس إلى الأداء والنتائج على المدى القصير فقط، بل أيضا في مايعرفه العاملون، وإلى أي مدى يساهمون في تطوير معرفة المؤسسة، والسرعة التي يتعلمون بها، ومن مفاتيح نجاح إدارة هذه المعارف هو الإعترااف بالعاملين بإعتبارهم خبراء في ميدان تخصص كل منهم. فالحافز يدفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة، لذلك من المهم تسيير توقعات العاملين وأليات تحفيزهم، والإعلان عن إنشاء فريق لتقاسم المعرفة لا يكفي وحده لصنع فريق متفاعل، لكن من الأفضل تطوير الدافع إلى تقاسم المعرفة.(1)

وبغض النظر عن نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد، سواءا أكانت مادية أو معنوية، جماعية أو فردية، إيجابية أو سلبية.... الخ إلا أنها بصفة عامة ذات أهمية بالغة في زيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وإنتماؤهم للمؤسسة واستقرارهم، وهو ما يجعلهم يقللون من الغيابات وتحسين مستوى أداءهم والقيام بعملهم على أكمل وجه، وبالتالي يحفز انتاج المعرفة الجديدة والإبداع، وهو مايجعل المؤسسات التي تعتمد على نظام حوافز جيد وفعال تضمن بقاء الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية، وتشجعهم على تبادل المعارف وأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وهذا مايجعل التحفيز استثمارا وليس إنفاقا.(2)

¹ - ربيحة قوادية: مرجع سبق ذكره، ص 157 .

² - Michel Armstrong (2006) : **A Handbook and human Resource management practice** , kogan page, 10th edition, London and Philadelphia, p252

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

المطلب الثالث: النموذج الإنتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة.

يقترح (Mac gregor, and pech) نموذجا جديدا لرأس المال البشري يبرز التحولات في عدد من العناصر الأساسية نتيجة التحول من الإقتصاد التقليدي إلى إقتصاد المعرفة، وهذه العناصر تعبر عن الطبيعة الديناميكية (الحركية) للعمل، ويظهر هذا النموذج هذه العناصر في هذا الشكل:

الشكل رقم (8): مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في ادارة المعرفة.



الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

وبناءً على هذا النموذج الإنتقالي لرأس المال البشري من الإقتصاد التقليدي إلى إقتصاد المعرفة فقد أصبحت المؤسسات تبحث عن الطرق الملائمة للتعامل مع الأنواع المختلفة لرأس المال البشري، حيث كلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغب بها العملاء كلما كانت القيمة المضافة كبيرة والعكس صحيح وهذا ما يجعل المؤسسات الذكية تركز استثمارها على الأعمال التي تنتج قيمة مضافة.⁽¹⁾

الشكل رقم (9) : الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري.



المصدر: سمالي يحضيه (2005): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (محل الجودة و المعرفة) أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، ص 119.

يتّضح من خلال الشكل أعلاه أن كل خلية تعبر عن نوع معيّن لرأس المال البشري:⁽²⁾

➤ **الخلية رقم (1):** تعبر عن المورد البشري الذي يصعب استبداله، وفي نفس الوقت ينتج قيمة مضافة منخفضة، ومثل هذا النوع نجده في الصناعات والمهن التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، وبالرغم من ندرة هذا المورد إلا أن مستوى مهاراتهم منخفضة نتيجة الإفتقار إلى التدريب، والإدارة هنا تعمل على تحسين الأداء والرفع من قيمته المضافة من خلال التطوير المستمر،

¹ - علي السلمي (1996): إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى العربي لإدارة الموارد البشرية، جدة، على الموقع:

kenanaonline.com/users/mssh4/downloads/22425، تاريخ التصفح: 2017/05/17.

² - المرجع نفسه.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

- **الخلية رقم(2):** تشير إلى مورد بشري نادر يصعب الحصول على بديل له في حالة فقدانه وفي نفس الوقت يحقق قيمة مضافة عالية، ومثل هذا النوع يعبر عن رأس المال البشري مرتفع القيمة، وهو ما يجعل المؤسسات تحافظ عليه وتعمل على رعايته من خلال الإستثمار فيه وتحفيزه وإطلاق الفرص له للإبداع،
- **الخلية رقم(3):** يدلّ هذا النوع على رأس المال البشري منخفض القيمة كونه يضم موارد بشرية متوفرة ويسهل إحلال بديل لها، حيث يتميّزون بأنهم ينتجون قيمة مضافة منخفضة، والإدارة هنا لا تهتم بالإستثمار فيه،
- **الخلية رقم(4):** يدلّ هذا النوع على الأفراد الذين يسهل استبدالهم لوفرتهم في السوق، وهذا النوع يحقق قيمة مضافة مرتفعة وهذا النوع متوسط القيمة مع الميل لأن يكون عالي نسبيا، والإدارة هنا تعمل على الإحتفاظ به تقاديا لتكلفة الإحلال.
- من خلال التعرف على الأنواع المختلفة لرأس المال البشري يمكن للمؤسسات استخدام تصرفات مختلفة نحو كل فئة، وذلك باتخاذ الأسلوب المناسب لكل حالة كما يلي:

الجدول رقم (2) : استراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية

نوع المورد البشري	التصرف المناسب له
يصعب استبداله منخفض القيمة المضافة	- إدخال مكون معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء و من ثم زيادة القيمة المضافة
يسهل استبداله منخفض القيمة المضافة	- ميكنة العمل و أحداث تقنيّة الحاسبات المعلومات و الاتصالات محل المورد البشري
يصعب استبداله مرتفع القيمة المضافة	-التركيز على هذا المورد و استثماره إلى الحد الأقصى
يسهل استبداله مرتفع القيمة المضافة	-التخلص من الأعمال بالإسناد إلى الغير

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى العربي لإدارة الموارد البشرية، جدة، 1996، على الموقع:

kenanaonline.com/users/mssh4/downloads/22425، تاريخ التصفح: 2017/05/17.

حيث لابد على المؤسسات أن تركز على رأس المال البشري الذي يصعب إستبداله، من خلال الإستثمار فيه لتشجيعه على الإنتاج والإبداع والرفع من القيمة المضافة التي يحققها.

المطلب الرابع: علاقة الإستثمار في رأس المال البشري بعمليات إدارة المعرفة.

وقد أشار في هذا الصدد العديد من الباحثين إلى أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة من خلال الإستثمار في رأس المال البشري يمكن ذكرها كما يلي: ⁽¹⁾

➤ **توفير إلتزام الأفراد:** حيث أن الأفراد المحفزون أكثر سيشتركون في المعرفة ويتعاونون على تسهيل عمليات إدارة المعرفة، حيث أن الإلتزام بالأفراد بالمشاركة مطلوب وإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بخلق هذا الإلتزام،

➤ **الإهتمام بعمال المعرفة:** حيث أن مثل هؤلاء العمال لهم حاجات متميزة من ناحية الحوافز، التحدي والإبداع، وهذا العمل تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال الإستثمار في التحفيز، وتحسين فعالية عمال المعرفة،

➤ **تعزيز رأس المال الإجتماعي:** وهذا يتضمن تطوير المصادر الإنسانية والإجتماعية في المؤسسة وهذا يستند على نجاح مبادرات إدارة المعرفة،

➤ **تطوير ودعم التعلم في المؤسسة:** حيث تركز إدارة المعرفة على التعلم الجماعي الذي يعمل على كيفية المشاركة في المعرفة الضمنية من خلال مجموعات الممارسة، والتعلم الفردي الذي يركز على كمية التعلم التي تتم من خلال الروتينات والعمليات التي تؤدي إلى الأداء، ودور إدارة الموارد البشرية هو تحسين مشاركة تعلم المعرفة الضمنية.

كما يرى (Stravrou Costa and Svetlik 2007) أن هناك ارتباطاً بين الإستثمار في رأس

المال البشري وعمليات إدارة المعرفة من خلال ⁽²⁾:

➤ يستلزم امتلاك المعرفة إستقطاب الأفراد المتميزين، ومساعدتهم على التعلم وتطويرهم وتشجيعهم على المشاركة في المعرفة، والإضمام لجماعات الممارسة،

➤ إن خلق المعرفة يتم من خلال بيئة تنظيمية تساعد على خلق المعرفة، والتي يمكن أن تتوفر من خلال إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال مراقبة تدفق المعلومات وتصميم الحوافز والمكافآت، والتدريب والتطوير،

¹ - Norhaiza Binti Ishak and al:op cit , p06 .

² - Julia Chivu , Dan Popescu Julia Chivu (2007) : **Intellectual caital Management as part of knowlege Management Intiatives at Institution of Learning** , The Electronic Journal of knowledge Management, Volume 5, Issue 2 , p 55 .

الشكل رقم (10) : الركائز المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.



Source : Kevin j, O'sullivan(2010) : **strategie intellectual capital management in multinational organization - Sustainability and Successful Implication**, Busines science reference, USA, p 225.

وعموما فإن الإستثمار في رأس المال البشري يختلف عن إدارة المعرفة كون الإستثمار في رأس المال البشري يهتم بالممارسات التي يقوم بها من أجل الموارد البشرية مثل الإستقطاب، التحفيز والتدريب لكن إدارة المعرفة تهتم بالإستخدام الأمثل للمعرفة من خلال مختلف عملياتها، كما يُدعم الإستثمار في رأس المال البشري عمليات إدارة المعرفة من خلال تحديد مصادر المعرفة المطلوبة، وتعيين أفضل الوسائل لحيازتها، وتقدير المعرفة الأساسية المطلوب توفرها في العاملين.⁽¹⁾

¹ - ربيعة قوادرية : مرجع سبق ذكره ، ص 145

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة والنماذج المستخدمة في المنظمات الحديثة.

تتجلى أهمية عمليات إدارة المعرفة في الدور الذي تؤديه في المنظمات، والأهداف التي ترمي إليها، وذلك وفقا لما يؤكدّه العديد من الباحثين عند طرحهم لنماذج إدارة المعرفة وعملياتها، فمن خلال عمليات إدارة المعرفة يمكن للمنظمة إستخدام العديد من الوسائل التكنولوجية، وغيرها لكي يتسنى للأفراد في المنظمات الوصول إلى مختلف المعارف وخزنها والتشارك بها، وكذلك العمل على تجديد المعارف المختلفة وتبادل الأفراد للأفكار والخبرات في مختلف المستويات الإدارية.

تمثل عمليات إدارة المعرفة مطلبا أساسيا لغرض المساهمة الفاعلة في تنمية وتطوير الأداء التنظيمي، حيث أن المعرفة التنظيمية بكل أبعادها ومصادرها الجوهرية لا تملك أي قيمة تذكر بغياب عمليات محددة تساهم في إدارتها بما ينسجم والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وسواء تعاملت المنظمة مع المعرفة بصفاتها شيء تمتلكه أو تتعامل معها كعملية، فهي في نهاية الأمر في حاجة ماسة إلى تحديد العمليات التي عن طريقها تستطيع إدارة الموجود المعرفي بفاعلية عالية.

على ضوء ذلك أصبح الهدف من وراء عمليات إدارة المعرفة هو الإنتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتصنيفها في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية، وهذا ما ينطبق عليه واقع وممارسات الأعمال وتفضيلاتها للتعامل مع المعرفة من حيث إكتسابها ونقلها وإبداعها كعملية تتم من خلال صناع المعرفة،

لذلك يمكن النظر إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من العمليات والأنشطة الفرعية المتكاملة والتي تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتدعمها والتي قد يختلف الكتاب والباحثون بشأن عددها وحتى تسميتها وهذا ما سنحاول تقديمه في هذا المبحث.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث.

تقدم عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة، إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما يكاد يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة، أي انه يمكن إدارتها و لو نسبيا داخل إطار المنظمة، و ذلك يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية.⁽¹⁾

رغم عدم الإتفاق على مفهوم العمليات، إلا أن الإختلاف على مضمونها يظهر مرتبطا بمناهج النظر إلى المعرفة وكذلك إدارتها، وبالتالي هناك الكثير من النماذج المختلفة لعمليات إدارة المعرفة ولا يشكل ذلك مشكلة

¹ - إبراهيم الخلف الملكري (2007): إدارة المعرفة - الممارسات و المفاهيم، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط1، ص 88.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

تطبيقية إذا ما كان إختيار المنهج يرتبط بصورة دقيقة بالهدف المتوخى لعمليات إدارة المعرفة، أي لا يوجد إتفاق بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها ولا على ترتيبها.

لذلك وفي إطار توصيف عمليات إدارة المعرفة يرى مجموعة من الباحثين أن المنظمات الإقتصادية تتعامل مع المعرفة من خلال وجهتي نظر يمكن ذكرها كالتالي:⁽¹⁾

1. المعرفة كحقيقة موجودة لدى رأس المال البشري :

ترى في المعرفة شيئاً وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات و الخبرات... وحسب ذلك يمكن أن ينظر لما يجري للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة ، أما بشأن الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة، ودعم القرارات ولهذا يتحتم على المدير فهمها وخاصة ما يتعلق منها بالفعل.

2. المعرفة كعملية:

تعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، وهي ليس غاية في حد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لإنجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الإجتماعية المتعلقة بإبداع وإبتكار المعرفة فيما بينها ومن خلال جماعات العاملين بدلا من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء.. وعلى ضوء ذلك أصبح هدف المنظمة من إدارة المعرفة الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات والمزايا التنافسية، وهذا ما ينطبق عليه واقع وممارسات الأعمال وتفصيلاتها للتعامل مع المعرفة من حيث اكتسابها ونقلها و إبداعها كعملية تتم من خلال العاملين الذين أطلق عليهم عمال المعرفة.

من خلال تحليل وجهتي النظر السابقتين يمكن القول أن الأولى ركزت على اقتفاء أثر تكنولوجيا المعلومات، أي أن المعرفة تساوي المعلومات، وبالتالي عمليات إدارة المعرفة تساوي إدارة المعلومات، أما الاتجاه الثاني يرى أن عمليات إدارة المعرفة تساوي إدارة العاملين، أي أن كل منها يستخدم لغايات مختلفة وهناك إتجاهات أخرى تجد أن التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة لدى العاملين، من خلال تعظيم قدراتهم لإيجاد المعرفة الجديدة التي يصعب تقليدها، وذلك بإيجاد بيئة عمل تساعد على الإبداع، و أن هذا التوجه يشجع على الإستثمار في الموارد البشري.⁽²⁾

بناء على ما سبق يمكن ذكر بعض تعاريف لعمليات إدارة المعرفة كما يلي:

¹ - عبد الرحمن الجاموسي (2013): إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديث، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، ص 101-102.

² - المرجع نفسه، ص 102.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

➤ يعرف الجاموسي عمليات إدارة المعرفة على أنها " مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، وكيفية تنفيذها." (1)

➤ ويقصد بعمليات إدارة المعرفة " تلك العمليات التي تعني بأفضل طرق توليد المعرفة، وتخزينها، والتشارك فيها، واستخدامها، وتحسينها، وقياسها، وإدامتها، على نحو فاعل." (2)

➤ عمليات إدارة المعرفة هي "مجموعة من العمليات التي طورت في المنظمات لتوليد و تخزين و نقل و تطبيق المعرفة و هي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار." (3)

➤ وهي "مجموعة من العمليات التي تحكم وتوجه إبداع المعرفة ونشرها والإفادة منها واستعمالها." (4)

➤ ويضيف حجازي تعريفاً "على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي." (5)

➤ كما يرى الكبيسي أن غالبية مداخل ومفاهيم إدارة المعرفة نظرت إليها على أنها عملية، فالمعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة و ليست مفيدة، لذا فهي تحتاج إلى إعادة إغناءها وتحقيق الفائدة منها عن طريق العمليات التي تمكن الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها، وتعمل هذه العمليات بشكل متتابعي. (6)

وتماشياً مع موضوع البحث يمكن تعريف عمليات إدارة المعرفة بأنها " تلك العمليات والأنشطة المتكاملة التي تسعى المؤسسة من خلالها على اكتساب، توليد، تخزين ، مشاركة المعرفة وتطبيقها والتي تعمل معاً بمجملها في إطار عمل محدد وذلك بالاعتماد على رأس المال البشري كأساس تطبيقها ."

المطلب الثاني: أهمية استخدام وتطبيق عمليات إدارة المعرفة وأهدافها.

ما يؤكد الحاجة إلى عمليات إدارة المعرفة هو أن المنظمة تتعرض إلى خسارة في رأس مالها عندما يترك أحد موظفيها من ذوي القدرات العالية أو من قيادتها العمل بها دون الاحتفاظ بخبراتهم ونقلها إلى الآخرين. (7)

1 - عبد الرحمن الجاموسي : مرجع سبق ذكره، ص 103.

2 - هيثم علي حجازي (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 122.

3 - الياسر، أكرم محمد، الخفاجي، علي كريم، ظفر ناصر (2007): أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة بابل، العراق، ص 55.

4 - علي أحمد (2012): مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق للآداب و العلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 1، دمشق، سوريا، ص 497.

5- هيثم علي حجازي (2005): إدارة المعرفة، مدخل نظري، الرضوان للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 24.

6- صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 59.

7- الفحطاف سالم سعيد (2009): إدارة المعرفة و تطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع و المأمول، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية

كما تدرك أن استخدام عمليات إدارة المعرفة ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من استخدام عمليات إدارة المعرفة يمكن ذكرها كما يلي.

1- أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة:

لعمود مضت كانت مشكلة الباحثين أو الساعين إلى المعرفة تتلخص في صعوبة التوصل إلى المعلومة المطلوبة، إما بسبب قلتها أو بسبب صعوبة الوصول إليها، أو صعوبة التوصل إلى المصادر الأكثر أهمية للحصول على المعلومة وانتقائها والإفادة منها، ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، وسرعة انتشارها وتوفرها تغير الحال، وأصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المعلومات، وبالتزامن مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة ووصولها إلى كل فرد ومؤسسة وبتكلفة معقولة،⁽¹⁾ ظهرت حاجة ملحة إلى بناء قاعدة معلومات وقاعدة خبرات فردية وجماعية وتفاعلية مستمرة، تساهم بفعالية في اتخاذ القرارات الصحيحة، وفي حل المشكلات التي قد تواجهها منظمات الأعمال المختلفة، كما تساعد في دراسات الجدوى الاقتصادية وفي إعادة هندسة العمليات، وإعادة تنظيم الهياكل، إلى جانب النهوض بمستوى الأداء والبقاء في ميدان المنافسة لفترات طويلة ممتدة.⁽²⁾

بالإضافة إلى أن التراكم المعرفي في المنظمات أدى إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم هذه المعلومات وإدارتها للإفادة منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات، ومساندة صناعة القرار فيها. ففي عصر المعرفة هذا الذي أصبحت فيه المعرفة موارد إستراتيجية والعنصر الأكثر أهمية من عناصر الإنتاج أصبح استمرار هذه المنظمات ونجاحها يعتمد بشكل كبير على إدارة ممتلكاتها غير الملموسة، ويعزو بعضهم نجاح كثير من المنظمات إلى أنها جعلت من إدارة المعرفة إدارة أساسية فيها، على اعتبار أن المعرفة هي القيمة الرئيسية لها في عالم يتصف بالتغيير المتسارع و التنافسية الشديدة.⁽³⁾

بناء على ذلك فقد وردت فيما أشار إليه البعض أن ظهور عمليات إدارة المعرفة وأهميتها تعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه منظمات الأعمال اليوم أولها تتمثل في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم، والثانية في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة. وأخيرا الآلية التي تمكن

الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العام، الرياض، السعودية، ص 11.

¹ - أحمد علي (2012): مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، كلية العلوم الاقتصادية و القانونية، سوريا، المجلد 28، العدد 01، ص 501- 502.

² - ربحي مصطفى عليان : مرجع سبق ذكره، ص 170.

³ - عمر أحمد همشري: مرجع سبق ذكره، ص ص 106 - 102.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة.

لذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج باهرة في السياق التنظيمي، إذ بموجبها يتم اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما تجعل الزبون راضيا في تعامله مع المنظمة والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد قيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة.

إن أهمية عمليات إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلومات.⁽¹⁾

كما تتبع أهمية عمليات إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا نسبيا يتكامل مع غيره من المواضيع الأخرى في حلقة الإدارة، لا سيما إدارة الجودة الشاملة، والتعلم التنظيمي، وعمال المعرفة والمقارنة المرجعية، وإعادة هندسة نظم الأعمال التي ساهمت جميعها في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة و انتشار نظم الاتصالات الحديثة و اتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة و تبادلها.

ففي عالم اليوم نجد إلزامية اعتماد المنظمات الكبيرة على عمليات إدارة المعرفة بمهارة، وفي هذا الصدد يقول عالم الإدارة بيتر دراكر **Drucker** عندما نستخدم المعرفة في انجاز عمل معين تدعى إنتاجية وعندما نستخدمها في أداء مهام جديدة تدعى إبداعا، وهذا يعني وجوب اعتماد المنظمات على إدارة المعرفة من أجل انسيابية عملياتها الجوهرية وكذلك تطوير وتعميق المهارات والقدرات الجوهرية عن طريق الإبداع والابتكار.⁽²⁾

كما تزايدت استخدامات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ضمن عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية، و الموارد البشرية، كما أصبحت الحاجة واضحة إليها في تصميم المنتجات،

¹ - محمد صالح، بلقاسم لويظة (2011): دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري

في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13- 14 ديسمبر جامعة حسيبة بن بولي، الشلف، الجزائر، ص ص

06-07.

² - مؤيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص ص 25- 26.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

والخدمات وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقسيم النتائج.⁽¹⁾

ضمن هذا السياق تتجلى أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات في جوانب عديدة أخرى يمكن ذكرها كالتالي:⁽²⁾

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات التنافسية مبكراً والاستعداد للتكيف معها،
 - إطلاق الطاقات الفكرية و قدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات،
 - تهيئة فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدرتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد،
 - تحقق التكامل في قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة، و متطلبات تقنية الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات،
 - تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم والخبرات، والثقافات وتوظيفها،
 - توفر المعرفة اللازمة لإختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية،
 - توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها،
 - اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز،
 - تساعد المؤسسة في استعادة توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للزمات خاصة التنافسية منها،
- كما يرى دالكر **k. Dalker** أن عمليات إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاثة مستويات⁽³⁾:
- **على مستوى الأفراد:** تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة، و زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف،

¹ - محمد قويدري، سمللي بحضبة (2005): أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، 25-27 افريل، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ص 13.

² - المرجع نفسه، ص 13.

³ - عاطفي محمد عوض (2012): دور إدارة المعرفة و تقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية العلوم الاقتصادية و القانونية، سوريا، مجلد 28، العدد 1، ص 409.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

➤ على مستوى جماعات الممارسة: تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني و المشاركة بالمعرفة من خلال تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة،

➤ على المستوى التنظيمي: تساهم إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية و تحقيق أهدافها و نشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية. كما تكمن أهمية عمليات إدارة المعرفة من خلال مساهمتها في عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

1- تحقيق حد أدنى من الأخطار: أن تقليل الأخطار متعلق إلى حد كبير بالتمسك بالمهارات التي تمتلكها المؤسسات ففي كثير من المؤسسات كان هناك اعتراف بان الأفراد يملكون مفتاح المعرفة الثمينة، و بالتالي فان إدارة المعرفة يمكن أن تقلل من الأخطار من خلال تحديد مكان المعرفة و الاستيلاء عليها، فالمعرفة مرتبطة بشكل دائم بالأفراد، وإدارة المعرفة أيضا يمكن أن تؤثر على تعلم الأفراد، و تحقيق الرضا، التكيف و الإبداع،

2- تحسين الكفاءة و الفعالية: في اقتصاد اليوم يجب أن تكون الأعمال التي تقوم بها المؤسسات متكيفة مع متطلبات المحيط، وأن تكون ذات كفاءة وفعالية لكي تلبي حاجات السوق و تحقق ميزة تنافسية، وإدارة المعرفة يمكن أن تحقق الكفاءة و الفعالية من خلال نشر التجارب وأفضل الممارسات في كافة أنحاء المؤسسة لكي تتفادى أية أخطاء وتخفيض التكاليف،

3 - تحقيق الابتكار: سواء من خلال إنتاج منتجات جديدة أو من خلال الإبداع في العمليات: هناك اعتقاد بأن المعرفة يمكن أن تفعل أكثر من مجرد تحسين الكفاءة والفعالية. إذ يمكن أن تؤثر أيضا في إبداع المنتجات أو العمليات.⁽¹⁾

4- تحسين جودة صنع القرارات: يتطلب القرار الجيد المعرفة الصحيحة، فمبادرات عمليات إدارة المعرفة تضمن تسهيل وصول المستخدمين إلى المعرفة الضرورية في الشكل الذي يمكن أن تكون مفيدة في عملية صنع القرار.⁽²⁾

كما تتبع أهمية عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:⁽³⁾

➤ تحول دون البدء من نقطة الصفر،

¹ -Meliha Handzic (2004): **Knowledge Management- Throught the Techonology Grlass**, Word Scientific publishing co.pte.Ltd. vole, Singapore, pp 11-13.

² - El Sayed Abou Zeid (2008): **Knowledge Management and Busines strategies- The oretical Frome Works and Empirical Research**, Information Science reference, USA, p 55.

³ - كرماسي. سلطان (2005): **إدارة المعرفة- مدخل تطبيقي**، ترجمة هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر، عمان، الأردن، ص 75.

➤ توفر الوقت والجهد،

➤ تشجع استخدام المعرفة بفاعلية، و تعزز التعاون وانتقال الممارسة الأفضل،

➤ تفتح الباب أمام التجديد والابتكار في العمليات والمنتجات،

➤ تنتزع المعرفة من أجل استخدامها.

2_ أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة:

يرى السلمي أن استخدام عمليات إدارة المعرفة يمكن أن تحقق جملة من الأهداف يمكن تحديدها كالتالي:⁽¹⁾

➤ البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، والتعرف على محتوياتها ومدى إتقانها مع احتياجات المنظمة و متطلباتها،

➤ محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمنظمة وتقديم الحوافز لهم وإظهارها،

➤ تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة من خلال قنوات الاتصالات التنظيمية المختلفة،

➤ تعميم المعرفة المتاحة بين مستويات المنظمة المختلفة ونقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين العملاء والمتعاملين،

➤ وضع المعرفة المتاحة موضع الاستخدام الفعلي في تصميم الأعمال وخطط الأداء و مهام العاملين وتنميتها وتحديثها باستمرار.

وفي عناصر أخرى يمكن تحديد أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة كما يلي:⁽²⁾

➤ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها وإسترجاعها عند الحاجة لها،

➤ تشجيع العمل بروح الفريق و التفاعل الإيجابي بين العاملين،

➤ الإسهام في تسريع عملية التطوير في المنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة،

➤ نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات العملية.

هذا وقد أكد كل من **Hall Sople & Sungh** على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من

الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة ومن بين هذه الأهداف التالي:⁽³⁾

¹ - علي السلمي (2002): إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، ص 216.

² - خضير، إيمان سعود (2009): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 10.

³ - عصام نور الدين (2010): إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 50.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

- توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بمختلف عمليات تحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف الذين لهم علاقة بمختلف هذه العمليات، حيث يتم إعداد المعرفة ليتم تقديمها لمن يلزم له معلومات وبيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب و تحقيق الأهداف بصورة ممكنة،
- التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة، حيث أن إدارة المعرفة هي العمل باستمرار على تحديد وتطوير المعرفة من معلومات وبيانات بصورة مستمرة بغية مواكبة تطور المنظمة و وضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة،
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري اللازم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته، فرأس المال الفكري البشري من خبراء و فنيين ومدراء إنما يشكل رأسمال ضروري وأساسي للمنظمة لأنه يعتبر جزء مهم من كون هذا النوع من رأس المال المكون من القوى البشرية ذات الخبرة و المؤهلات العالية يساعد المنظمة في التقدم نحو الأهداف بنظام و خطى ثابتة و قوة و يعمل على المحافظة على المنظمة وقدرتها وتطورها، وهذا الرأسمال يتوجب العناية به من ناحية إعداده وتكوينه بأفضل الطرق. كما يجب أيضا رسم الخطط لأجل تطويره، وجعله يستمر في تحقيق أداء أفضل،
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وذلك يعني أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها، وجدولتها. كما تهدف إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يتمكن من استخدامها استخداما أمثل في نشاطات المنظمة،
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حاليا، والتأكد من استخدامها وتحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية، وهذا بالطبع يتطلب أن يكون في قمة الهرم الإداري وإدارة قوية ناجحة، وفاعلية قادرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة من بيانات ومعلومات،
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال البشري، حيث أنه من المعروف أن المنظمة في سوق العمل تحتاج إلى رأس مال بشري ملائم، كما تحتاج إلى أن يتم تطوير و تفعيل رأس المال البشري إلى قوى بشرية مؤهلة تساهم في دفع عجلة التطور في المنظمة إلى الأمام.

المطلب الثالث: مختلف تصنيفات عمليات إدارة المعرفة.

من أجل إدخال إدارة المعرفة إلى أي منظمة من المنظمات, فان هناك حاجة إلى اختيار وتنفيذ عدد من العمليات التي من شأنها مساعدة المنظمة على توليد المعرفة التي تريدها. و العنور عليها, واكتسابها وتنظيمها, والتشارك فيها, وإستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة.

حيث اختلف في ذلك عدد من الباحثون في تحديد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة فقد قدمها البعض على أنها تشمل أربعة أنشطة رئيسية والبعض الآخر يحددها في عمليات رئيسية وأنشطة فرعية, والآخرين يقدمونها في شكل خمس أو ست أنشطة أو أكثر منها, لذلك سيتم عرض مجموعة تعكس تصنيفات عمليات إدارة المعرفة لمجموعة من الكتاب والباحثين في هذا المجال كالتالي:

➤ يحدد ألافي (Alavi) العمليات الأساسية لادارة المعرفة في خمسة عمليات تعمل في مجملها في اطار عمل تحيط به مجموعة من العناصر الاجتماعية, الثقافية, التنظيمية, والتكنولوجية, وتشمل هذه العمليات: التزويد (acuquisition), التنظيم (organisation), الخزن والاسترجاع (storage and retrieval), التوزيع (distrubtion), التخلص أو التعشيب (disposal), ومن خلال التفاعل بين هذه العمليات تتم ادارة المعرفة.⁽¹⁾

➤ ويرى توربان (turban) أن عمليات ادارة المعرفة تتم بستة مراحل بدءا بإنشاء المعرفة, الأستحواذ عليها ويتم ذلك من خلال تحديدها كمعرفة ذات قيمة بطريقة ملائمة, حفظ المعرفة بطريقة فعالة, الإدارة العملية لها من خلال تقييمها ومراجعتها والتأكد من دقتها, وأخيرا عملية نشر المعرفة والتي تتجسد من خلال إتاحة هذه الأخيرة لأفراد المؤسسة حسب الحاجة إليها و في وقت الحاجة لها.⁽²⁾

➤ أما دفيد سكايرم (D. skayrme) فقد قام بتحديد عمليات إدارة المعرفة بشيء من التفصيل و ذلك من خلال وضعها في عشرة عمليات وهي: إنشاء المعرفة والتي بدورها تشمل مجموعة من العمليات الفرعية (كالمحاكاة, الحوار المهيكل وأساليب الإبداع), ثم تحديد المعرفة وتشمل (عمليات التدقيق المعرفي, تحليل المحتوى, تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم إضافة الى تحديد الخبرة), عملية الجمع وتحتوي على (طلب المعرفة, الإستقصاء و الأسترجاع), التنظيم وتضم (إدارة أدلة المعرفة, خرطنة المعرفة), تقاسم المعرفة (تقاسم الافضل منحوادث المعرفة, الممارسات الأفضل, جماعات الممارسة المشتركة, تشكيل الفرق المتعددة الوظائف وتصميم فضاء العمل), عملية التعلم وتشمل(مراجعات ما بعد العمل, سرد القصص, القيام

¹ - Maryam Alavi and D.E Leidner(1997) : **knowledge management system- issues, challengesand benefits**, in Stuart Barnes(EN), Thomas Lerner, Australia, p 25.

² - Efrain Turban et Al(2002) : **Information technology for management**, john wiley and son, Inc New York, p 338 .

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

بيوميات القرارو شبكانت التعلم)، التطبيق(إدارة التشغيل، أنظمة دعم القرار)، الإستغلال و إدارة الأصول الفكرية، الحماية وإدارة حقوق الملكية الفكرية، وأخيرا عملية التقييم والتي تندرج تحتها كل من تقييم إدارة المعرفة، معايرتها ومحاسبة رأس المال الفكري.⁽¹⁾

➤ ويقسم مارتينز (Martins) عمليات إدارة المعرفة من خلال: تشخيص المعرفة حيث تشير إلى تحديد نوعية المعرفة المطلوبة وتحديد مصادرها، وطرق الحصول عليها، أما العملية الثانية فتتجه بتحديد الأهداف المراد تحقيقها من المعرفة التي تم الحصول عليها، ثم تليها عملية توليد المعرفة والمقصود بها خلق المعرفة الجديدة ليتم بعد ذلك تخزينها والحفاظ عليها في قواعد المعرفة أو أوعية المعرفة بمختلف أنواعها، ثم تأتي عملية توزيع المعرفة على الأفراد المعنيين ليتم بعد ذلك تطبيقها حيث يشير مارتينز أن جميع العمليات السابقة لابد أن تخضع للمتابعة حتى يتم التأكد من بلوغ الأهداف المسطرة.⁽²⁾

➤ ويرى كل من لي و كيم (Lee and Kim) أن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وتتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها كل هذه العمليات التي يقوم بها الأفراد المعنيون داخل المؤسسة قد يلجأ البعض الى إستدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حل مشكلات تواجهها المؤسسة.⁽³⁾ انطلاقا مما سبق يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف الأهداف والإمكانيات وكذا مجال نشاط كل مؤسسة، وإنطلاقا مما سبق يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة بناء على موضوع بحثنا وتماشيا مع أبعاد رأس المال البشري بخمس عمليات كالتالي تمثلت في: إكتساب المعرفة، توليدها، تخزينها، المشاركة بها مع العاملين وتطبيقها للإستفادة منها.

المطلب الرابع : بعض نماذج عمليات إدارة المعرفة المستخدمة في المنظمات الحديثة .

لقد قام العديد من العلماء والباحثين بتطوير نماذج خاصة بإدارة المعرفة في المنظمات وذلك في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة وكذا عملياتها ومراحلها المختلفة، إضافة إلى إبراز مايمكن أن توفره هذه الأخيرة من إيجابيات للفرد والتنظيم في أن واحد بحيث قد تساهم في بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك باعتبار أن الإستراتيجية بحد ذاتها هي نتاج للعمل المعرفي ومن المعلوم أن النماذج تعد جزءا من رأس المال الهيكلي الداخلي للمنظمة، وعنصرا مهما من ممتلكات رأس المال البشري فيها، لذلك وجب إدارة هذه

¹ - Richard C Husemal and J.P Goodman(2000) : **Learning with Knowledge** , Sage Publication, p 113 .

² - Mertins K and Heisig P and Vorbeck J(2001) : **Knowledge Management – best practice in Europe**,Spring Verlage,Germany, p 28.

³ - جمال يوسف بدير (2010): اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان ،الأردن، ص 55.

الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

النماذج بالطرق المناسبة، والعمل على إيجادها وتطويرها والاستمرار في تعديلها بما يحقق العوائد المطلوبة للمنظمة.⁽¹⁾

لكي يكون النموذج قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها، لابد من توفر بعض الخصائص الأساسية أبرزها ما يلي:⁽²⁾

➤ **المرونة:** فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا،

➤ **الشمول:** لابد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الإستمرارية،

➤ أن يكون قادر على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة و ضمان ديمومتها و إستمراريتها،

➤ توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام و قد يكون فريق عمل متخصص،

➤ **الاتفاق** والانسجام مع أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها فلا بد من عمل المؤلفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة،

➤ **القيادة الكفوة:** حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

لذلك فإن النماذج تفيد في تمكين المنظمة من تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية:⁽³⁾

➤ **الفهم:** ويقصد به تبسيط درجات التعقيد، إذ تساعد النماذج على تحليل العمليات المعقدة أو الصعبة أو الغامضة وتعمل على شرحها وتفسيرها بطريقة مبسطة،

➤ **الاستكشاف:** إذ تسمح النماذج بافتراضات إجراء الاختبارات و التحقق من صدق العمل،

➤ **التنبؤ:** إذ تساعد في التنبؤ بالنتائج أو مسار الأحداث في أي عملية من العمليات، توجيه هذه الأحداث للتنفيذ في الوقت المحدد،

➤ **التواصل:** إذ تمكن النماذج من التواصل الفعال بين العاملين في المنظمة،

➤ **التعلم:** إذ تساعد النماذج في شرح كيفية اكتساب المعرفة في المنظمة وطرق تخزينها والوصول إليها، وفي تسهيل عملية تعلم العلاقات المعقدة بين المكونات (العمليات) المختلفة للنماذج.

¹ - عمر أحمد همشري: مرجع سبق ذكره، ص 148.

² - إبراهيم الخلف الملكاوي (2007): إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، ص 92 - 95.

³ - المرجع نفسه: ص ص 148 - 149.

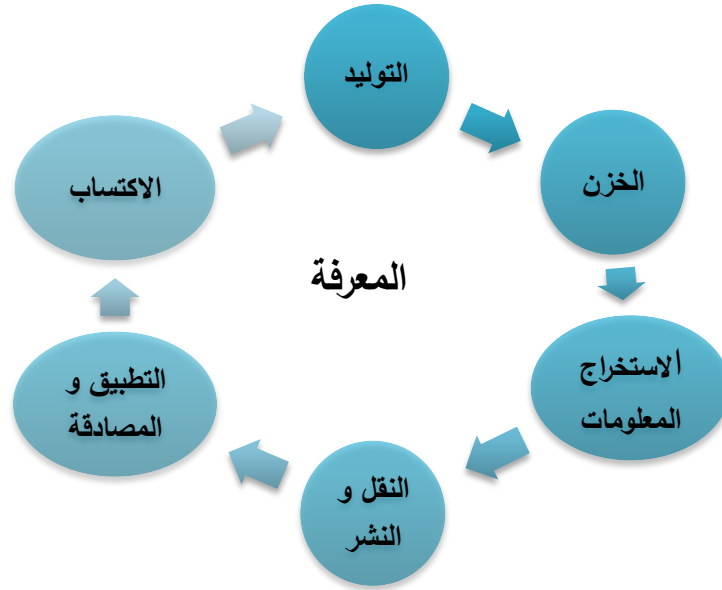
الفصل الأول: الأسس المفاهيمية لرأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة

هذا وقد تعددت نماذج إدارة المعرفة واتخذت أشكالاً مختلفة وفقاً للمداخل المتنوعة لإدارة المعرفة ومنظورات مطوريها وفلسفاتهم، حيث يمكن ذكر البعض منها كما يلي:

1- نموذج (2002) Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلاً نظامياً شمولياً لعمليات إدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل.

شكل رقم(11): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



Source: Marquardt. Michael .J (2002): **Building the learning organization** , mastering the 5 elements for corporate learning, second, Davis black publishing , Australia , p 143.

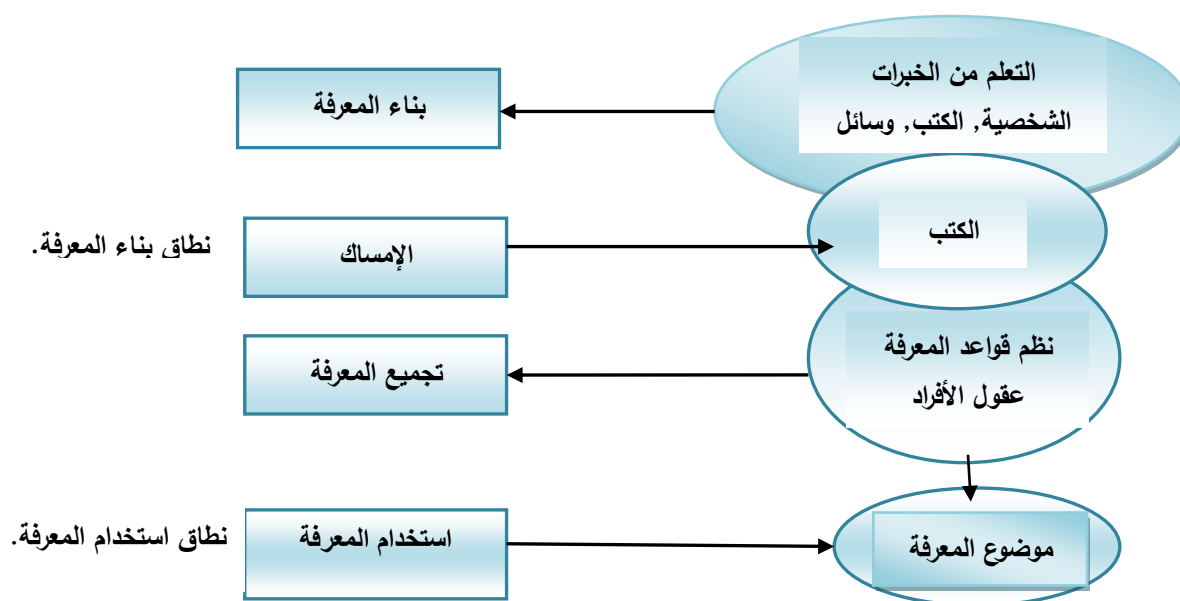
حيث يرى Marquardt من خلال هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاية حل نمو تتفاعل هذه العمليات الست مع بعضها، و بالتالي فهي غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتحركة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.⁽¹⁾

¹ - Marquardt. Michael .J (2002): **Building the learning organization** , mastering the 5 elements for corporate learning, second, Davis black publishing, Australia, p 143.

2- نموذج (Wiig1993) :

قدم (Wiig1993) نموذج يتم فيه تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على إنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكن للمؤسسة تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي، وكما يتبين من النموذج، فإن الإهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحو..... ، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن تتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات التي تتم بين الأفراد إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل، و على نحو مماثل، فانه يمكن استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف. كما يتم في هذا النموذج دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد.⁽¹⁾

شكل رقم (12): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



Source: Karl M. Wiig (1999): Comprehensive Knowledge management - Knowledge Research Institute , inc , Tescas , p 03.

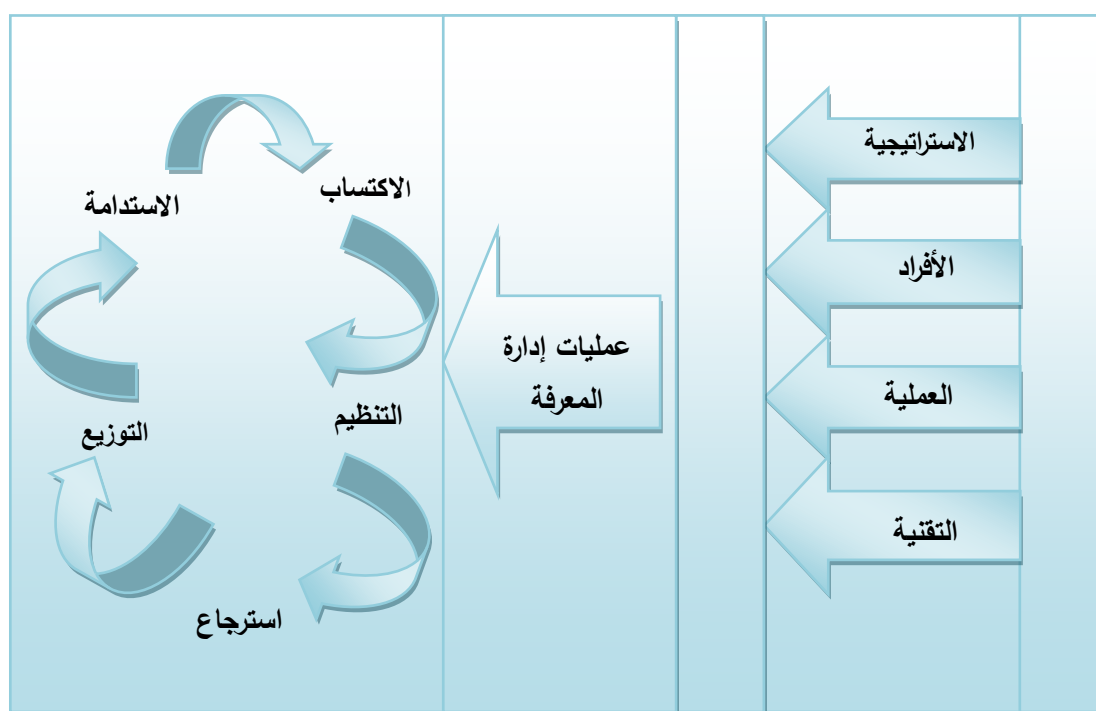
¹– Karl M. Wiig (1999): Comprehensive Knowledge management - Knowledge Research Institute , inc , Tescas , p 03.

3- نموذج (2000) Duffy :

اقترح Duffy نمودجا لإدارة المعرفة منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية لتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلا ، ودعم وإسناد الأعمال، وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرى فيها، والحصول على الدروس المستتبطة من خلال استعمال المعرفة،⁽¹⁾

وبموجب هذا النموذج فان العمليات تكون كالتالي في هذا الشكل:

شكل رقم(13) : نموذج إدارة المعرفة حسب Duffy



Source: Duffy, Jan (2002): **Knowledge Management-** to Be or from information Management Journal, Vol.34, N°1, USA ; p 67.

¹ -Duffy, Jan (2002): **Knowledge Management-** to Be or from information Management Journal, Vol.34, N°1, USA ; p 67.

4- نموذج Jason & Gupta:

- انطلاقا الباحثان من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة، وتتمثل هذه المكونات ⁽¹⁾:
- **الحصاد Harvesting**: ويعني وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية،
 - **التنقية Filhering**: بعد العملية الأولى تأتي التنقية ويعني وجوب تحديد أي المعلومات أو المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثم تنقيتها، وبناء عليه، يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها، كما يجب أن تتم بالتطابق مع رؤيا، ورسالة المنظمة، وأهدافها،
 - **الترتيب Configuration**: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة و تنميتها، و يفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية،
 - **النشر Dissemination**: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب،
 - **التطبيق Application**: لا تملك المؤسسة الميزة التنافسية لأنها فقط تملك أفضل المعرفة بل لأنها تستعمل المعرفة بشكل أفضل، و إن العمليات السابقة تكون بلا جدوى ما لم يتم تطبيق المعرفة.

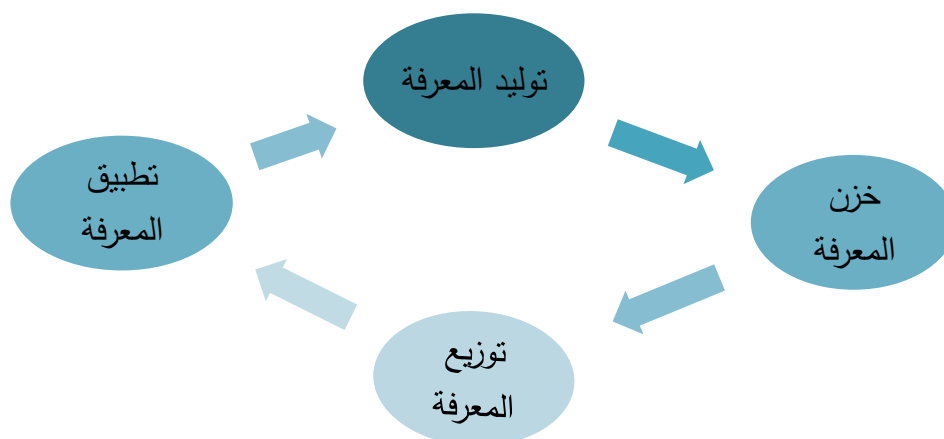
5- نموذج Finik & Will (2003):

- قدم هذا النموذج لإدارة المعرفة وفقا لعمليات الأعمال الجوهرية في المؤسسة، و قسم عمليات إدارة المعرفة إلى أربعة عمليات أساسية يمكن إدراجها في الشكل التالي: ⁽²⁾

¹- حسن بوزناق (2013): إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية- دراسة ميدانية- رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 14.

²- يسري محمد حسين (2010): دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، ص 254.

شكل رقم (14) : نموذج Finik & Will لإدارة المعرفة.



المصدر: يسري محمد حسين (2013): دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، ص 254.

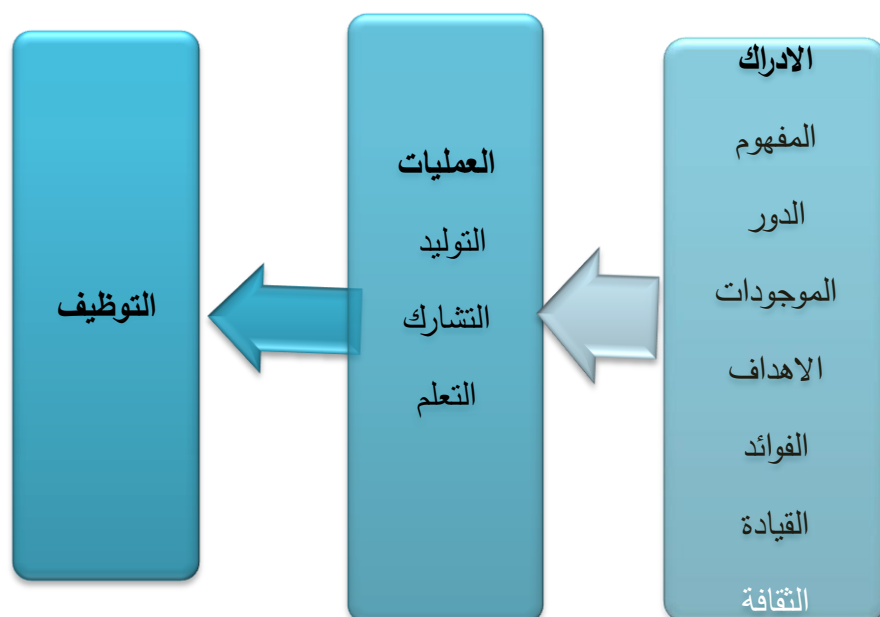
5- نموذج حجازي (2005):

سعى حجازي إلى بناء نموذج يعمل على تحديد المتغيرات المستقلة والوسيط التي تؤدي إلى تنفيذ برنامج إدارة معرفة فاعل. و يعكس هذا النموذج اثر إدراك المنظمات لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، و دورها، وموجوداتها، وأهدافها، وفوائدها، ودور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف إدارة المعرفة سلبا أو إيجابا.

كما يحدد النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث: توليد المعرفة، والتشارك فيها، التعليم التنظيمي (المتغير الوسيط) ، وأثر ذلك في توظيف إدارة المعرفة (المتغير التابع) على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية مستقلة (الإدراك) ووسيطية (العمليات) وتابعة (التوظيف) وحاول تطبيق هذه المتغيرات⁽¹⁾ في البيئة الأردنية.

¹ - هيثم علي حجازي (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 82.

شكل رقم (15): نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة.



المصدر: هيثم علي حجازي (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، ص 82.

6- نموذج نجم عبود نجم (2008):

ومن أجل تحقيق الفهم الفعال والإستخدام الكفؤ لإدارة المعرفة قدم نجم عبود نجم نموذجاً مقترحاً (الرصيد- التدفق- الميزة) حيث يتميز هذا النموذج بالتالي:⁽¹⁾

- أنه شامل لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية، ولأنواع المعرفة (المتركة و الضمنية) و لعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم و النشر و توليد المعرفة)، ولمجالاتها (زبون، علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات، أفراد وجماعات مشتركة) ،
- أنه منطقي وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة،
- أنه تحفيزي حيث أن النموذج ذا طابع تسليقي، متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي، إلى التدفق المعرفي، وصولاً إلى المعرفة كميزة. والشكل يوضح ذلك:

¹ - نجم عبود نجم (2005): المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، ص 131.

شكل رقم (16): نموذج نجم عبود نجم (الرصيد، التدفق، الميزة).



المصدر: نجم عبود نجم (2005): المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، ص 131.

خلاصة الفصل:

بناء على ما ورد في الفصل الأول يتضح أن رأس المال البشري يعتبر محور أساسي ومنبع كل تغيير وتطوير والتميز لكل مؤسسة، وهو من أهم مورد يمكن أن تكسب وتستثمر فيه وتسعى للمحافظة عليه، فهو من يصنع الفارق بينها وبين المؤسسات الأخرى، وكل هذا لأن لديه ميزة تضعه في القمة، أساسها دوافعه والمعبر عنها في مجموع طاقاته وقدراته الظاهرة والكامنة، معارفه النظرية والتطبيقية، خبراته النابعة من تاريخ نجاحاته، ومهاراته العالية وتفكيره الخلاق للإبداع.

وفي ظل الدور المحوري الذي يلعبه رأس المال البشري باعتباره القيمة الحقيقية وثروة المؤسسة الرئيسية وإيماننا منها بتأثيراته الكبيرة على مستوى الأداء العام بصفة عامة، وعلى عمليات إدارة المعرفة بصفة خاصة، لا بد على المؤسسة أن تأخذ به عين الاعتبار وتتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته بالنسبة لها. وقد تختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من مؤسسة لأخرى وذلك حسب إمكانياتها ونوع القائمين عليها. إلا أنه هناك أمور ما يمكن القول عنها إلا أنها ضرورية وهي اعتباره رأس مال ومصدر التفوق والنجاح، لأن الجهود المبذولة من قبل المؤسسة ستثمر في شكل سلوكيات تتجلى كلها في تحقيق النجاح والتفوق.

مما تقدم في هذا الفصل يتضح أن رأس المال البشري وإدارة المعرفة من أهم المداخل التي تسعى إلى تحسين الأداء. فهما نتاج التطورات الفكرية المعاصرة في الإدارة الحديثة والتي نتج عنها إرتفاع قيمة وأهمية الأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة، حيث أصبحت في الوقت الراهن و في ظرف قياسي يمثلان النسبة الأكبر من أصول المؤسسة، ومن المرتكزات الرئيسية لها.

وكما أن ظهور هذا المفهوم الجديد أو ما يسمى برأس المال البشري في العقد الأخير من القرن العشرين أو ما يطلق عليه بالموجودات غير الملموسة في العصر الحالي من أهم عوامل نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعة عملها،

ونظرا لضرورة وجوده في المؤسسات وارتباطه بالمعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها كان لا بد علينا من التطرق إليه ولمفهومه المتعدد الاتجاهات، وآليات الإستثمار فيه، وكذا عمليات إدارة المعرفة وأهمية استخدامها في المؤسسات وبعض نماذجها وعملياتها.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن مختلف المؤسسات اليوم تواجه تحديا كبيرا ممثلا في الإستجابة للتّحول من الإقتصاد الصّناعي إلى اقتصاد المعرفة، وما ينتج عنه من تغيرات جذرية في كل أوجه التنظيم، خاصة وأن الموجودات غير الملموسة أصبحت تشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجية لثروة المؤسسات، وأن نجاح مختلف أشكال المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة بات مرهون بقيمة هذه الموجودات غير الملموسة وإستراتيجية إدارتها، وذلك بسبب دورها الفاعل في توظيف قدرات رأس المال البشري ومهاراتهم وخبراتهم لتعزيز ميزة المؤسسة التنافسية، وخلق القيمة، علاوة على ضمان البقاء والاستمرارية.

خاصة أن عصر المعلومات والتقنية يركز على المعرفة كنوع جديد من الموجودات والتي تقع مسؤولية إنتاجها وإدارتها على عاتق رأس المال البشري ممثلا في الموارد البشرية المتميزة ذات المهارات والمعارف العالية، وأن ما تستوجبه إدارة المعرفة هو توفر العنصر البشري اللازم لتحقيق أهدافها، وأن ضمان النجاح والبقاء في ظل اقتصاد اللاملموسات لا يكفيه نظام معرفة كفاء ما لم يتم استخدامه بتوفر رأس مال بشري يضمن نجاح هذا الاستخدام.

إن النماذج والنظريات الجديدة لرأس المال البشري تمتلك المضامين التي تجعلها قادرة على إحداث التأثيرات الكفيلة بتعظيم قيمة المؤسسات، وإن تبلور الإقتصاد المعرفي، وتزايد دور إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسات يحتاج إلى إعادة النظر في النماذج السابقة لرأس المال البشري، لذلك لابد من النظر إليه بشكل يتناسب والإقتصاد الجديد المبني على المعرفة، وذلك من خلال التركيز على الكفاءات والإمكانات المطلوبة من رأس المال البشري بصفة عامة، والعنصر المتميز منه بصفة أخص نظرا لما يملكه من معارف وخبرات ومهارات. بالصورة التي تضمن تحقيق النجاح لإدارة المعرفة.

وما سيتم تحديده في هذا الفصل هو دور رأس المال البشري في تطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال ما يمتلكه من معارف، خبرات، مهارات، قدرات والتفكير الإبداعي. وذلك في العناصر التالية:

- دور المعارف والخبرات في تطبيق عمليات إدارة المعرفة،
- أهمية القدرات، المهارات والتفكير الإبداعي في تطبيق عمليات إدارة المعرفة،
- تضافر أبعاد رأس المال البشري في إكتساب ، توليد وتخزين المعرفة،
- مساهمة رأس المال البشري في المشاركة بالمعرفة وتطبيقها في المؤسسة.

المبحث الأول: أبعاد رأس المال البشري كقوة دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

لقد فرضت الظروف الحالية تواجد المعارف داخل المؤسسة في العديد من المصادر كالملفات، الذاكرة التنظيمية، أدمغة العاملين، قواعد المعرفة... الخ، الأمر الذي فرض على المؤسسات تبني خطوة قادرة على إدارة هذه المعارف المتراكمة ومجارات الأحداث والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، وما يمكن أن تفعله هذه الخطوة من النقاط المعرفة، وتجميع الخبرات والمعارف، تنظيمها، تخزينها، وتسهيل المشاركة فيها وتقاسمها من أجل خلق معارف جديدة يتم تطبيقها بفعالية في المؤسسة.

وفي الجانب المقابل وللقيام بهذه العمليات لا يتحقق دون توفير عنصرين مهمين هما: تكنولوجيا المعلومات بمختلف معداتها المادية والبرمجية، والموارد البشرية بمختلف أشكالها كأفراد أو جماعات وبما يمتلكونه من خبرات ومعارف ومهارات، ورغم إختلاف درجة مساهمة كل عنصر من هذين العنصرين، فهناك من يرى أن أسس هذه المبادرة هو توفر رأس المال البشري المؤهل والقادر على تحقيق أهداف إدارة المعرفة باعتباره العنصر الحامل للمعرفة، والقادر على خلق معارف جديدة وضمان مشاركتها مع الغير، حيث تمكنهم قدراتهم من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة ومن توسيع حصتها السوقية هذا من جهة، وتعظيم نقاط قوتها وكسبها ميزة تنافسية من جهة أخرى.

إن رأس المال البشري يلعب دورا هاما في تطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال توظيف إمكانياتهم وطاقتهم لإكتساب وتدفق المعارف وتبادل الأفكار مع الزملاء و فرق العمل والخبرات الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين.

المطلب الأول: أهمية المعارف في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

ينتقد العديد من الباحثين أمثال (Nonaka & Takeuchi (1998)، (Davemport & Prusak وبشدة الزيادة المفرطة في الإهتمام بالعناصر المادية على حساب الموارد البشرية، حيث يعتبرون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في تفعيل إدارة المعرفة إلا من خلال قدرتها على توفير الإطار المادي، لكنها لا تستطيع أن تخلق المحتوى من المعارف، لأن هذا الأخير لا يأتي إلا من خلال عقول الأفراد، هذا ما فرضت ضرورة دراسة هذه النقطة وبعثت بهدف توضيح دور هذه العناصر البشرية والمتمثلة في المعارف والخبرات لديها في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، وباعتبار رأس المال البشري هو تجميع معارف وخبرات يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة فان ثراء العقل المفكر يتميز بإنتاجه للمعرفة الضرورية الناتجة عن بقاء المنظمة وتطورها.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

ولقد أكد نوناكا سنة (2007) أنه يفضل تسمية إدارة المعرفة على أنها الإدارة التي تعمل على الربط بين الأفراد والمعلومات، من أجل خلق ميزة تنافسية، فإدارة المعرفة هي انضباط بشري أكثر منه تكنولوجيا، وفعاليتها لا تقوم على إحداث التقنيات المستخدمة لتحسين الكفاءة، إنما في خلق المناخ وإيجاد الكيفية التي تستغل بها المؤسسة الأفراد لتستخرج منهم الإبداع من أجل استخدام معارفهم وخبراتهم، وتعزيز إبداعهم باستخدام التقنيات الحديثة للتكنولوجيا فحسب ما أشار إليه نوناكا فإن تكنولوجيا المعلومات هي وسيلة وليس غاية من معارف وخبرات النواة المركزية التي تقوم عليها هذه الإدارة والغاية الفاعلة في تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

ولهذا فإن رأس المال البشري هو الأساس في عصر المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساعدة بل كما يراها هلد براند (Hildelbrand 1999) بأنها أقرب إلى إعادة هندسة المؤسسات (Reengineering) منه إلى إدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تؤدي دورا في تمكين أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، بينما يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المؤسسة وفقدت معها مقومات التطوير وديمومة التنافس، وإذا كانت سمة العمل المعرفي حاليا هي التنوع والاستثناء، بدلا من الروتين، فإنه ينجز من قبل أفراد بمستوى عال من المعارف والخبرات. وبالمقابل احتل رأس المال البشري الدور الحقيقي لهذا العصر كونه اعتبر المورد الأساسي للمعرفة بما يخزن في دماغه من خبرة ومعرفة لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنتقل منه إلى العقل الإلكتروني لتخزين فيه كما تخزن فيه بقية أنواع المعرفة الموثقة، كما يمكن لنظام المعلومات أن يبسط ذلك وينجزه بكفاءة طالما أن المتغيرات معروفة ومحددة سابقا، ولكن مع النموذج الحالي لإدارة الأعمال التي تتصف بالتغيير الجذري غير التراكمي لا يمكن للمؤسسات التنبؤ به والتخطيط له على المدى الطويل، بل عليها أن تنتقل لتكون مرنة أكثر في توقعاتها للمفاجآت وبهذا فإن بناء نظام تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق كل ذلك لا يكون إلا من خلال توفر رأس مال بشري لديه معارف وخبرات عالية.

ويؤكد ماهوتر بأنه طالما المعلومات المتوفرة في القاعدة منطقية وثابتة وبدون سياق، فإن نظم المعلومات لا تحسب بالتجديد تلك المعرفة المخزنة أو توليد معرفة جديدة، بل رأس المال البشري هو القادر على تفسير الخبرة التي في عقله وإعادة استخدامها لتوليد خبرة جديدة.

ويؤكد هذا الرأي كل من نوناكا وطاكوشي (1995) في كتابهما الشهير عن "الشركة الخالقة للمعرفة" إذ يريان بأن الأفراد هم فقط الذين يمكنهم أن يأخذوا الدور الأساس في تكوين المعرفة وأن الحواسيب مجرد أدوات يمكن لإمكاناتها العظيمة سوى معالجة المعلومات، وأن مخرجات المعالجة ليست ناقلا للتفسيرات البشرية

¹ - سبتي عبد العزيز، بن زياد أسماء، خلوفي عائشة: مرجع سبق ذكره، ص 735.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

المتعلقة بالعمل المحتمل، بل تقطن المعرفة في السياق الشخصي المستفيد اعتمادا على تلك المعلومات المخرجة.⁽¹⁾

ويساهم رأس المال البشري كذلك في إغناء المعرفة المتوافرة في المؤسسة من خلال تنظيم المعلومات، وكيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية، تقييم وتعزيز قبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات كي يجري تحويلها إلى معرفة، وتعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة حيث تخلق الأفكار اللامعة، كما تعد الخبرات والمهارات سمات يختص بها رأس المال البشري دون الأخرى.⁽²⁾

1- العناصر الجوهرية للمعارف ومساهمتها في تطبيق عمليات إدارة المعرفة:

يمكن القول أن لرأس المال البشري دور محوري في مبادرة عمليات إدارة المعرفة، باعتبار الفرد النواة المركزية للمعرفة والخبرة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى كونه العنصر القابل للتعلم خاصة المعرفة الضمنية التي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال الملاحظة أو التحدث إلى حاملها، ويعتبر رأس المال البشري من أهم مقومات وأدوات تفعيل عمليات إدارة المعرفة وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها، فهم الذين تقع عليهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة، حفظها وتقاسمها بالإضافة إلى بناء البرمجيات اللازمة ذات العلاقة بها.⁽³⁾

ويمكن تحديد العناصر الجوهرية للمعارف من خلال مساهمتها في عمليات إدارة المعرفة كما يلي:⁽⁴⁾

- تعد عقول الأفراد المبدعة من أهم مصادر المعرفة، وأهم مورد لخلق المعرفة،
 - تسهم معرفة الفرد في إدارة المعرفة من خلال تنظيم المعلومات وفرزها، وربطها مع بعضها البعض، ومن خلال التقييم المستمر لها يستطيع الأفراد اغناء المعرفة،
 - تعظيم قيمة المعلومات، وتعزيزها من خلال تحويل المدخلات من المعلومات إلى معرفة قابلة للتطبيق.
- كما يلعب دور رأس المال البشري في تطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال المعارف يمتلكها في النقاط الأساسية التالية:⁽⁵⁾

- لرأس المال البشري دور جوهري أيضا في عمليات إدارة المعرفة من خلال التعلم، التقاسم واكتساب المعارف التي تعتبر أساس قيام المشاريع القائمة على المعرفة،

¹ - إدارة المعرفة: الجزء الأول على الموقع التالي: <http://WWW.Rood.net>.

² - عصام عبيد: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات PMI على الموقع: <http://WWW.hardiscussion.com>.

³ - سبيتي عزيز، بن زياد أسماء، خلوفي عائشة: مرجع سبق ذكره، ص 735.

⁴ - إبراهيم الخلوف المكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁵ - Kuruganti Srinivisa Murty: The role of RH in institution alising Knowledge management in a company , research paper in the site, <http://WWW/Kwork.org/> White- paper.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

➤ كما يلعب دور القائد بمختلف وظائفه الداعمة لإدارة المعرفة من تدريب، تنمية المهارات، التخطيط لكيفية الاستفادة من معارف الأفراد، خلق روح التعاون والتناغم بين أعضاء الفريق،

➤ الإنخراط في الجماعات التنظيمية غير الرسمية من أجل الاستفادة من المعرفة الجماعية، على نحو فعال يخدم أهداف إدارة المعرفة.

كما يساهم رأس المال البشري في عمليات إدارة المعرفة من خلال المعارف المشتركة بين العاملين، حيث تشير المعارف المشتركة إلى التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمة التي تساهم في فهم نوع المعرفة، وأنشطة المنظمة المتعلقة بالتنظيم، الإتصال والتنسيق، كما تدعم المعارف المشتركة عمليات خلق معارف جديدة مما يساهم في تحسين قيمة المعرفة المتخصصة والمعرفة الفردية للخبراء، كما تساهم المعارف المشتركة في التكامل بين معارف الخبراء في المنظمة مع خبراء آخرين، مما يزيد الخلق والإبداع في المنظمة⁽¹⁾، وتتمثل هذه المعرفة فيما يلي:⁽²⁾

➤ اللغة والمفردات المشتركة التي يتم استخدامها بين العاملين،

➤ معرفة العاملين في المنظمة لمجالات التخصص الدقيق،

➤ الاهتمام بمعايير السلوك و دعم تكوين لغة مشتركة،

➤ توفير معرفة متخصصة يشترك بها الأفراد، فتسهم في جعل المعرفة المشتركة بمستوى عال.

و يلخص الجدول مستلزمات المعرفة المشتركة بين العاملين و التي تساهم في تسهيل عمليات إدارة المعرفة كما يلي:⁽³⁾

جدول رقم (3) : مستلزمات المعرفة المشتركة .

المستلزمات	البعد
لغة و مفردات مشتركة	المعرفة المشتركة
معرفة مجال و ميدان معارف كل فرد	
نظم إدراك متقاربة	
اشتراك الأفراد بعناصر معرفة متخصصة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أسهمان ماجد الطاهر (2015): إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، الأردن، ص 103.

¹ - أسهمان ماجد الطاهر (2015): إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، ص 102.

² - المرجع نفسه، ص 103.

³ - المرجع نفسه، ص 103.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

بالإضافة إلى ذلك فإن منح المنظمة للعاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها بحيث تكون لهم القدرة على إيجاد معنى لها، مما يساعدهم على التبصر في تجاربهم وخبراتهم بهدف الاستفادة منها وعدم الوقوع في حالات الفشل، وزيادة التمسك بحالات النجاح. مما يضمن للمنظمة جمع وتصنيف المعرفة المتجددة في البيئة الخارجية.⁽¹⁾

2- تصنيف مجموعات العاملين بالمعرفة ودورهم اتجاه عمليات إدارة المعرفة:

ويمكن تحديد ثلاثة مجموعات من العاملين تساهم في تكوين المعرفة التنظيمية كما يلي:

➤ إستراتيجيو المعرفة: Knowledge Strategistes

هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، يلتقطون بشكل ممتاز الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة، ولأن المعرفة تجسد السلاح الإستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى، هؤلاء هم الذين يعيدون تقييم أو تكوين إستراتيجية المنظمة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها فقط، بل و على أساس معرفتها و تميزها المعرفي و نمط الإنتاج لهذه المعرفة التنافسية أيضا.

➤ مهنيو المعرفة: Knowledge Professionals

هؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن معرفة ماذا Know- What وعن الدراية الفنية ومعرفة كيف Know-How، هم الخبراء في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، هؤلاء هم جوهر رأس المال الفكري في المنظمة، وتمثل هذه الفئة مهندس المعرفة Knowledge Engineer الذي تعتمد عليه المنظمة في بناء قواعد المعرفة فيها.

➤ عمال المعرفة: Knowledge Workers

هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير الدعم والإسناد المهني للمعرفة، يعملون على جمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها وإيصالها للمستفيدين، ويدخل ضمن الفئة، محللو التخطيط الإستراتيجي، والمالية والتسويق ومخطوطو الإنتاج. لديهم استقلالية في التصرف وهم مسؤولون عن إيجاد وتطوير المعرفة الجديدة وتضمينها مع المعرفة القديمة.⁽²⁾

إن عمال المعرفة ضمن رأس المال البشري هم أولئك الأفراد الذين يملكون القدرة على تفسير المعلومات في مجال تخصص معين، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق التقدم في الفهم الشامل لمجال التخصص من خلال التحليل المركز والتصميم والتطوير، و يستخدم عمال المعرفة مهارات البحث لتحديد وتعريف المشكلات، وتقديم

¹ - مرجع نفسه، ص 103.

² - حسن، حسين عجلان: مرجع سبق ذكره، ص ص 108 - 109.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

بدائل الحلول، ويستطيعون بفضل معرفتهم التخصصية وبصيرتهم النافذة العمل على حل المشكلات في جهود تسعى للتأثير في قرارات المؤسسة وأولوياتها واستراتيجياتها، ومن أمثلة عمال المعرفة أولئك الذين يعملون في مجال تقنية المعلومات، وكلما تزايدت اعتماد المؤسسة على المعلومات كلما زاد عدد عمال المعرفة في مجال تحليل المعلومات وتفسيرها واستخدامها لاتخاذ القرار بشكل كبير.

إن أول من استخدم مصطلح "عامل المعرفة" بيتر دراكر في كتابه الشهير Landmarks of Tomorrow (1959)، حيث عرفهم بأنهم أولئك الذين يعملون بشكل أساسي ورئيسي على استخدام المعلومات ويطورون المعرفة ويستخدمونها في محيط العمل.⁽¹⁾

مع أن العمل المعرفي وعمال المعرفة مصطلحان يستخدمان بكثرة إلا أنه هناك افتقار للدقة والوضوح الكافي، فهناك من يعرف عمال المعرفة بأنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال، وهناك من يرى أنهم الذين يضعون قيمة لمنتجات المؤسسة، من خلال تطبيقهم لمعارفهم، وتأتي صعوبة تعريف العمل المعرفي Knowledge Work، وعامل المعرفة Knowledge Worker، من المعرفة ذاتها، إذ لا زال هناك صعوبة في التفريق بين المعرفة والمعلومات. لذلك يمكن القول أنه بإمكان الوصول إلى تعريف مقبول عند الربط بين البيانات Data والمعلومات Information والمعرفة Knowledge، حيث أن البيانات هي حقائق أو حكم معين، أما المعلومات فهي البيانات التي نُضمت وُجمعت وصُنفت من أجل أن تمتلك قيمة معنية، إنها نتاج معالجة البيانات يدوياً أو حاسوبياً أو كلاهما معاً.

أما المعرفة، فهي استخدام المعلومات لخلق قيمة معنية، أي ببساطة مزج المعلومة بالحكم الشخصي، وعلى هذا الأساس هناك من يرى أن عمال المعرفة هم الذين يمتلكون مستوى عالي من التعليم والخبرة، ويتضمن عملهم بصورة رئيسية في خلق، توزيع أو استخدام المعرفة، ومن بين عمال المعرفة: المدراء، الاستشاريون، العاملين في مجالات التخطيط والتنظيم، البحث والتطوير، التحليل المالي... الخ.⁽²⁾

✓ تقسيمات عمال المعرفة:

اجتهد Dove. (1998) في تقسيم عمال المعرفة إلى ثلاثة أنواع بالشكل التالي:⁽³⁾

➤ **خبراء المعرفة:** وهم أشخاص ذوي معرفة عالية التخصص في صناعة معينة، أو هم خبراء في مجال عملهم ومن الصعوبة نقلهم للعمل في أماكن مغايرة لتخصصاتهم.

¹ - أبو الجدائل، حاتم بن صلاح: مرجع سبق ذكره، ص ص 58 - 59 .

² - مؤيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص ص 111 - 112 .

³ - Dove.R (1998): The Knowledge Worker Automotive Manufacturing & Production, Vol.N°6, pp 25-26.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

- **ممارسو المعرفة:** وهم أفراد لديهم معرفة محمولة أو متنقلة كالخريجين الجدد والمبرمجين محلي النظم و هؤلاء يتمتعون بمرونة عالية في إمكانية التنقل، إنهم يستخدمون معرفتهم العامة في أداء الأعمال.
- **رياديو ومهندسو المعرفة:** وهم الأفراد المبدعون للمعرفة الخلاقة والمبتكرة، وهم القادرين على اختراع الأدوات وأساليب العمل الجديدة لمزاولة أعمالهم أو ليتم استخدامها من قبل الآخرين لانجاز أعمالهم، أنهم الذين يؤسسوا المهام للآخرين، ومن أمثلة هذا النوع من العمالة المبتكرون في مجال عملهم، الإستراتيجيون والمدراء القياديون.

3- السمات الأساسية لعمال المعرفة المساندة لعمليات ادارة المعرفة:

- هناك العديد من السمات الأساسية لهؤلاء الأفراد يمكن ذكرها في النقاط التالية:⁽¹⁾
- أنهم أشخاص متعطشون للمعرفة واكتسابها وتوظيفها في مجالات العمل،
- أنهم يرتاحون للعمل في الأعمال التي يغلب عليها طابع التحدي من اجل اتخاذ قرارات و تقديم ممارسات ايجابية في دوامة فوضى المعلومات وعدم نقائها،
- مدركين لقوة التعلم من خلال العمل التجريبي ويعتبرون التعلم نشاطهم المتواصل على مدى الحياة،
- لا يحبون أن يوجههم الآخريين في العمل، وهم مسؤولين عن اتخاذ قراراتهم الخاصة بالتعلم، وتطوير معارفهم الذاتية، و يعشقون الاستقلالية في العمل بشكل واضح،
- لديهم تصورا جيدا لمستقبلهم،
- قدراتهم جيدة في الصبر والتحمل وهم يمارسوا عملية الإبداع و انجاز العمل،
- يمتازون بسلوك حر مقيد بعلاقات التنظيم الرسمي،
- لديهم علاقات واسعة مع الآخرين ويفرحون عند توفر مناخ المنافسة العادلة في العمل،
- طموحين بشكل ملفت للنظر ويبحثون باستمرار عن العمل الذي يتميز بالتحدي و تحقيق الذات،
- لا تحركهم المحفزات المالية قدر اهتمامهم بتحقيق الرضا في الأعمال التي يؤدونها وتحقيق أهدافهم الخاصة.

4- الفروق الأساسية التي تميز مساهمات عمال المعرفة في تطبيق عمليات ادارة المعرفة:

- يمكن التفريق بين عمال المعرفة والعمال التقليديين من خلال مساهمتهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة كما يلي:⁽²⁾

¹ - مؤيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص ص 170 - 171.

² - المرجع نفسه.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

- أن وظائف عمال عصر المعرفة تتمحور حول الأعمال التي تغلب عليها التفكير والعمليات الذهنية من إبداع و ابتكار، وليست تلك الأعمال البدنية، وهم بهذا يحتاجون إلى مستويات عالية من المعرفة و الخبرة تميزهم عن العمالة التقليدية التي كانت تتميز بانخفاض مستواهم المعرفي،
- والميزة الأخرى لعمال المعرفة عدم استخدامهم الأوراق والأدوات التقليدية في مراسلاتهم واتصالاتهم، ففي عصر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وتوفر الاتصالات الالكترونية، يتيح لهم العمل عن طريق الشبكات الداخلية (الانترنت) أو الخارجية (الانترنت) أو حتى بالمحادثة واستخدام طرق حديثة لتبادل المعارف فيما بينهم و إتمام الأعمال المطلوبة من قبلهم.
- ويساهم عمال المعرفة في تفعيل إدارة المعرفة من خلال ما يلي:⁽¹⁾
- التحديد العلمي للمعرفة التي يمكن النظر إليها من منظور نفسي كنتيجة لعملية تعلم الحقائق وعلاقاتها بالوحدات والكميات،
- قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية المتعلقة بأمرين أحدهما التقويم الحرج للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم والإتصال، والآخر إختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الإنفتاح و تحفيزه و هذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بلعب دور فاعل محفز،
- إبداع المعرفة وذلك بالقدرة على الإتصال والتعلم المستمر، إذ يتم استخدام الخبرات هنا في عملية التعلم، وعملية الاتصال تتطلب الإصغاء للتعبير اللفظية وفهم المكتوبة وإدراك دورها في عملية التعلم، وعملية الاتصال تتطلب الإصغاء للتعبير اللفظية وفهم المكتوبة وإدراك دورها في عملية التفاعل الفعال في نقل المعرفة،
- تخزين المعرفة، وذلك بأن يمتلك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة،
- توزيع المعرفة، من خلال العمل الجماعي وإدراك قيمة المعرفة، فعندما يتم مشاركة المعرفة يتطلب ذلك القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة، وجعلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم وتحفيزهم للعمل بروح الفريق، وإدراك قيمة المعرفة المتشكلة من فريق العمل، ومعرفة الشركة كإطار عام لإدارة المعرفة الفاعلة التي تبتكر حلول المشاكل و قرارات حلولها.

¹ - عبد الستار العلي، فنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، ص 355.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

➤ تطبيق المعرفة، إن تطبيق المعرفة الجديدة المتولدة يسمح بتعلم وفهم خبرات جديدة، ويتطلب ذلك قدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة وأساليب دعم ثقافتها التشاركية التي تعزز من قدراتها الجوهرية في صياغة وتكاملية المعرفة مع الأنشطة الرئيسية التي تكمل عملية إدارة المعرفة.

المطلب الثاني : الإتجاهات الإيجابية للخبرات في تطبيق عمليات ادارة المعرفة.

إن الخبرة الواسعة والعميقة ضرورية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة وتعتبر من عناصرها الهامة حيث كلما كانت خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة واسعة أفقياً، ومتنوعة وعميقة، كلما ساعد ذلك على انتقال المعرفة، فالمعلوم أن هناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء أقسام متخصصين، أي أن العلاقات التي تربط بين المدراء تكون من نفس المستوى الإداري، وهي علاقات أفقية من نفس المستوى بالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات والبيانات من أجل سير العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الخبرة التي تنشأ بينهم تسهل إنسياب المعرفة بين الأقسام والعاملين بالأقسام، والاستفادة من الخبرات المتنوعة لدى رؤسائهم، كما تقلل الأخطاء وتساعد على حل المشاكل وتقديم الاقتراحات والحلول السريعة، ويستطيع الأفراد من مختلف الأقسام من خلال الاحتكاك بالأفراد ذوي الخبرات الواسعة والمتنوعة من الاستفادة من التجارب الناجحة لديهم وتفادي الإخفاقات، وهذا ما يساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة من خلال التأثير على عملياتها كما يعتبر رأس المال البشري ذوي المؤهلات (المعارف) والخبرات المعرفية المصدر الأساسي للمعرفة في المؤسسة وحتى الأمور ذات العلاقة بروتينات العمل اليومي والتي تعتبر مصدراً داخلياً للمعرفة.⁽¹⁾

1- الممارسات كعامل أساسي لانسيابية عمليات ادارة المعرفة:

تعتمد المؤسسة في انجاح عمليات إدارة المعرفة على مجموعة من العوامل أهمها استيعاب الممارسات التي يتضمنها العمل والتمكن من مزاولتها، فكل عمل يتضمن مجموعة من الممارسات والأعمال الفرعية التي لابد للعامل من التمكن منها وتفهمها وتطبيقها بكفاءة، ويتطلب من الفرد المزيد من التدريبات التي تساعد على اتقان استخدام بعض الأدوات والأجهزة من أجل إكتساب المزيد من المهارات ، والتي تزيد من إقتناع الفرد بقيمة العمل فيتكيف معه ويتعاون به مع المشتركين معه في العمل، وبالتالي مواكبة التطورات التي تدخل في نطاق العمل وإستيعابها والسيطرة عليها (أي التطور الفكري والمهاري مع تطور العمل).

هنا يمكن النظر الى الابتكار وحل المشكلات كنتيجة للممارسات الفعلية للعمل والنتيجة من الخبرات الفردية والجماعية، بحيث يكون أولئك الأفراد قادرين على خلق أفكار إبتكارية تركز على الخبرات والممارسات الفعلية

¹ - إدارة المعرفة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع : <http://WWW.harddiscussion.com>

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

للعمل، أين تكون الخبرات أساس الحكم على سلامة السلوك والتفكير، وتكوين السلوك الإنساني وفعاليته يستمد من قدرات عقلية ومعرفية وخبرات ماضية ومن معتقدات الأفراد وتفاعلهم مع البيئة وممارساتهم المتكررة، والمهم في ذلك هو إمكانية الفرد على استثمار قدراته تلك وخبراته المتداولة في تحسين ورصد المشكلات التي ينبغي توليد حل لها ويمكنه تشكيل الفكرة والتعبير عن مضمونها، وفي إستطاعة خبرة الفرد من التوضيح بدلالة نماذج معرفية للأفراد لخلق تصورات جديدة لحلول المشكلات ويعني ذلك أن فاعلية توليد المعرفة واكتسابها والمشاركة بها ومن ثم تطبيقها والإستفادة منها هي محصلة تفاعل العقل والخبرة والممارسلات الفعلية.⁽¹⁾

2- تراكم الخبرات كقوة لدعم تطبيق عمليات ادارة المعرفة:

إن المثيرات التي تولد الأفكار الجديدة تختلف من شخص لأخر ويرجع السبب في ذلك، إلى أنه لكل شخص تراكم متشابه من الخبرات الفريدة من نوعها، وتختلف عما هي موجودة لدى شخص آخر فما يكون مثيرا لفرد ويولد استجابات معينة، يولد استجابات أخرى غيرها لشخص آخر، وهذا الإنفراد في الإستجابات هو الخروج على المعتاد المؤلف الذي يكمن فيه سر الإبداع، بحيث يتميز المبدع عن غيره بأنه يكون ملاحظا جيدا ومدققا في الأمور أكثر من غيره، متأملا ومتفحصا دقيقا، فما يراه هذا الخبير لا يراه غيره وينتبه إلى ما لا ينتبه إليه أحد، وما لا يثير غيره يثيره ويظهر حساسية أكثر من غيره.

كما تشير الأدلة كذلك إلى رجحان أن الخبراء يصنعون ولا يولدون، وبالتالي نمو ونضوج الخبرة تكون من خلال التكرار الذي يؤدي الى التراكم، لكن الخبرة وحدها غير كافية فبالإضافة إلى الخبرة لابد أن يمتلك الفرد دوافع وقدرات التجديد والتطوير وأن يكون لديه ميل للأطلاع والمعرفة والبحث عن المعلومات الجديدة، وإملاكه قدرة عالية على إكتشاف الكثير من الحلول الملائمة للمشكلات بالإضافة الى أن مشاركة المعرفة تتطلب مهارات وقدرات عالية في الخبير،⁽²⁾

بالنظر الى تطبيق الأفكار وحلول المشاكل والحصول على رضا الزبائن كنتيجة فعلية لتراكم الخبرات الفردية والجماعية، فإن تحسين ورصد المزيد من المشكلات وتحقيق المشاركة الفعلية للمعرفة والخبرات المتراكمة لدى الأفراد يتطلب من المؤسسات رصد وتوثيق الخبرات كمدخل أساسي للنجاح في تطبيق عمليات تطبيق المعرفة وتتعلم من خبراتها وأخطائها، وهذا يشير إلى العمل على التفكير في أساليب جديدة للعمل والتي تشمل البحث عن الخبرات التي تساعد على تحفيز العمليات، والإهتمام بالبحث عن الخبرات المتباينة ، والمشاركة بجميع تلك الخبرات.

¹ - إدارة المعرفة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع : <http://WWW.hardiscussion.com> مرجع سبق ذكره، بتاريخ 10

جوان 2018

2- ورقة بحث على الموقع التالي: <http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=125222>. 50 بتاريخ 8 جويلية 2018

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

ولاكتساب الفرد المزيد من الخبرات لابد على المؤسسات تحديد طرق فعالة تقوم على أساس دراسة علمية لحاجات الأفراد ومتطلبات نموهم وأغراضهم ونشاطاتهم وتفاعلاتهم، ولكي يمر الفرد بخبرة كافية لابد له من القيام بنشاط ما في بيئة معينة، ومن هنا يعتبر الفرد والبيئة طرفين أساسيين لاكتساب الخبرات في مجال العمل وحتى تكون هذه الخبرة جيدة لابد من العناية بالفرد من حيث معرفة حاجاته وقدراته وأهدافه وتطلعاته، وحتى تهيئة أفضل الظروف أمام الفرد لاكتساب الخبرات المطلوبة للنجاح في تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتركيز على الفرد وإهمال البيئة لا يؤدي ذلك الى جودة الخبرة، لذلك فإن الموازنة بين الفرد والبيئة تعتبر امراً رئيسياً حتى تصبح الخبرة بالجودة المطلوبة بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تتطلب أن تكون المؤسسة والأفراد على إطلاع دائم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة خاصة في ظل عصر المعرفة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهمية المهارات والقدرات في تطبيق عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تحتاج لمهارات وقدرات تعمل على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها، حتى يمكن إستخدامها والإستفادة منها، وبعض الأفراد لديهم قدرات ومهارات التفكير بطريقة إبداعية لتحليل وتفسير المعلومات. ومن ثم التصرف بناء على ذلك وإذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والمهارات الأساسية للتعامل مع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لتصبح معرفة قابلة للتطبيق ومن ثم نقلها، تخزينها، ومشاركتها مع الآخرين، عندئذ نستطيع القول أن احد المحاور الأساسية لإدارة المعرفة مفقودة.

ويمكن تحديد قوة دعم المهارات في عمليات ادارة المعرفة من خلال العناصر التالية:

1- المرونة:

يتجلى ذلك في قدرة الأفراد على تجديد وإنشاء المعرفة الجديدة أهمية ومزايا تفوق وتتجاوز قدرة تكنولوجيا المعلومات على جمع المعلومات وتصنيفها واسترجاعها وإعادة استخدامها. فالأفراد الذين يمتلكون مهارات متميزة هم الأكثر مرونة وقدرة على التعامل مع المشكلات غير المهيكلية والمعلومات المحدودة والغامضة، كما أن طريقتهم الحسية تكون أمامها أكثر الأنظمة الخبيرة والذكىة تطوراً بمثابة هواة، ولا شك بأن الأفراد الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات، هم الذين يحد من مغالطة الإنتاجية في التكنولوجيا.⁽²⁾

كما تأخذ المرونة عدة صور، كالمرونة التلقائية والتي تعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتنوعة بموقف معين وزمن محدد، والمرونة التكيفية والتي تمثل القدرة على تغيير الوجهة الذهنية

¹ - ورقة بحث على الموقع التالي: <http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=125222>. 50 مرجع سبق ذكره، بتاريخ 8 جويلية 2018

² - ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 308.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة ومن يمتلك هاذين النوعين من المرونة يستطيع التعامل بكل تلقائية مع المشاكل المحتملة.⁽¹⁾

2- التعاون :

من أجل توليد أفضل للمعرفة الجديدة، يمكن إستخدام الأساليب التعاونية بهدف تسهيل القيام بهذا الأمر، حيث يعتبر التعاون من المهارات الجوهرية المساهمة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، فقد أثبتت الدراسات أنه من خلال التباحث الدوري في أفكار الأفراد ومشكلاتهم وغاياتهم وأهدافهم ومهامهم، وما تعلموا...الخ، فإنه يتم تحقيق نوعية أفضل من المخرجات الجديدة والنتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تنفيذ تمارين العصف الذهني مع فريق من الأفراد ولحل مشكلة هي أكثر قيمة من قيام فرد واحد بمواجهة المشكلة، وفي ضوء التطورات الجديدة الحاصلة في ميدان إدارة المعرفة، فإن هذه الخطوة تتطلب وجود بيئة تعاونية لدعم التعاون وتسهيلها، مثل استخدام مؤتمرات و منتديات المحادثة.

بالإضافة إلى أشكال التعاون الأخرى، فإن فضاءات عمل المشروع التعاونية الالكترونية E-Workspace تعتبر هي الأخرى أسلوباً أساسياً في تسهيل خطوة التعاون هذه في إدارة المعرفة، وتسمح فضاءات المشروع التعاوني لأعضاء الفريق أن يعملوا ويتشاركوا في عمل المشروع كله، وبدرجة عالية من الثقة، وهذا يعني أن كل أعضاء الفريق يمتلكون حرية الاطلاع على عمل المشروع قيد التنفيذ وعلى المراسلات، وعلى مهام المشروع، وعلى منتديات المحادثة، وعلى مكتبات الوثائق لتقييم القدرة على العمل بشكل مستمر على المشروع، وعلى نحو خاص، إذا كان الفريق موجوداً في مواقع مختلفة، كما يعمل هذا النوع من التعاون على تقديم المزيد من الاكتساب المستهدف للأفكار والتعليمات والمشكلات.⁽²⁾

3- الثقة المتبادلة :

لكي يسمح الفرد للآخرين بالتعاون والمشاركة في معارفه الخاصة لابد من وجود ثقة متبادلة بين الطرفين، وتعني الثقة الذي يحمله شخص معين من أن الأقوال والوعود التي يصرح بها الطرف الآخر يمكن الاعتماد عليها. إن الثقة تنشط التعاون، كما أن التعاون يزيد مستوى الثقة بين العاملين. ويشكل سلوك المدير الأساس المباشر في تحديد مستوى الثقة بينه وبين العاملين في موقع العمل. كما أن الثقة في المدير تلعب دوراً في فاعليته القيادية وإنتاجية المجموعة.

¹ - حسن عبد البار عصر: مداخل التعليم، التفكير وإثراؤه في المنهج المدرسي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر، ص 27.

² - هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

وكلما استطاع العاملون اكتساب الثقة مع بعضهم كلما ساهم ذلك في تفعيل عملية المشاركة بالمعرفة، فالثقة هي أقوى رابط تجمع بين العاملين.⁽¹⁾

حيث يستخدم مفهوم الثقة في أدبيات إدارة المعرفة بصورة مكثفة، ففي العقدين الأخيرين تمت مناقشة مفهوم الثقة بصورة واسعة، وذلك مع عدم وجود إجماع بين العلماء والممارسين أكثر من كونه معقد ومتعدد الأوجه. وطبقاً لـ (Alavi, et al (2005) فإن القيم الثقافية الجيدة مثل المشاركة، الانفتاح والثقة يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات إيجابية لإدارة المعرفة، والتي بطبيعتها تقود إلى الابتكار وتحقيق الكفاءة. ويركز (2003) Fliaster, على أن المشاركة وخلق المعرفة بطريقة حرة و منظمة تجعل الأفراد لديهم شعوراً بأنهم حقيقة يعملون عمل مشتركاً ويعتمدون على بعضهم للوصول إلى أهدافهم بنجاح وتحمل المسؤولية من أجل تحقيق الناتج المرغوب. هذه الثقافة من الانفتاح و التعاون هي التي تمكن بصورة أساسية من الترابط المتداخل وبأسرع ما يمكن يصبح هذا الترابط جزءاً من طريقة الحياة في الشركة.

وما يمكن القول عن الثقة إلا أنها ضرورية لمشاركة المعرفة بالمنظمة، بالإضافة إلى أن الثقة المنخفضة بين الأفراد غالباً ما تقلص تدفق المعرفة ويرجع ذلك إلى انعدام الثقة ما يجعل حاملي المعرفة يحتفظون باهتماماتهم المعرفية لأنفسهم.⁽²⁾

4- جماعات العمل :

من ناحية أخرى تجدر الإشارة إلى أن دور رأس المال البشري في تفعيل إدارة المعرفة، لا يعتمد فقط على فرد دون آخر، وإنما هو تضافر لمجموعة من الجهود، وهناك اعتراف متزايد من المفكرين حول أهمية ضرورة تفاعل الأفراد فيما بينهم في شكل جماعات وفرق عمل من أجل تبادل المعارف بمختلف أنواعها. حيث أن العمل الجماعي يسهل الاتصال بين الأفراد في المؤسسة كما يساهم في التعلم من الخبرات بسبب الاحتكاك المباشر وغير المباشر بينهم، كما يعطي الدفع القوي نحو تحقيق أهداف إدارة المعرفة وأهداف المؤسسة بصفة عامة.

ففي نظريات التنظيم وضعت العديد من الأساليب التي تركز على ضرورة العمل الجماعي. باعتبارها الوسيلة التي تؤدي إلى الرفع من كفاءة و فعالية العمل التنظيمي، وبالنسبة لإدارة المعرفة يعتبر العمل الجماعي

¹ - مؤيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 120.

² - ممنوح عبد العزيز محمد رفاعي: اثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، جامعة عين

شمس، على الموقع: <http://WWW.dr-mamdouhrefauj.com/home/article>.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

من أهم الأسس لقيامها، باعتبار أن خلق المعرفة وتبادلها لها طريقها أيضا من خلال العمل ضمن مجموعة واحدة.⁽¹⁾

فهناك عدة مصطلحات يمكن أن تطلق لوصف العمل الجماعي التنظيمي، مثل مجتمعات الممارسة، جماعات العمل، فرق المشروع وغيرها، كل هذه الأشكال لها دور مختلف في مساهمتها في تفعيل إدارة المعرفة، وتعتبر مجتمعات الممارسة واحدة من أهم هذه الأشكال، وهي مجموعة من الأفراد يتم تنظيم لقاءاتهم بشكل تلقائي لتقاسم المعارف حول اهتمام معين و لهذه الجماعات عدة أشكال أيضا، إما أن تكون على شكل جماعات غير رسمية وليست مقيدة بالزمن في المؤسسة، أو تكون على مستوى شبكة الأنترنت من خلال المنتديات الالكترونية لمشاركة المهارات والخبرات.

هذا النوع من الجماعات أكد عليه **نوناكا** على أنه المسؤول على مستوى التطور الذي وصلت إليه المؤسسات اليابانية الحالية، لأن الثقافات اليابانية تدعم روح التناغم، وتركز الجماعة على التفاعل السلوكي أكثر من التركيز على الاستقلال والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية... الخ.⁽²⁾

ويمكن تلخيص دور جماعات الممارسة في التأثير على عمليات إدارة المعرفة من خلال ما يمتلكونه من مهارات وقدرات كالتعاون، الاتصال، الاعتماد على النفس في اتخاذ القرارات، تقديم الأفكار... الخ في النقاط التالية:⁽³⁾

➤ تساهم جماعات الممارسة في تقاسم المعرفة خاصة الضمنية منها والتي تعد من أهم الأصول المعرفية ويتحقق ذلك إذا كانت هذه الجماعات التنظيمية طويلة الأمد، حتى يتحفز الأفراد للمشاركة فيها بأكثر جدية نتيجة لتطور الثقة المتبادلة بينهم،

➤ توفر تسهيلا في تنوع العضوية، كونها تضم أعضاء ينتمون لمصالح مختلفة، الأمر الذي يخلق مساحة أمنة لتبادل الأفكار، وانتشار وتقاسم المعرفة عبر جميع أنحاء المؤسسة،

➤ توفر تقاسم المعارف المتركة، والتي لا يمكن العثور عليها إلا في مستودعات المعرفة، ومنه تعمل على تأكيد من أن المحتويات موثوق بها، وتخدم فعلا احتياجات الأقسام، ومنه تكون ردود أفعال المؤسسة لاحتياجات العملاء بشكل أسرع وأفضل في تقديم المنتجات والخدمات.

لذلك يمكن القول أن جماعات الممارسة أداة رئيسية في تعزيز الحوار بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى كونها وسيلة لتقريب المستويات العلمية، بمختلف خبراتها وتدعيم الاحتكاك بينهم

¹ - سبتي عبد العزيز، بن زياد اسماء، خلوفي عائشة: مرجع سبق ذكره، ص 735.

² - المرجع نفسه.

³ -Ronald Miarier (2007): **KnowWledge Management System** , 3^{eme} Edition Springer , Berlin , p 162.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

لتبادل الأفكار وتحسين المعارف حول موضوع معين، لكن نجاعة هذه الجماعات ومدى فعاليتها يعتمد بشكل كبير على الفرد بحد ذاته ومدى استجابته و إبداء رغبته في الانخراط لهذه الجماعات و المساهمة فيها بتقاسم معارفه وخبراته المخزنة، وبالتالي التحقيق الفعال لأهداف إدارة المعرفة.

ويمكن إدراج مختلف أنواع الأشكال التنظيمية في الجدول التالي:

جدول رقم (4): أشكال الجماعات التنظيمية في المؤسسة.

الأهداف/ الغايات	الأعضاء	العلاقات	مدة الحياة	الحجم
جماعات الممارسة: تلبية احتياجات أعضائها، مثلاً: تطوير القدرات، و تبادل المعرفة.	يعين الأعضاء أنفسهم بأنفسهم.	يتم تحديد العناصر الحاملة للخبرة، تتسم العلاقة بالصبر والالتزام.	طالما هناك مصلحة في الحفاظ على المجموعة.	يمكن أن تكون كبيرة أو صغيرة
جماعات العمل الرسمية: تصميم الأهداف التنظيمية، مثل: القيام بالأنشطة المصنفة للقيمة، وتقديم المنتج أو الخدمة.	أي شخص يعمل ضمن مجموعة تحت مدير	حسب متطلبات الوظيفة والأهداف المشتركة	حتى إعادة التنظيم القادم.	تميل إلى أن تكون صغيرة، كل الأعضاء يساهمون في نشاط الفريق.
فريق المشروع: انجاز مهمة محددة خلال فترة معينة من الوقت	موظفين مكلفين من قبل الإدارة العليا.	حسب معالم المشروع وأهدافه.	حتى يتم الانتهاء من المشروع	يمكن أن تكون كبيرة باختلاف نطاق المشروع.
التجمعات غير الرسمية، جمع ونقل معلومات الأعمال بناء الثقة و العلاقات الاجتماعية.	الأصدقاء ومعارف الأعمال.	الاحتياجات المتبادلة.	ما دام الأفراد لديهم سبب للتواصل.	يمكن أن تكون كبيرة أو صغيرة حسب احتياجات الأفراد.

Source: Ronald Maier (2007): **KnoWledge Management System**, 3^{eme} Edition Springer , Berlin ; p 189.

فمن خلال الجدول، يلاحظ أن المؤسسة الناجحة هي التي تمزج بين الأشكال الرسمية وغير الرسمية في تنظيم أعمالها الجماعية لتقاسم معارفهم، وباعتبار التنظيمات غير الرسمية هي من بين الأشكال التي يؤكد المفكرون على ضرورة إقامتها، بحكم أنها أداة فاعلة في تقاسم المعارف و اكتسابها، ذلك وتميزها بمجموعة من الخصائص كورية الانتساب لها و التبادل العفوي للأفكار و الخبرات بين مختلف المستويات الوظيفية.⁽¹⁾

¹ – ibid, p 189.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

✓ طرق استثارة المهارات والقدرات وتوجيهها نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

بما أن عمليات إدارة المعرفة تحتاج إلى دعم تنظيمي وقيادة فعالة حتى يتم تقليل الفجوة بين ماتملكه المؤسسة من معرفة وماهو متوفر لديها في مجال عملها، وجب على قادة فرق العمل في المؤسسات القيام بدور الميسر في عملية مشاركة المعرفة، والقائد الجيد هو الذي يستطيع التعرف على مؤشرات فجوة المعرفة في الإدارة أو القسم الذي ينتمي له ومحاولة سدّها، وعندما تصبح هذه القيادة جزء من ثقافة المؤسسة سوف يكون حاملو المعرفة الضمنية أكثر إستعدادا للكشف عمّا لديهم من أفكار ومهارات وخبرات ومشاركتها مع الآخرين. ونظرا للتحوّلات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال اليوم، غيرت وجهة النظر اتجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات، لذلك واستجابة لهذه التحوّلات المستمرة فلا بد على إدارة الموارد البشرية أن تولي عناية خاصة بالموارد البشري من خلال تعزيز مهاراته وقدراته، والعمل على تطويرها في ضوء ماتفرضه متطلبات عصر المعرفة والمعلومات، فالمهارات ليست ثابتة بل هي متغيرة تبعا لاحتياجات العمل⁽¹⁾.

لذلك فقد تم تحديد مجموعة من الصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية المميزة كمايلي⁽²⁾ :

- أن يتوفر في المؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها،
 - أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير مسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات،
 - أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواءا بالتدريب أوالتأهيل مثل الموارد البشرية في المؤسسات اليابانية فهي نوع من الموارد البشرية التي يصعب تقليدها.
- وعلى هذا الأساس يمكن تحديد أهمية المهارات في عصر المعرفة ومكوناتها في الجدول التالي:

¹- نداء محمد النجار(2012): دور ادارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل عصر المعرفة، دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، ص 20.

²- علي السلمي (2001): ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة ، مصر، ص 113.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

جدول رقم(5): أهمية المهارات في عصر المعلومات

المهارات الأساسية	أهميتها
التفكير الناقد و الأفعال (العمل)	حل المشكلات، البحث، التحليل، ادارة المشروع
الابداع	خلق معرفة جديدة، تصميم حلول
التعاون	التراضي، الرضا
فهم التدخلات الثقافية	المعرفة والثقافات التنظيمية تتداخل بين الاجناس المختلفة
الاتصال	الإستخدام الفعال لوسائل الإعلام
استخدام الكمبيوتر	الإستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعرفة والمعلومات
المستقبل الوظيفي و تعلم الاعتماد علي النفس	التحكم في التغيير وإعادة تعريف المستقبل المهني والتعليم مدى طول الحياة

المصدر: زيتون كمال عبد الحميد (2002): تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب للنشر، القاهرة، مصر، ص 145.

كما أن الدراسات التي تناولت علاقة مدراء الموارد البشرية بإنتاج وخلق المعرفة توصلت إلى أن المؤسسات ذات التركيز المعرفي تفضل التسيير اللامركزي للأفراد، الذي له تأثير إيجابي على إكتساب وخلق المعرفة، حيث أكدت الدراسات أن الأفراد يميلون إلى مساعدة بعضهم وفي نفس الوقت يحسنون من مهاراتهم، فبدعم من الإدارة العليا من الممكن الوصول إلى المشاركة الفعالة في المعرفة وتحقيق تطبيق المعرفة من خلال إبتكار وتقديم خدمات أو منتجات جديدة، كما أن هذه المشاركة بالمعرفة قد تمتد إلى خارج أماكن العمل⁽¹⁾ .

إن المؤسسات تحتاج إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات كونهم يمثلون خزان واسع من المهارات المعرفية والتي تعتمد عليها في بناء المؤسسة، وأن بناء الموجودات الفكرية يقتضي تطوير القدرات التالية:⁽²⁾

➤ توسيع الذكاء،

➤ تشجيع الأفراد على توليد أفكار خلاقة وجديدة،

➤ ممارسة التكامل في العلاقات، أي توحيد الأفكار والممارسات.

كما أن أكثر ماتسعى إليه المؤسسة بعد تبنيها منطق المهارات في عملية الإستثمار في رأس المال البشري هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ المهارات والقدرات كأساس لمواجهة الأحداث وتغيرات البيئة المحيطة والمساهمة الفعالة في المشاريع، الإبداع، تقديم أفكار جديدة ومبتكرة وبالتالي إنشاء القيمة الموافقة للمتطلبات

¹ - Lin f . H (2007) : Knowledge Sharring and Firm innovation capacity – an empirical study, International journal of Manpower, vol 28,N 3 / 4, p 318.

²- Ibid.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

التنافسية الجديدة، يعني البحث عن الفرد القادر على إيجاد الحلول وتحمل المسؤولية، هنا يصبح هدف المؤسسة من إكتساب المهارات هو توظيفها في العمل وإستغلالها، حيث أن الحصول على المهارات لايعني الإستفادة منها مادامت غير مستخدمة وغير موظفة فعليا في العمل، لذا لابد من توظيف وتطوير هذه المهارات، وبما أن المهارات لا تتطور إلا من خلال الممارسة الفعلية للعمل ، فعلى المؤسسة أن تعمل على تطويرها من خلال استعمالها وجعلها في وضعيات عمل معينة لإستغلالها للإستفادة منها وحتى تبقى المؤسسة على الإستعمال الأمثل للمهارات لابد لها من تحفيزها والإعتراف بها وتقديرها وتهيئة كل الظروف لإستغلالها والإستفادة منها. (1)

إن المرحلة الجديدة التي تعتمد على رأس المال البشري كأساس النجاح فرضت تنافس المؤسسات على الأفراد، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه مورد متفرد ومتميز ورأس مال حقيقي للمؤسسة، لذلك إتجهت إدارة الموارد البشرية نحو إدارتها للأفراد إلى إعتمادها على منطق المهارات الذي يضمن حركية كبيرة وتقليص من المستويات الهرمية ، ولعل ما يميز هذا المنطق هو إستناده على المسؤولية المشتركة للفرد والمؤسسة فيما يتعلق بالنتائج.

كما يعني تطوير المهارات والقدرات ذلك المزج بين الطرق والوسائل وأنشطة التعلم التي تساعد على تحسين أداء الأفراد وزيادة قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم، وزياد إكتسابهم للمعارف والمهارات والقدرات الجديدة التي تساعد على تعزيز مشاركة المعرفة بين الأفراد وإنتاج المزيد من المعارف التي تدعم القدرة التنافسية للمنظمة وضمان بقائها ومسايرة التقدم التكنولوجي السريع، وذلك من خلال الإعتتماد على طرق ونشاطات متعددة من أهمها التكوين الذي يعتبر أداة مهمة لتنمية المهارات، والذي يستهدف تغيير نسبي في قدرات الأفراد مما يساعدهم على أداء مهامهم بطريقة أحسن. حيث أن مساعدة الأفراد على التقدم في المؤسسة يعد حافزا له ويزيد من الرضا الوظيفي، وبالتالي يصبح وسيلة أساسية ورئيسية لنجاح المؤسسة وتمييزها. (2)

كما يمكن تنمية مهارات الأفراد من خلال التدريب المستمر، التعلم، الخبرة وغيرها من أساليب التطوير التي تعمل على تطوير المهارات وترفع من مستواها المعرفي وتحفيزها وتهيئتها لتولي مناصب مستقبلية، هذا وحتى تضمن المؤسسة استمرارية رأس مالها البشري في تحقيق الأهداف، والإلتزام بها تقوم بالإعتراف بهم وبمكافأتهم عن طريق وضع نظام للأجور والمكافآت والترقية، من أجل كسب ولاءهم وتحفيزهم أكثر لتطوير مهاراتهم باستمرار، والحث على التعاون، كما أن الإعتراف بالمهارات لا يتحقق فقط بمنح الأجور والعلاوات وإنما

¹ -Alain Meignant (2000) : **Ressources Humaines – déployer la stratégie**, éditions, paris, p 154.

² - سملاي بحضيه، بلال أحمد (2004): الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-03-2004.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

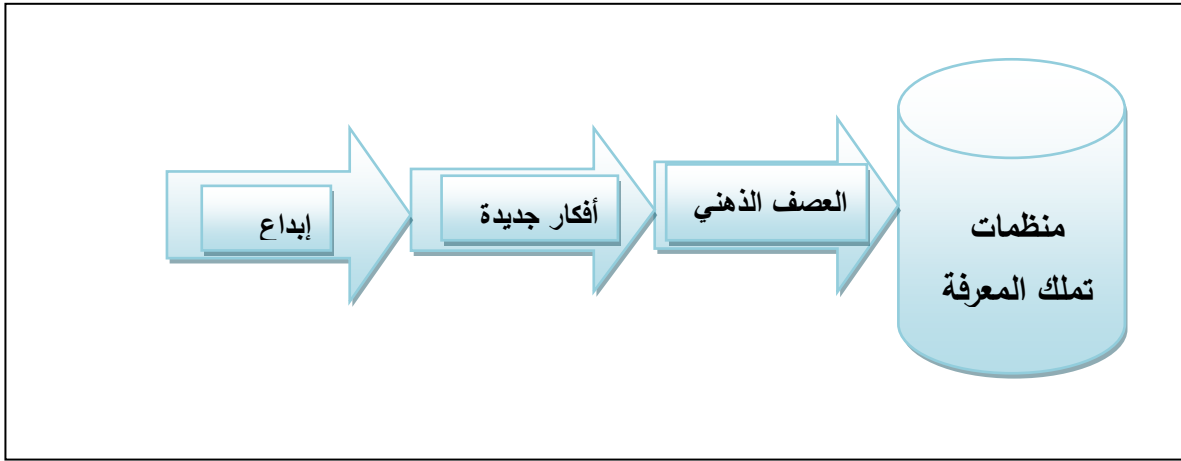
بتوزيع المسؤوليات، التمكين، تسيير المسار المهني للأفراد من خلال مجموع المناصب التي تمتد طول حياة الفرد المهنية وتؤثر على الوظائف واتجاهات الفرد وطموحاته.⁽¹⁾

المطلب الرابع: قوة التفكير الإبداعي في تطبيق عمليات إدارة المعرفة:

الإبداع هو إنجاز العمليات بصورة خلاقة، وبطرق مبتكرة وجديدة، وبما أن تطور الإبداع يؤدي إلى تسهيل تطوير السلع فإن المنظمات تستطيع أن تعتمد على مشاركة المعرفة بين العاملين بهدف تقديم حلول إبداعية للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات تنظيم مبدعة من خلال العصف الذهني و اكتشاف الأفكار الجديدة.

وهذا الشكل يوضح كيف يمكن للإبداع من تسهيل عمليات إدارة المعرفة والوصول لمنظمات المعرفة.

شكل رقم (17): أهمية الإبداع في تحقيق أهداف إدارة المعرفة.



المصدر: أسمهان ماجد الطاهر (2015): إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 125 .

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإبداع في تحقيق أهداف إدارة المعرفة وأن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يمتلكون البصيرة والتي توجههم نحو إبداع الجديد، وأن الحدس الجيد للأفراد يكون حافزا لابتكار منتج جديد أو تقديم طرق عمل جديدة، كما أبرزت بعض المسائل المبتكرة التي تقدمها إدارة المعرفة للمنظمة من خلال الإبداع، وإمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة المتغيرات البيئية والتي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكان معالجة المعلومات والإبداع والابتكار من طرف العناصر البشرية.⁽²⁾

¹ - حمداوي وسيلة (2004): مرجع سبق ذكره، ص 113.

² - أسمهان ماجد الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 125.

1- دور التفكير في تطبيق عمليات إدارة المعرفة:

يبرز دور التفكير الإبداعي كذلك من خلال المراحل المختلفة لعملية إنشاء المعرفة، حيث تعتبر عملية اكتساب المهارة من أساسيات الإبداع وذلك من خلال طرح الأفراد للأفكار ويتم اكتسابها في المرحلة الأولى من مراحل إنشاء المعرفة وهي التنشئة، أما في مرحلة التجسيد كأحد العمليات الفرعية لإنشاء المعرفة يتم تطوير مفاهيم وأفكار جديدة على شكل معرفة معلنة حيث تعتبر تطوير الأفكار والمفاهيم من خطوات عملية الإبداع. كذلك فإن ربط الخبرات والمعلومات السابقة مع الجديدة، ونشرها على أنها معرفة جديدة لا تتم إلا من خلال أشكال الإبداع مثل: حل مشكلة، تطوير منتج، عملية،... الخ.

وفي مرحلة التدويت، فإنه يتم جعل المعرفة ذاتية شخصية متميزة بالخبرة العالية، التي هي ناتجة بالأساس من الممارسة و التعلم، والتي تظهر من خلال نجاح المنتج و العملية، و قبول المفهوم الجديد، و تعديل المنتج القديم، و نجاح حل المشكلة، وتحسين خصائص المنتج و الخدمة والعملية وغيرها، و كلها تعتبر إبداع.⁽¹⁾

هذا بالإضافة إلى أن التفكير الإبداعي لدى رأس المال البشري يعتبر من النشاطات المتميزة لأغلب المؤسسات التي تعمل على إدارة معرفتها، فهذه المؤسسات تسعى لتبني أساليب متميزة لتحريك وتحفيز قدرات رأسمالها البشري الإبداعية، ولأن قيمة المؤسسات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير الملموسة، وخاصة منها رأس المال البشري، الأمر الذي يحتم عليها الاهتمام بالمعارف والخبرات المكتنزة في عقول هذا الرأسمال وصولاً إلى الابتكار والإبداع الذي تنشره المؤسسات المعرفية،

حيث تعتمد إدارة المعرفة كما هو اقتصادها بالدرجة الأولى على العقول المبدعة والطاقة البشرية الخلاقة التي تنتج المعارف المبتكرة وتطورها وتعمل على توزيع وانتشار المعرفة، وانطلاقاً من ذلك أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة إلى الطرق الكفيلة التي تسمح لها بالاستعمال الأمثل والعقلاني لرأس المال البشري، حتى تستطيع مواكبة المؤسسات المتطورة، و ذلك حتى تستطيع إدارة معرفتها من تحويل المعلومة إلى معرفة، ثم اكتشاف و توزيع المعرفة إلى تطبيقها على أرض الواقع، و بالتالي تحقيق المرحلة الانتقالية من منطق الإنتاجية إلى منطق الإبداع.⁽²⁾

وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الإبداع أو التفكير الإبداعي لدى رأس المال البشري من العناصر الهامة في إدارة المعرفة. وبما أن الإبداع يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار والإجراءات

¹ - أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات: مرجع سبق ذكره، ص 351 .

² - مسعدادي يونس (2010): الإبداع و التغيير في المجال المعرفي، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول "إشكالية الإبداع و الاقتصاد والمعرفة في منظمات الأعمال"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 17 - 18 أبريل، ص 2.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي، كما يعني خلق الجو المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات و البيانات و إدارتها وتسخيرها في خدمة الأفراد، فانه يستطيع تحقيق أهداف إدارة المعرفة، حيث يلعب التفكير الإبداعي لدى الأفراد دورا رئيسيا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة و خلاقة، فمن دونه لا يستطيع الأفراد أن يكونوا مبدعين، وهو أمر ضروري وهذا يعني أن على الأفراد من خلال قدرتهم على الإبداع التقاط المعرفة واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.⁽¹⁾

لذلك يمكن القول أن عناصر العملية الإبداعية ومقوماتها العديدة هي المكون الأساسي وهي عصب إدارة المعرفة، كما تعتبر جوهر الحصول على المعرفة، خلقها، تبادلها، ووضعها موضع التطبيق، فبدونه لا يمكن الارتقاء بالعمل المعرفي.

وبما أن الإبداع هو من أنواع التفكير المتقدم، الذي يمكن أن يتبعه الفرد، فله أهميته للوصول إلى المعارف الجديدة والابتكارات الحديثة، والطرق والأساليب المستحدثة، حيث يشكل رأس المال البشري عاملا فاعلا في إحداث التغيير، والولوج بالمؤسسة إلى عالم الإبداع من خلال إكسابها المعارف والقدرات الإبداعية، ونظرا لان المعرفة هي نتاج قدرات عقلية متميزة بالغالب فالتفكير الإبداعي لدى رأس المال البشري يعتبر مرحلة فكرية متقدمة و متميزة بالتحليل و المزاجية بين الماضي والحاضر والمستقبل، والنظر إلى الأشياء بطريقة مختلفة من زاوية مختلفة والتفكير بطريقة غير تقليدية لتكون النتيجة معرفة جديدة و متقدمة و ابتكار جديد غير مسبوق.⁽²⁾

وبخلاف ما أكدته الدراسات فقد توصلت دراسة (Chen & Chen 2010) أن الإبداع ببعديه الإداري والتكنولوجي، والتعلم التنظيمي بأبعاده، الالتزام بالتعلم، والتشارك في فرص التعلم، والتفكير المفتوح له أثر على إدارة المعرفة (اكتساب، خلق، نشر وتراكم المعرفة) ، ويختلف هذا الأمر حسب خصائص المعرفة من حيث تنوعها، تعقدها، صراحتها، واعتماديتها، وقد أشار (Hitte & al 2000) إلى أن قدرة المنظمة على تحديد وإدارة المعرفة هو نتيجة لجهودها المتميزة في الالتزام بالتعلم والإبداع.⁽³⁾

وقد نوه King إلى الدور الذي تلعبه مجتمعات الممارسة في إدارة المعرفة في مجال التفكير الإبداعي حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة و تطبيقها، و قد بين

¹ - عصام نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص 40.

² - إبراهيم الخلف المكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ - أظني جوهر (2014): أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تدبير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 202.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

Duffy أن إدارة المعرفة تدعم الجهود، الاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة و التي تشجع و تروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة.⁽¹⁾

2- العناصر الأساسية للتفكير المؤثرة على عمليات إدارة المعرفة:

أما **Schumpeter** فقد حدد خمسة عناصر تبين العلاقة بين التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة وهي:⁽²⁾

➤ تقديم/ أو اكتشاف منتج جديد أو تحسين مواصفات و نوعية منتج موجود،

➤ تقديم/ أو اكتشاف طريقة جديدة للتصنيع،

➤ اكتساب و فتح أسواق جديدة،

➤ إدخال تغيير المنظمات.

فمن خلال الإبداع يعمل الأفراد على التجديد والتطوير والقيام بأعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية، الأمر الذي يساهم في إدارة المعرفة و بالأخص تطبيق المعرفة.

وهناك أيضا مجموعة من العمليات والمهارات التي تعمل على تطبيق التفكير الإبداعي في المنظمات وتسمى أيضا بعمليات التعلم لاستخدامها في البحث عن المعرفة وتوليدها كما يلي:⁽³⁾

➤ **الملاحظة:** وتعني أخذ الانطباعات الحسية عن الأشياء المعنية، وعلى القادة مساعدة العاملين في استخدام حواسهم بكفاءة و فاعلية عندما يلاحظون الأشياء،

➤ **التصنيف:** يستطيع الأفراد في مرحلة التفكير الحدسي إختيار الأشياء وفقا لخاصية معينة كالشكل أو الحجم،

➤ **القياس:** إن التفكير بالخاصيتين من منظور كمي يقودنا إلى قياسها، والقياس يعني المقابلة بين الأشياء،

➤ **الاتصال:** يعني الاتصال وضع البيانات أو المعلومات التي يتم الحصول عليها من ملاحظتنا بشكل ما بحيث يستطيع شخص أو فرد آخر فهمها،

➤ **النتبؤ (الوصول إلى الاستنتاج):** إن عملية الاستنتاج عبارة عن عملية تفسير أو استخلاص تنمية ما ملاحظة،

➤ **التجريب:** ويعني "افعل شيئا معينا لترى ما يحدث"،

¹ - مروان جمعة درويش (2006): إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري، المؤتمر العلمي حول "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و التكنولوجيا المعلومات"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص 11.

² - محمد أحمد الحراشة (2006): دور إدارة المعرفة في الإبداع و الابتكار، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و التكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص 8 .

³ - طارق خلف: ورقة بحث حول دور الإبداع و الابتكار في توليد المعرفة، وزارة التربية و التعليم، المملكة العربية السعودية، على الموقع التالي: <http://WWW.Edu.gov.Sa/portal/Userd/pdf>. ص 3-4.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

- **وضع الفروض:** لإكساب الأفراد مهارة وضع الفروض، يجب على القادة أن يساعدوا على تكوين الأفكار التي ينجزونها قبل معالجة الأشياء،
 - **ضبط المتغيرات:** يعني تغيير شرط واحد من مجموعة شروط عند إجراء تجربة ما أو دراسة ظاهرة معينة. ويساهم التفكير الإبداعي في إنتاج وتوليد المعرفة عن طريق:⁽¹⁾
 - زيادة الوعي لدى الأفراد بما يدور حولهم،
 - معالجة القضايا من وجوه متعددة،
 - زيادة فاعلية الأفراد في معالجة ما يقدم لهم من مواقف و خبرات،
 - تفعيل دور بيئات التعلم، ودور الخبرات،
 - تسارع الأفراد على تطوير اتجاهات إيجابية نحو مراكز البحوث و التطوير لإكتساب الخبرات الجديدة،
 - زيادة حيوية و نشاط الأفراد في تنظيم المواقف أو التخطيط لها.
- ونظرا لأهمية التفكير الإبداعي ومدى مساهمته في تطبيق عمليات إدارة المعرفة لابد على المؤسسات توفير الوسائل والأماكن لتشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الأبداعية، ويمكن تلخيص أهم الوسائل والخصائص التنظيمية التي تؤثر على الإبداع في الجدول التالي:

جدول رقم (6): الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع.

الصفة محل الإهتمام	التفاصيل
- القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تقدم على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما الإدارة الدكتاتورية فهي تكبح ذلك.
- خصائص الوظيفة	التصرف طبقا لتقدير الموقف يرتبط إيجابا بالإبداع.
- الهيكل	الهيكل الإداري ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تسرع الإبداع.
- المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار، ويدعم تحمل المخاطر والتحدي، و التسامح مع الجدل العنيف.
- الثقافة	تحدث إعاقة في الإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية و احترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء، و التي تضع خطوطا فاصلة واضحة بين الأدوار.

المصدر: لطف محمد علي (2011): التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص87.

¹ - طارق خلاف: مرجع سبق ذكره ذكره ، ص ص 3-4.

المبحث الثاني: مساهمة رأس المال البشري في اكتساب، توليد وتخزين المعرفة.

في ظل عصر المعلومات كان من الطبيعي أن تنتبه المؤسسة أن استخدامها للمعرفة هو مفتاح النجاح، ليصبح من المهم تكريس وتعميق الممارسات المستندة إليها والمؤدية إلى تعظيم فرص المنظمة في ملاحقة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة، لذلك أصبحت المعرفة المورد الإستراتيجي للتميز وتقدم مؤسسات اليوم، هذه الأخيرة التي أصبح لزاما عليها السعي للحصول على المعرفة، وذلك من خلال البحث عن الطرق والأساليب الكفيلة لاكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة، وتطوير آليات وطرق من أجل تكوين مخزون معرفي يساعدها في تحقيق أهدافها.

وتعد عملية اكتساب وتوليد المعرفة من العمليات الفرعية لإدارة المعرفة، حيث كلما زادت المعرفة في المؤسسة كلما زادت الابتكارات التي هدفها الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل والمنتجات أو الخدمات التي من شأنها تطوير العمل و تحقيق أهداف المؤسسة و من ثم تحقيق ميزة تنافسية.

إن كل من اكتساب المعرفة وتوليدها يعملان على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء رأس المال المعرفي لدى المؤسسة وتكوينه، وباعتبار رأس المال البشري المصدر الأساسي للمعرفة تعمل المؤسسات جاهدة على استقطاب أفضل الكفاءات من أجل استثمار معارفهم وخبراتهم في مجال البحث عن المعرفة وتوليد معارف جديدة، وذلك بغية استخدام معارفهم لتحقيق أهدافها.

لذلك سيتم في هذا المبحث تحديد أهمية كل من اكتساب المعرفة وتوليدها وتحديد دور رأس المال البشري في ذلك، وكيف سيتم ذلك.

المطلب الأول: أهمية رأس المال البشري ودوره في إكتساب المعرفة.

تتعلق عمليات إدارة المعرفة بانجاز الأنشطة المتعلقة باكتساب، توليد والمشاركة بالمعرفة وتطبيقها، من خلال مجموعة من الممارسات من طرف مجموعة من الأفراد، والتي من شأنها تسهيل تطبيقات إدارة المعرفة لذلك يمكن أن تساهم عملية اكتساب المعرفة في التأثير على عمليات تحقيق المنظمات لأهدافها.

كما يشمل اكتساب المعرفة الاستنباط والتحليل والتفسير للمعرفة التي يستخدمها الأفراد لحل المشكلات كما يشمل الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة، ويتم الحصول عليها من المصادر الداخلية والمتمثلة بالمعرفة الضمنية، من خلال التعاون، والتعلم، أو من المصادر الخارجية للمنظمة ومن المعلومات التسويقية التي يتم جمعها من خلال الأبحاث و الخبراء و المختصين في ذلك المجال وكذلك تكتسب

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

المعارف من استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع الأفراد، وبالتالي الوصول إلى المعرفة المتراكمة للمنظمة باستخدام القنوات الخاصة بذلك.⁽¹⁾

ويمكن تحديد المصادر الداخلية للحصول على المعرفة كما يلي:⁽²⁾

➤ المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والندوات والمناقشات حول المعارف التي تحتاجها المنظمات،

➤ قواعد البيانات والمعارف المخزنة بها و كيفية الوصول إليها و استغلالها.

أما المصادر الخارجية للحصول على المعرفة فتشمل:⁽³⁾

➤ استخدام التغذية المرتدة من الزبائن والشركاء لتحسين المنتجات و الخدمات من الشركاء،

➤ استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير

العلمي،

➤ تبادل المعارف مع المنظمات الأخرى أو الاسترشاد (Benchmarking) ،

➤ المشاركة بالمؤتمرات والندوات واللقاءات مع المنظمات والمنظمات الأخرى،

➤ إنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة مع المنظمات الأخرى،

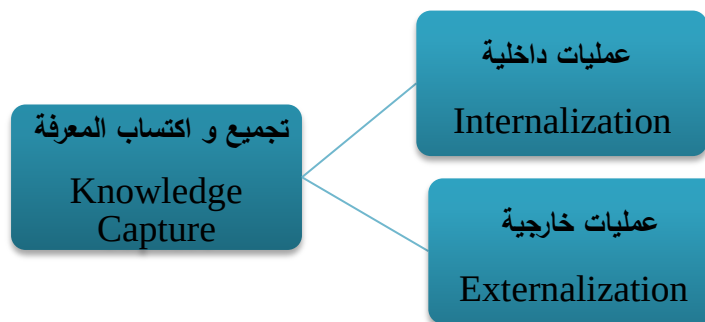
كما تعني أيضا اكتساب المعرفة بجميع المعرفة الضمنية أو المتركة من مصادر وجودها كالأفراد أو

الجماعات أو المصادر التكنولوجية والتنظيمية، وهناك عمليتين اثنتين من العمليات الفرعية لاكتساب المعرفة

وتجميعها وهما التحول الخارجي للمعرفة وعمليات التحول الداخلي.⁽⁴⁾

وهذا الشكل يوضح العمليات الفرعية لاكتساب المعرفة.

شكل رقم (18): العمليات الفرعية لاكتساب المعرفة.



المصدر: أسمهان ماجد الطاهر (2015): إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، ص 92.

¹ - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة (2010): إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص ص 72 - 73 .

² - المرجع نفسه.

³ - المرجع نفسه.

⁴ - أسمهان ماجد الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 92.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

حسب هذا الشكل يتم تفاعل و تحويل المعرفة الضمنية و الصريحة بهدف اكتساب معرفة جديدة، فعمليات التحول الخارجية Externalization تتعلق بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، أما عمليات التحول الداخلية Internalization فترتبط بتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية.⁽¹⁾ ويتم إكتساب المعرفة بطرق مختلفة يمكن تحديدها كالتالي:⁽²⁾

- **الطرق اليدوية Manual Methods:** إذ يتم استخلاص المعرفة من خبرات الآخرين و من المصادر الأخرى عن طريق المقابلات أو الملاحظات و المشاهدة،
- **الطرق شبه التلقائية Semi Automated Methods:** تسمح للخبراء ببناء قواعد معرفة وذلك بمساعدة بسيطة من مهندس المعرفة أو السماح لمهندس المعرفة باستخلاصها بمساعدة بسيطة من الخبير،
- **الطرق التلقائية Automated Methods:** إذ يقل دور كل من الخبراء أو مهندس المعرفة ويقوم محله النظم مثلاً بذلك.

المطلب الثاني : تضافر أبعاد رأس المال البشري كمصدر لإكتساب المعرفة.

لقد وجد العديد من الباحثين أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه المنظمات في الإجابة عن تساؤل هام وهو: كيف يمكن جمع المعارف الحيوية؟ ولأن هناك العديد من المعارف التي يصعب تحديدها لكثرتها، فلا بد من توفر الوسائل التي تجعل من عملية جمع المعارف المهمة والمفيدة أو بالأحرى اكتساب المعارف عملية سهلة، حيث يعتبر رأس المال البشري وما يملكه من مؤهلات الوسيلة القادرة على البحث عن المعرفة، واكتسابها وبعد استيعابها وفهمها وتحليلها وتفسيرها يستطيع خلق معارف أخرى جديدة، ومن ثم نقلها للآخرين من خلال عملية المشاركة ليستفيد الآخرون منها.

ورغم أنه ليس من السهل اكتساب المعرفة، إلا أن رأس المال البشري قادر على ذلك، لأن عملية اكتساب المعرفة تعتبر من العمليات المهمة لنجاح برنامج إدارة المعرفة، وعلى ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى (توليد، المشاركة، والتطبيق)، لأن من نتائجها يتم معرفة حجم المعرفة المتوفرة لدى الأفراد، ومن ثم يتم تحديد الأفراد الحاملين للمعرفة، ومن خلال اكتساب الأفراد للمعارف من مصادرها المختلفة يستطيعون انجاز المهام وفهم وتحليل واستنباط المعلومات بكل سهولة. ويقوم الأفراد باكتساب المعارف أثناء متابعة مهامهم من خلال الممارسة أو الملاحظة، كما يعتبر الحوار والنقاش بين الزملاء عامل مهم في اكتساب

1 - أسْمهان ماجد الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 92..

2 - سناء عبدالكريم الخناق (2005): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12 / 13 نوفمبر.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

المزيد من المعارف. ويعد امتلاك الأفراد لمهارات وقدرات التعامل مع الأدوات ومتطلبات التقنية الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات و البرامج أمر مهم يساهم في اكتساب المعارف.

كذلك يمكن اكتساب المعارف من خلال القيام بدورات تدريبية، سواءا كانت الدورات التدريبية مرتبطة بمجال عمل الأفراد أو تخصصهم أو خارج تخصصهم في هذه الحالة يكتبون معارف جديدة لم يسبق لهم ذلك، مما يزيد من رصيدهم المعرفي ويؤدي ذلك إلى توسيع مجال تفكيرهم. وهذا يساعد الأفراد من جهة والمنظمات من جهة أخرى في تحقيق أهدافها.

كما وصف **Liou** عملية اكتساب المعرفة بأنها عملية استخلاص لمعارف وخبرات الأفراد و تخزينها ضمن الكمبيوتر حتى تصبح ممكنة القراءة، وسهلة التحليل، ويرى أيضا أن الملاحظة و المقابلات، و تحليل المحاضرات و التحليل الخطي والشبكي والتفكير و قدرة الأفراد على استخدام التقنيات مثل تقنية دلفي، واتخاذ القرارات الجماعية تلعب دورا هاما في عملية اكتساب المعارف.⁽¹⁾

كما تم تحديد دورة رباعية لاكتساب المعرفة والتي تبدأ من البيانات إلى أن تصل إلى الحكمة مروراً بالمرحل اللازمة لذلك و هي كما يلي:

1 -النفاذ إلى مصادر المعرفة:

وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل المعرفة والخبرة، وأن الثروة الحاصلة في مجال الاتصالات، وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي يريدونها الأفراد وبكل سهولة.

ولا بد من الذكر هنا أن قدرة الأفراد على استخدام التقنيات يسهل الوصول إلى المعلومات واستخدامها لأغراض معينة، ويسهل كذلك عملية التواصل مع الأفراد الآخرين.

2 -استيعاب المعرفة:

ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يمكن منها من مفاهيم و أفكار جوهرية، ومن اجل ذلك يتم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة المساعدة.

3 -توظيف المعرفة:

وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجال العمل لوصف المشاكل وحلها.

¹ - عبد الرحمن الجاموسي: مرجع سبق ذكره، ص 110.

وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة ⁽¹⁾ ويمكن تمثيل دورة اكتساب المعرفة في الشكل التالي:

شكل رقم (19): دورة اكتساب المعرفة.



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة- الممارسات و المفاهيم، دار الوراق للنشر، ط 1، عمان، الأردن، ص 43.

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية اكتساب المعرفة تعتبر الخطوة الأولى لتوليد معارف جديدة أي مصدر معارف أخرى، حيث يتم في المرحلة الأولى البحث عن المعلومات من بين العديد من المعلومات المتاحة، ثم استيعابها بعد فرزها وتحليلها وفهمها ثم توظيف تلك المعلومات التي تم البحث عنها لغرض حل مشكلة ما أو انجاز مهمة معينة، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وليست الآخرة في عمليات إدارة المعرفة، وهي التوليد. كما يعتبر التعلم بالممارسة والتعلم عن طريق الملاحظة، وعقد اللقاءات المباشرة مع الأفراد بعض لبعض أمر مهم يسهل عملية اكتساب المعارف.

المطلب الثالث: مساهمة رأس المال البشري في توليد المعرفة:

تعد عملية توليد المعرفة من العمليات ذات الأهمية البالغة ضمن عمليات إدارة المعرفة فهي تعمل على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء رأس المال المعرفي للمؤسسة وتكوينه، وباعتبار رأس المال البشري المصدر الأساسي للمعرفة فالمؤسسات مطالبة باستقطاب أفضل الكفاءات من أجل استثمار معارفهم وخبراتهم في مجال عملية توليد المعرفة ، وذلك بغية الحصول على معارف جديدة لاستخدامها في تحسين ادائها، وسنحاول في هذا العنصر تحديد مدى مساهمة رأس المال البشري في توليد المعرفة.

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 41 - 42.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

توليد المعرفة هي عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة والوصول إلى معرفة جديدة أو تطوير لمعرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة، وتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعرفة السابقة بينما اكتشاف المعرفة الضمنية يعتمد وبشكل مباشر على التكيف، وكذلك يمكن أن تولد المعرفة بتوظيف أفراد جدد أو بتشكيل اتحادات جديدة، كما تظهر عملية توليد المعرفة بشكل اكبر في المنظمات المتغيرة بطبيعة عملها باستمرار بعكس المنظمات ذات العمل الروتيني.⁽¹⁾

لذلك فقد تناول العديد من الباحثين مفهوم عملية توليد المعرفة نذكر منهم:⁽²⁾

➤ يعرف نوناكا وآخرون (2006) عملية توليد المعرفة بأنها: "عملية مستمرة من التعلم من خلال الحصول على سياق جديد، ورؤية جديدة للعالم ومعارف جديدة في التغلب على حدود الفردية والقيود".

➤ ويعرف كل من Buluthan & Kamask (2010) توليد المعرفة بأنها "تعلم واكتساب معارف جديدة ويتعين على الأفراد التفاعل و تبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مع بعضها البعض".

وأكد نوناكا أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:⁽³⁾

➤ الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة متركة،

➤ الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وتعتبر عملية توليد المعرفة من عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية، وهنا تشير إلى أن عملية توليد المعرفة تتضمن ما يلي:⁽⁴⁾

➤ أسر المعرفة،

➤ شراء المعرفة،

➤ اكتشاف المعرفة، ابتكار المعرفة،

➤ امتصاص المعرفة،

➤ الاكتساب والاستحواذ على المعرفة.

وتشير جميع هذه العمليات إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف،

¹ - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة: مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

² - Mansor Momeni, Abbas Monavarian. Esmaeil Shaabani (2011): **A conceptual model for Knowledge management process capabilities and core competencies by SEM the case of iranian automotive industry**, European journal of social sciences, volume 22, number 04, p 475 .

³ - محمد عواد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص ص 97.

⁴ - المرجع نفسه: ص ص 96-97.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر له الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة و غير مستنسخة، و الاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.⁽¹⁾

ويمكن توضيح مدى مساهمة توليد المعرفة في المؤسسة فقد أوضح **Von Krogh** أن خلق المعرفة يمكن أن تضم المراحل الخمسة التالية:⁽²⁾

- الشراكة (المشاركة الأولية في المعرفة): الخبرات والمهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة،
 - تطبيق مفهوم المشاركة بالمعرفة، واعتماده أساسا لخلق الخدمة والمنتج الجديد،
 - ضبط تلك المفاهيم و تعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة وإستراتيجية المؤسسة،
 - نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة،
 - الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمؤسسة.
- ويرى **Ruggles** أن هناك ثمانية مستويات رئيسية للفعاليات التي تركز على المعرفة في المؤسسة وبالتالي:⁽³⁾

- توليد المعرفة الجديدة،
- النفاذ و الوصول إلى المعرفة ذات القيمة من المصادر الخارجية،
- استخدام المعرفة التي تم الوصول إليها و تداولها في عملية اتخاذ القرار،
- الحفاظ على المعرفة الخاصة بالمؤسسة المتداولة، الخاصة بالمنتجات أو الخدمات،
- تدوين المعرفة في وثائق، قواعد، بيانات، و برمجيات،
- تسهيل عملية نشر المعرفة من خلال إشاعة الثقافة الخاصة بذلك وتقديم الحوافز المناسبة،
- نقل المعرفة القائمة والموجودة في الأقسام والمواقع الأخرى للمؤسسة إلى قاعدة أو نطاق موحد،
- قياس قيمة الأصل المعرفي كأصل رأسمالي.

كما ذكرنا سابقا أن توليد المعرفة تتعلق بالعمليات التي تركز على اسر، شراء، ابتكار، امتصاص، اكتساب والاستحواذ على المعرفة، يرى **حجازي (2005)** أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع و بين البحث الجاد. لذلك فإن رأس المال البشري هو فقط الذي يولد المعرفة ولا تستطيع

¹ - عبد الرحمن الجاموسي: مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - عبدالستار، حسين يوسف (2004): إدارة المعرفة من أجل البقاء و النمو، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26- 28 افريل، ص ص 4- 5.

³ - المرجع نفسه.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

المؤسسة توليد المعرفة بدون رأس مال بشري يكون لديه المقومات الأساسية التي يستطيع من خلالها القيام بذلك، والمتمثلة في المعارف، الخبرات، المهارات... الخ، حيث تركز توليد المعرفة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة ومجتمعات الممارسة.⁽¹⁾

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو اكتسبها من مصادرها المختلفة، وهذا ما أشار إليه (Coffee (2000 عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول الأفراد. لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب والتفكير الإبداعي. بالإضافة إلى أن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرية، و يجذر بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة لعدة أسباب مثل سعة الامتصاصية، القدرة وإمكانية الاتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانية الأفراد في تمييز قيمة المعرفة الجديدة، وهذا ما أشار إليه (Verbeck & Fink (2000 عندما أكد أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة والأفراد على التعلم و الاتصال.⁽²⁾

1 - ميكانيزمات توليد المعرفة:

يمكن تحديد مساهمة رأس المال البشري في توليد المعرفة من خلال عدة طرق كما يلي:⁽³⁾

- توليد المعرفة من خلال تبادلها والمشاركة بها من قبل العاملين،
- إيجاد فرق العمل والتي تسهم وتدعم عملية توليد معرفة جديدة وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية، حيث لا بد من الإشارة هنا أن المعرفة والابتكار هي عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر الابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة،
- استثمار الخبرات و التجارب المتوافرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة تساهم في حل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها،
- تأثير الأفراد والجماعات بخبرات الآخرين ومهاراتهم.

وعندما قدم Nonaka & Fakeuchi المجموعتين اللتان تؤيدان إلى توسيع المعرفة والتي سبق ذكرها في عنصر سابق، فقد أكد أنهما تحدثان من خلال أربع طرق على النحو التالي:⁽⁴⁾

¹ - سارة نبيل: مرجع سبق ذكره، ص 56.

² - محمد عواد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة: مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁴ - عبد الرحمن الجاموسي: مرجع سبق ذكره، ص 111.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

- **التفاعل الاجتماعي (الجمعة) Socialization**: والتي تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى الضمنية،
- **التجسيد Externalization**: وهي تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى الظاهرة، من خلال التفاعل الاجتماعي والحوار، وتصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة،
- **الدمج أو التركيب Combination**: وتعني تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة، و تتم هذه العملية من خلال التدريب في مراكز التدريب مثلاً،
- **التفاعل الداخلي أو التذويت Internalization**: و هنا يتم التأكيد على التحويل من المعرفة الظاهرة إلى الضمنية من خلال أداء المهام.

شكل رقم (20): أنماط تحويل المعرفة.

معرفة معلنه الى معرفة ضمنية

معرفة معلنه الى معرفة ضمنية	الجمعة	التجسيد
	Socialization	Externalizatio
	التذويت	التركيب
	Internalizatio	Combination

المصدر: هيثم علي حجازي (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار الرضوان للنشر، عمان، الأردن، ص 131.

ففي النمط الأول المتمثل في الجماعة يحدث التحويل عندما يتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، و يتم ذلك من خلال الملاحظة، التقليد، أو الممارسة، أو الحديث. أما النمط الثاني لتجسيد فيحدث عندما يكون الفرد قادراً على أن يبين وأن يعبر بوضوح عما يمتلكه من معرفة ضمنية، و هو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنه، سامحاً للآخرين أن يشاركوه في تلك المعرفة الضمنية.

ويحدث نمط الدمج حينما يكون الفرد قادراً على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنه في كل جديد على شكل دليل أو جعلها جزءاً من المنتج، و بالتالي فإنه يحول المعرفة المعلنه إلى أخرى معلنه، أما النمط الأخير وهو التذويت فيحدث عندما يبدأ الأفراد في المنظمة عملية تذويت المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة بمعنى هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها من أجل توسيع و مد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها. ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

وبعبارة أخرى فإنه من خلال تجربة توليد منتج جديد، فإن الفرد وفريق العمل إنما يثرون المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم، وبالتالي تحدث عملية التذويت. ويلاحظ أن توليد المعرفة المعرفة يبدأ بمرحلة الجماعة، ثم يتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة المذكورة ويعتبر النمط الثاني والثالث أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفرد، ولأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية ومعتقدات، بالإضافة إلى معرفة كيف Know-how، فإن الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة هو عملية التعبير بوضوح عن الرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به، أي ما هو موجود وما يجب أن يكون.⁽¹⁾

2- تعزيز مساهمة رأس المال البشري في توليد المعرفة من خلال مجموعة مبادئ:

قد قدم **Quin, et al** أربعة مبادئ لتوليد المعرفة:⁽²⁾

➤ تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات،

➤ التنوع الفكري للأفراد يشجع على إبتكار الأفكار الجديدة،

➤ التغلب على معارضة الأفراد للمشاركة بالمعرفة،

➤ التحول من الهياكل الهرمية إلى التنظيمات الشبكية.

يضاف إلى ذلك أن عملية توليد المعرفة هي جهد بشري إبداعي، لأن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد هي أساس توليد المعرفة، وبذلك يكون التركيز على الأفراد صناع المعرفة، أولئك المبدعين الذين يمتلكون خصوبة ذهنية عالية تساعدهم على توليد و إبداع معرفة جديدة، وعليه تعمل المنظمة الناجحة على دعم أنشطة توليد المعرفة وتحفيزها، وتوفير البيئة المناسبة لها، وأيضاً على توسيع نطاقها لتنتقل من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة داخل المنظمة من خلال الحوار والنقاش والمحاضرات والندوات والتدريب وغيرها، ومن المنظمة إلى المنظمات الأخرى.⁽³⁾

لتحقيق فاعلية توليد المعرفة يقترح **Coakes (2005)** تنفيذ النشاطات التالية لتحويل المعرفة الضمنية إلى

معرفة معلنة ينتفع بها جميع العاملين والمؤسسة على حد سواء:⁽⁴⁾

➤ إدارة اجتماعات غير رسمية: فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر التي تسود العلاقات

الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من حالة الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة

استفسارية حول موضوع ما.

¹ - هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² - عبد الرحمن الجاموسي: مرجع سبق ذكره، ص 112.

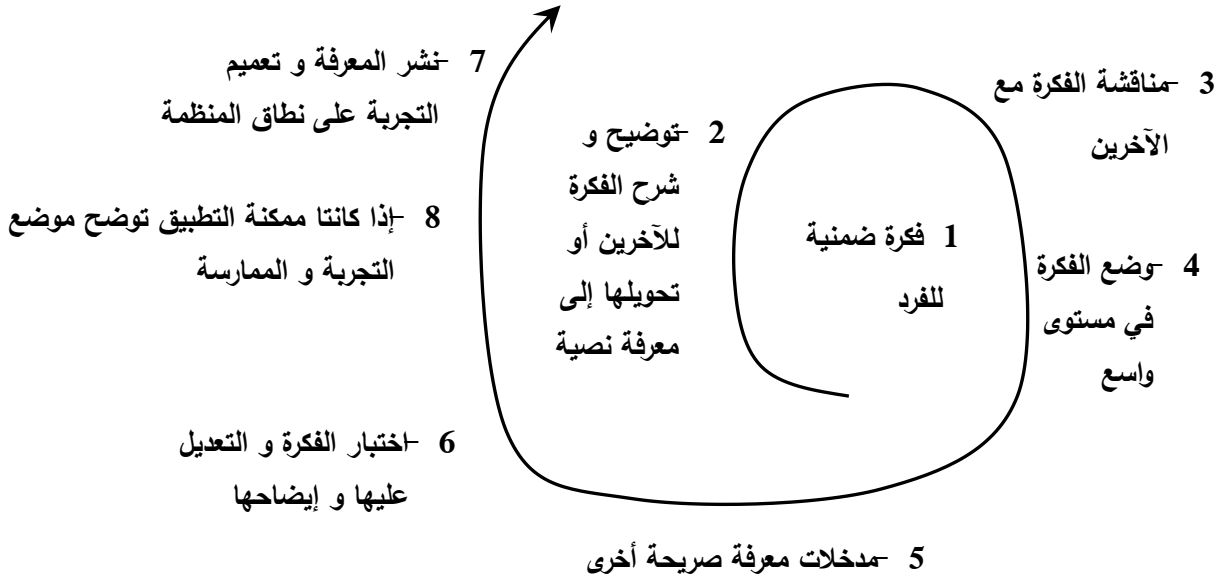
³ - المرجع نفسه.

⁴ - المرجع نفسه.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

- استخدام المجازات **Metaphor** والتناظر الوظيفي **Analogy**، وسرد القصص من أجل شرح و تفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها الأفراد،
 - ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض و المكافئة، تعويضاً عن الوقت و الطاقة المتخصصين لتنفيذ العملية،
 - إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة،
 - استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية،
 - استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة.
- كما يمكن توليد المعرفة من خلال تبادل الأفراد معارفهم و خبراتهم مع الآخرين كما هو واضح في الشكل التالي الذي يشير إلى التدفق الحلزوني للمعرفة الضمنية من الأفراد إلى بقية الكيانات الفاعلة في البيئة التنظيمية.

شكل رقم (21): الحركة الحلزونية للمعرفة.



المصدر: سعد غالب ياسين (2007): إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم و التقنيات، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ط1، ص 98.

حسب هذا الشكل تبدأ عملية توليد المعرفة بالتدفق أولاً من الكيونة الأساسية للمنظمة وهو الفرد، وهذا يعني أن المنبع الأول للمعرفة ومنطلق حركات المعرفة التنظيمية هي ما يملكه الفرد من معرفة مكتنزة في عقول الأفراد وذاكرتهم، بعد ذلك تحتاج هذه المعرفة الصريحة من قبل صاحب المعرفة إلى حاضنة غنية

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

بالمحفزات الذهنية والإدراكية، أي إلى وجود فرد آخر لديه استعداد ووعي للاستماع و قبول الأفكار والمفاهيم المطروحة وخاصة الجديدة منها.

إن وجود فرد آخر يعني أيضا تحقيق الإشباع النفسي لأصحاب المعارف والأفكار في المنظمة، خاصة في اللحظات التي تزداد فيها حاجتهم لتبادل ومناقشة أفكارهم وخبراتهم مع الزملاء في بيئة العمل وفي هذه الحالة يتم تجميع العقل الجماعي للمنظمة على مستوى المجموعة أو فريق العمل ويحصل في هذه المرحلة (من رقم 3 إلى رقم 5 في الشكل) أي نوع من التفاعل الايجابي للمعرفة الضمنية لدى أفراد المجموعة وقد يتم الاستعانة بمدخلات معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة إلى أن يتم إنضاج المفاهيم الجديدة وخلق مناخ ايجابي لقبول الفكرة واختبارها أو بالتالي توزيعها ونشرها على مستوى المنظمة. وإذا استطاعت المنظمة تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن عند ذلك القول أن المعرفة المولدة الجديدة التي بدأت كفكرة مستقلة مخفية لكنونة واحدة قد أصبحت ليس فقط معرفة نصية و مكتوبة مضافة إلى المنظمة والى ذاكرتها التنظيمية وإنما هي قوة الثقافة المشتركة بشرط أن تحقق القبول الجماعي و الفهم الجماعي أيضا، لان الفرد والجماعة هم أساس كل ذلك.⁽¹⁾

كما أن توليد المعرفة الجديدة لا يتم من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في إيجاد حلول للمشكلات بصورة إبداعية مستمرة فقط، وأيضا من خلال تنمية المؤسسة لمواردها البشرية اي تنمية قدراتهم المعرفية حيث أن عملية انتاج أفكار جديدة لا تعني دائما الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى إبتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات، من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، ولا يكفي لإنتاج المعرفة في المؤسسة مجرد تأسيس وحدة خاصة مثل قسم البحث والتطوير يكون مسؤول عن الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات الأخرى، وإنما يستلزم الأمر أيضا إيجاد ثقافة تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء فكر يقدر أهميتها في كل الوحدات التنظيمية، ولابد من الأخذ بعين الاعتبار أن عملية إنتاج المعرفة لم تعد تقتصر على العمليات الداخلية في المؤسسة فقد تجاوزت حدود المؤسسة الفردية إلى ضرورة بناء شبكات أعمال تضم العديد من المؤسسات والجماعات والافراد بما فيها المستهلكين² حيث نذكر:

➤ الإقتداء بأفضل الممارسات وتجارب المؤسسات الأخرى،

➤ حضور المؤتمرات وتوظيف المستشارين ومستخدمين جدد،

➤ جمع بيانات من الزبائن والمنافسين،

➤ التعاون مع المؤسسات الأخرى وتأسيس تحالفات ببناء،

¹ - سعد غالب ياسين: مرجع سبق ذكره، ص ص 99 - 100.

➤ تأسيس أعمال مشتركة.⁽¹⁾

فمن خلال الإستثمار في الموارد البشرية تستطيع المؤسسة جعلهم ينتجون أفكار جديدة تطبقها المؤسسة في شكل منتجات أو خدمات جديدة.

المطلب الرابع: دور رأس المال البشري في تخزين المعرفة:

تخزن المعرفة من أجل امكانية استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين، ويتم ذلك من خلال أنظمة ادارة الوثائق وقواعد البيانات المعرفية التي تساعد على الاحتفاظ بالمعرفة من خلال تحويلها الى ثقافة أو عمليات تنظيمية، لذا يجب على الادارة دعم ومساندة خزن المعرفة من خلال مكافأة العاملين على بذل الجهد والوقت لتحديث وخزن الوثائق بشكل دوري، لذلك يمكن القول أن تخزين المعرفة هو الاحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة التنظيمية والعمل على استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين.

1 - أهمية رأس المال البشري في تخزين المعرفة في المؤسسة:

تعد عملية تخزين المعرفة عملية مهمة أيضا من عمليات إدارة المعرفة في المنظمة ولأن المنظمة تبذل جهودا كثيرة وتدفع أموالا طائلة لاكتساب المعرفة والمهارات والخبرات، الأمر الذي يستدعي تخزينها وتيسير سبل الوصول إليها مستقبلا، فالمعرفة المفيدة لا بد من الاحتفاظ بها في شكل معقول في مخزن المعرفة الذي يمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وهذه الذاكرة بمثابة المستودع الذي توضع فيه المعرفة التي يتم اكتسابها من طرف الأفراد و التي يتم خلقها و إنشاءها من اجل الاستخدام المستقبلي.

إن المنظمة ربما تفقد خزنها المعرفي سواء بالنسيان إذا كانت مخزنة في عقول الأفراد أو يتعذر الوصول إليها، لذلك فإن ضياع المعرفة من الممكن أن يكون اكبر خسارة للمنظمة.

حيث تمثل عملية التخزين جسرا بين اكتساب وخلق المعرفة وعملية المشاركة بها، ويمكن تخزين المعرفة بعدة وسائط منها: الوثائق الورقية، الأشرطة، وسائل التخزين الالكترونية، الأقراص الممغنطة، الأقراص المدمجة، والنظم الخبيرة.

وبمضي الوقت تتراكم المعرفة التنظيمية حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ، وهناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة ويشكل مخزون المعرفة الذاكرة التنظيمية التي بإمكان أي من العمليات الرئيسية الاستفادة منها، بالشكل الذي يعزز إدارة المعرفة بشكل فاعل.⁽²⁾ وعلى اختلاف مسميات الذاكرة التنظيمية فالمنظمات التي تواجه خطر كبيرا ناتجا عن فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد

¹ - علي عبد الهادي مسلم (2009): إدارة المعرفة- مفهومها، عملياتها، تحدياتها، وأثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 8.

² - مؤيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 81.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

الذين يغادرونها لسبب أو آخر. فقد بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا سيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل و التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء العاملين يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.(1)

وقد أشار **مكليود** إلى نوعين من وحدات الخزن، الخزن التتابعي وآليات الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية أما النوع الثاني هو الخزن للوصول المباشر وآليات استخدام القرص الممغنط CD ويستخدم هذا النوع للقراءة والاطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة، لأنه لا بد من توفر المعرفة في وقتها الصحيح وحجمها الصحيح وبالطريقة الصحيحة، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الأمر الذي يقلل من الجهد والبحث عنها.(2)

وقد طورت العديد من المنظمات الكبيرة مثل **Aurthur Anderson** و **Ernst Gyoung** طرق متقدمة لتخزين المعرفة، إدراكا منها على أن المستودعات غير المنظمة والمكتظة والقديمة سرعان ما تتعرض للإهمال و يصعب استرجاعها، وقد أكد **Lev** على أن إدامة نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة، فمستودعات المعرفة تنمو وتتراكم، و من ثم تتحتم دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به، لأنه ليست كل فكرة أو معرفة مفيدة ويمكن استثمارها، كما لا بد من الانتباه إلى قضية هامة أن الخزن ليس بدون تكلفة، فتكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد:

➤ من الذي سيقدر ما ينبغي تضمينه فيها و كيف؟

➤ من الذي سيستخلص المعرفة من مصادرها؟

➤ ما هو ذلك الجزء من قاعدة المعرفة الذي ينبغي أن يكون مفتوحا؟

وأشار **Duffy** في معرض تبريره للاحتفاظ بالمعرفة إلى أن القيمة البعيدة للمعرفة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها و يرى ضرورة تقويم و إدامة محتويات مستودع المعرفة، وتحديد العلاقة بين القديمة والجديدة.(3)

1- مساهمة رأس المال البشري في تخزين المعرفة:

بعد اكتساب وخلق معارف جديدة يتم تخزينها من خلال العديد من الطرق ولا شك أن رأس المال البشري له مساهمة كبيرة في تخزين المعرفة لقدرته ومهارته في استخدام الأدوات والتكنولوجيا بما فيها من برمجيات تساعد على تخزين المعرفة ويمكن تحديد دور رأس المال البشري في تخزين المعرفة من خلال:(4)

1 - عبد الرحمن الجاموسي: مرجع سبق ذكره، ص ص 117 - 119.

2 - المرجع نفسه: ص ص 119 - 120.

3 - المرجع نفسه، ص 120.

4 - إدارة المعرفة: المفهوم و الأهمية، على الموقع: <http://WWW.Mdarat.net>Showthread>.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومة جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الاطلاع عليها،
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتقنية المعرفة أو بنشرها و تداولها بطرق فعالة،
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، و تقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل و أدق صورة، و بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة،
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة،
- كذلك يقوم الأفراد بتخزين المعارف التي يتم اكتسابها من مصادرها المختلفة بهدف الوصول إليها واسترجاعها في حالة استخدامها، وعندها تتطلب الحاجة إلى استرجاع المعرفة فإن قدرة رأس المال البشري ومهارته في تخزين المعارف تساعد في الرجوع إليها بكل سهولة بهدف اختيار المعرفة الأنسب للحالة المعروضة للبحث أو المشكل المطلوب حلها، حيث تلعب مدى السهولة والسرعة والوضوح في عملية استرجاع المعرفة دورا هاما في نجاح عملية إدارة المعرفة، وأن ذلك أمر حاسم وجوهري في القدرة على تطبيق المعرفة المسترجعة ومناسبتها لواقع المشكلة أو الهدف الذي يتطلب الدراسة و الحل.⁽¹⁾

¹ - حسين موسى قاسم البناء (2015): اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بئر خادم، الجزائر، الطبعة 1، ص ص 44-45.

المبحث الثالث: أهمية رأس المال البشري ودوره في المشاركة بالمعرفة وتطبيقها.

يعد مفهوم مشاركة المعرفة من أكثر المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي استحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين لإدارة المعرفة والذين يعملون بشكل خاص على تطوير وتحسين أداء المؤسسات، فمنذ بداية التسعينات بدء الباحثين بإجراء دراساتهم عن إدارة المعرفة وعن كيفية تطبيق آليات لمشاركة وتطبيق المعرفة في بيئات مختلفة، وبيان أثر ذلك على أداء المؤسسات، ويأتي ذلك كله سعياً من هذه المؤسسات نحو مزيد من الكفاءة والإبداع و تحسين وتطوير المنتجات والخدمات في ظل عالم يزخر بالتغيرات والتحديات.

ويمكن القول بأن أهم عناصر النجاح في تبني إدارة المعرفة وتحقيق أهداف منظمات الأعمال هو الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة وتطبيقها. وتحتاج المنظمات في تحقيق هذين المفهومين إلى مناخ تنظيمي داعم، حيث أثبتت الدراسات انه من المستحيل تطبيق مشاركة المعرفة في منظمة ما من دون وجود الأفراد المؤهلين لذلك، كما أن هناك دراسات أخرى ركزت على نجاح مشاركة المعرفة، وتطبيقها يعتمد على مشاركة العاملين وتدريبهم واستخدام طرق وأساليب مناسبة لمشاركة المعرفة وتطبيقها بما يلائم المنظمة وثقافتها.

لذلك فإن مشاركة المعرفة سيؤدي إلى تطبيق المعرفة الملائمة في الموقف المناسب وفي الوقت المناسب ويلعب رأس المال البشري دور مهم في تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة وتطبيقها وذلك من خلال الاتصال والتفاعل داخل وبين فرق العمل والبيئة التعاونية.

المطلب الأول: أهمية مشاركة رأس المال البشري في المعرفة في المؤسسة:

إن المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالإستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد في المؤسسة، وتنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا تسعى العديد من المنظمات إلى تشجيع المشاركة في المعرفة، وقد تسمح بانتقال الأفراد لديها بين الأقسام بطرق غير رسمية وفي أرجاء المؤسسة لإتاحة المجال للمشاركة في المعرفة، وهذا سيؤدي إلى سهولة تطبيقها من خلال تقديم الأفكار، والحلول للمشكلات.

لقد أشار **Coakes** أن المشاركة بالمعرفة هي عملية انتقال المعرفة حيث تمثل الخطوة الأولى نحو تحقيق التشارك المعرفي حيث عرفها على أنها "إيصال المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وتحدث عملية نقل المعرفة من خلال التبادل الذي يمثل المشاركة في المعرفة الظاهرة عن طريق نقلها بين الأفراد والجماعات والمؤسسات من خلال استخدام الاتصالات، والتنشئة أي مشاركة ونقل المعرفة الضمنية بما يؤدي إلى خلق معرفة ضمنية أخرى جديدة."⁽¹⁾

¹ -Paul Hendriks (1999): **Why share Knowledge? The influence ICT the motivation for Knowledge Sharing ;** Knowledge and process management , Research article, vol 06 ; N°02, p92.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

كما يعرفها Yeh et Al على أنها "عملية اتصالية، يتم فيها مناقشة المعارف و تبادلها من خلال التفاعل المباشر، وعن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة، كما تعتبر وسيلة لامتصاص المعرفة من خلال الخبرة والبحث المنتظم، وإدارة المعلومات والمعرفة وتخزينها للوصول إليها بسهولة وتحويلها و نشرها." (1)

وفي هذا الإطار يمكن تحديد ثلاثة تفسيرات مهمة للمشاركة في المعرفة وهي: (2)

➤ يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجهها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المخزنة في أماكن تخزين المعرفة، وفي هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجهها و يفهمون هذه المعرفة للعمل بها،

➤ يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمد على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة وكما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

➤ المشاركة بالمعرفة تعني تحويل الفاعل للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادرا و راغبا في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة في المعرفة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الإبداع في المنظمات، كما هو مهم جدا لدعم أداء المنظمات وتطوير معرفة الأفراد الضمنية و المعرفة الصريحة من خلال التبادل أو من خلال التفاعل الاجتماعي حيث يركز التبادل في المعرفة على مشاركة المعرفة الصريحة ويستخدم الاتصالات ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، أما النواحي الاجتماعية كعملية لنقل المعرفة ومشاركتها فهي تسهل مشاركة المعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى المؤسسة. (3)

من خلال ما سبق يمكن القول أن مشاركة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والتفاعل الاجتماعي والتعاون بين هؤلاء الأفراد.

¹ - Yeh, CM, Hu, H.N, & Tsai, SH (2011): A conceptual Model of Knowledge Sharing and Market organisation in the tourism, American Journal Applied Sciences, Vol 80, p 2466.

² - أسْمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور (2009): متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية،

المؤتمر العالمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات - التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27/ 28 نيسان، ص 06.

³ - المرجع نفسه.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

في هذه الحالة نلاحظ وجود مصطلحات ومفاهيم مترادفة وقريبة من مفهوم المشاركة بالمعرفة مثل نقل المعرفة، حيث هذا الأخير مصطلح ومفهوم مترابط بمفهوم المشاركة بالمعرفة ويعني كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة أو شيئاً ما يملكه أحد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة الأفراد، وعملية النقل تتضمن تحريك الأشياء أو الأفكار من مصدر إلى آخر. إن نقل المعرفة نشاط يسبق عملية المشاركة بالمعرفة.⁽¹⁾

ويمكن أن تتم عملية المشاركة بالمعرفة بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود.⁽²⁾

➤ **النموذج المقصود:** ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات التقارير، النشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، و عقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات، وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

➤ **النموذج غير المقصود:** ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير، كما يشجع التعاون بين الأفراد عملية المشاركة التفاعلات الاجتماعية، الاتصالات وغيرها من العوامل، كما يرى **Wiig** وسائل أخرى لمشاركة المعرفة مثل لقاءات الأفراد بطرق عفوية وغرف المحادثة التي تخصصها بعض المنظمات ليلتقي فيها الأفراد، بالإضافة إلى المنتديات المفتوحة، واستخدام الانترنت، والاجتماعات ولقاءات ما بعد العمل، وكما يؤكد **Fernandas** على أهمية البيئة التعاونية، و مخازن المعرفة والتدريب، و فرق العمل في دعم مشاركة المعرفة حيث اعتبرها من أهم متطلبات مشاركة المعرفة، وتكمن أهمية التشارك في المعرفة في ما يلي:

➤ يعد التشارك المعرفي من الأمور الضرورية لأنه يعزز الأداء و يقلل جهود التعلم ويشجع ثقافتها من خلال وضع المعرفة في إستراتيجية عمل المنظمة.⁽³⁾

➤ يساهم في رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، وبالتالي تحسين اتخاذ القرارات،

➤ تستخدم المؤسسة التشارك في المعرفة كوسيلة تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين،

➤ يخفض التشارك المعرفي من تكاليف التدريب، حيث أن انتقال المعرفة من عامل لآخر يوفر على المؤسسة

تدريب العمال، يعمل على خلق جو من الثقة، ويعتبر شرط أساسي من شروط التفكير الجماعي، وتطوير

المهارات الفردية لأعضاء الفريق.⁽¹⁾

¹ - سعد غالب ياسين: مرجع سبق ذكره، ص 108.

² - أسهمان ماجد الطاهر: إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 190 - 191.

³ - نجم عبود نجم (2009): الإدارة والمعرفة الالكترونية - الاستراتيجيات - الوظائف - المجالات، دار البازوري للنشر، ط 1، عمان، الأردن، ص 511.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

وقد حدد Gurteen أهمية التشارك المعرفي كذلك في النقاط التالية:⁽²⁾

- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يؤدي إلى استمرارية المعرفة وبقائها، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات،
- يؤدي إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات.

المطلب الثاني: مساهمة رأس المال البشري في المشاركة بالمعرفة.

مشاركة المعرفة بين الأفراد في المنظمة يعني إتاحة الفرصة أما هؤلاء للاطلاع على المعرفة التي تملكها المنظمات أو يمتلكها الأفراد، والتشارك فيها، ومن ثم استخدامها، وتعتبر أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، لأن الأفراد يعتبرون المعرفة رأس مال فكري يمتلكونه ويرغبون في استثماره لصالح المؤسسة، وبالتالي تسعى المنظمات و تركز على هذا المفهوم لأنه يشكل الأساس الذي يضمن نجاح المنظمات، ويدعم الخلق والإبداع حيث يعتبر التفاعل بين المنظمات أثره الإيجابي المباشر في زيادة فعالية مشاركة وتوزيع المعرفة، وما يجب على المنظمات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بيئة تنظيمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح، مما يمكن من تدفق المعرفة من مخازن المعرفة المنتشرة في المنظمة، وتدعيم البيئة التعاونية التي تعتبر من العناصر الأساسية في عملية التشارك، كما يدعم العمل بروح الفريق هذه العملية ويساهم في زيادة فرص التعلم المستمر.⁽³⁾

وفيما يلي توضيح لأهم متطلبات نجاح المشاركة في المعرفة باعتبار رأس المال البشري هو المساهم الأول في ذلك ما يلي:

- 1 - **فرق العمل:** إن وجود فرق العمل في المنظمات يدعم العمل الجماعي التعاوني ويسهل المشاركة في المعرفة أو الأفكار، كما يساعد العصف الذهني والجدولة و حفظ وثائق القرارات المتخذة من قبل فريق العمل لغرض الاستخدامات المستقبلية، مما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة و يسر.⁽⁴⁾
- 2 - **التعاون:** يعتبر التعاون بين فردين أو مجموعة من الأفراد في انجاز المهام باستخدام عدة طرق من خلال الإيميل أو من خلال المقابلات الالكترونية أو من خلال المؤتمرات من أكثر الوسائل المستخدمة في تفعيل

¹ - سهى عبد الرؤوف، محمد عبد العال (2014): اثر العبء الشخصي على وظيفتي، توليد التشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة البقاء للبحوث و الدراسات، المجلد 17، العدد 01، ص 27.

² - عبد المالك جحيق، سارة عبيدات (2014): تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة مبيدترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 06، ص 129.

³ - أسمهان ماجد الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص ص 191 - 192.

⁴ - المرجع نفسه، ص ص 194 - 195.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

عملية المشاركة بالمعرفة، حيث تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات بشكل أسهل و أكثر فاعلية. فالتعاون يعتبر من الآليات والمتطلبات الأساسية المدعمة لعملية المشاركة، وتشكل علاقة بين الأفراد متخطية بذلك الحدود التقليدية (الرسمية، والمركزية...الخ)، و تزود إدارة المعرفة فرص تجديد التفكير والتطوير والتحسين.⁽¹⁾

الشكل رقم (23) : ميكانيزمات التعاون الأساسية الداعمة لعملية مشاركة المعرفة.



Source : M Boualem ALIOUAT, **La gestion des connaissances et la collaboration interindividuelle au sein de l'entreprise - une analyse empirique**, colloque international sur l'économie de la connaissance, Biskra, 2005, p 72, 195.

يتبين من خلال هذا الشكل أنه يمكن لهذه الميكانيزمات تسريع حركة المعلومات في المؤسسة وهذا التعاون يمس الفرد بالدرجة الأولى ومدى إستعداده لمشاركة المعرفة التي يحوزها، وحرية الكشف عن المعرفة التي يمتلكها الآخرين والتي تتم من خلال إمتلاكه لهذه الميكانيزمات.

3 -التفاعل الاجتماعي: تقوم التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسة بتسيير مشاركة المعرفة الضمنية سواء في الحالات التي يتم فيها إنتاج معرفة ضمنية جديدة أو في الحالات التي يتم فيها مشاركة المعرفة

¹ - ارما بيسرا، فرنانديز، راجيف سابيروال (2014): إدارة المعرفة - النظم والعمليات، ترجمة محمد شحاته وهبي، عبد المحسن بن فالح اللعيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 99.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

الضمنية، فلا يوجد فرق جوهري بين استخدام عملية التفاعل لاكتشاف المعرفة أو مشاركتها، على الرغم من أن الطريقة التي قد يتم استخدامها قد تكون مختلفة، فعلى سبيل المثال عندما تستخدم عملية التفاعل الاجتماعي لمشاركة المعرفة فإن اللقاءات المباشرة قد تتطوي على انعقاد جلسة تعتمد فيها على أسلوب السؤال و الجواب بين مرسل المعرفة و مستقبلها، في حين إذا استخدمت عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة في إيجاد المعرفة فقد يأتي اللقاء المباشر في صورة جدال أو نقاش مشترك يستهدف حل المشكلات، و يشجع اللقاءات المباشرة عملية مشاركة المعرفة كما يسهل إيصال المعرفة و نقلها بين الأفراد و المجموعات.⁽¹⁾

4- الإتصال: حيث يلعب الإتصال دور فعال في نشر المعرفة في المؤسسة من خلال إستعمال الأفراد مختلف الوسائل التي تسهل من مشاركة المعرفة وبذلك يحقق الإتصال مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها في النقاط التالية: ⁽²⁾

- القدرة على التعاون مع جميع الأفراد في نفس الفريق أو من مختلف المستويات،
- القدرة على توضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة وبلغة المستفيدين منها،
- القدرة على إيقاظ الحماس في العمل،
- القدرة على التواصل مع مختلف المستويات،
- التعامل مع جميع المستفيدين باحترام وانفتاح،
- تكوين علاقات بناءة وواضحة.

إن هذه العوامل مهمة لتحقيق فعالية المشاركة بالمعرفة فهي تتيح المجال للتفاعل الحر بين الأفراد وتضمن تبني لغة مشتركة بينهم فيشتركوا في تطوير الأفكار وفي استثمارها وتحقيق التفاعل الايجابي الذي يتجسد في قيمة انجازاتهم، مما يقوي الشعور بالانتماء من خلال تبادل المعلومات والأفكار و التجارب فيما بينهم. وهناك من العوامل التي يمكن أن تساهم في تسهيل عملية المشاركة في المعرفة مايلي: ⁽³⁾

➤ **التحسيس بأهمية مشاركة المعرفة:** إن القدرة على مشاركة المعرفة والتعاون هي عناصر مفقودة في كثير من المؤسسات بسبب نزعة التنافس لدى الافراد في طبيعتهم التي تمنعهم في كثير من الأحيان من مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع باقي الافراد، ومن جانب آخر فإن عملية مشاركة المعرفة هي في صالح المؤسسة والأفراد جميعاً، حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدر للمزيد من المعارف لدى الأفراد، لذا كان على إدارة الموارد البشرية توظيف العديد من الإستراتيجيات وبدعم من الإدارة من أجل تحفيز الأفراد على مشاركة خبراتهم ومعارفهم، وأن تبحث عن الموظفين ذوي إمكانيات وخبرات ومعارف عالية من أجل تسخيرها لذلك،

¹ - ارما بيسرا، فرنانديز، راجيف سايبيروال مرجع سبق ذكره، ص 99.

² - بلقوم فريد : مرجع سبق ذكره، ص 202.

³ - خضر مصباح الطيطي (2010): إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر، عمان ، الأردن، ص89

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

➤ **التحفيز:** فعملية التحفيز ترتبط مباشرة بالقوى البشرية التي تعمل في مشروع معين، وهي تتطلب وتتعلق بتشجيع كل الافراد المعنيين لكي يعملوا بشكل جيد،

➤ **دعم الإدارة العليا:** فوظيفة الموارد البشرية يجب أن تركز على الإدارة العليا لتشجيع العمليات التي تحفز والتعليم والمشاركة، ودعم الإدارة العليا يتضمن المساعدة في إعداد وتمويل شبكات المعرفة ، كما تتضمن تحديد المهارات المطلوبة للتعلم من الآخرين، حيث أن المؤسسات التي حققت أعلى النجاحات في إدارة المعرفة هي التي قامت بتعيين مديرتنفيذي عالي المستوى ليكون بمثابة المرجع الكامل لإدارة المعرفة،

➤ **الإتصال:** حسب الكثير من المستشارين والخبراء فإن الجزء الأكبر لفشل المنظمات في تنفيذ الإستراتيجيات هو القصور في عملية الإتصالات، حيث أن أهداف أي مؤسسة يمكن تحقيقها فقط من خلال الجهود التي يقوم بها هؤلاء الافراد، فهم يحتاجون إلى حافز وهو قد يختلف من فرد لآخر، لذا فأهم القضايا التي تواجه إدارة المعرفة هي عملية وضع الحافز المناسب من أجل مشاركة وتطبيق المعرفة بين الأفراد خاصة فيما يتعلق بالإتصال، وعلى المسؤول الإجابة على ما إذا كان العامل يتلقى إشارات تشجعه على مشاركة المعرفة، وماهي المعايير المستخدمة للتزقية،

➤ **أهمية الوقت:** فتسخير الوقت والفرص من أجل تدريب وتعليم الافراد من العوامل المهمة أيضا، لأن افتقار الوقت يجعل من عملية تبادل ونشر المعرفة تتم في نطاق ضيق،

➤ **التقييم:** من المهم تأسيس نظام من أجل تقييم المحاولات والممارسات المصاحبة لإستخدام إدارة المعرفة حيث يحتوي نظام التقييم على:⁽¹⁾

- محاولات غير رسمية تتضمن التحدث مع الأفراد حول كيفية مشاركة أفضل الإستخدامات والتطبيقات العملية في المؤسسة،
- إستخدام أدوات متقدمة من أجل قياس النتائج والمخرجات.

إن تهيئة رأس المال البشري من خلال تبني ثقافة تشجع على تبادل المعارف وتوفير البيئة المناسبة لذلك بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة، فكل هذه العوامل تساهم في خلق مناخ عام يشجع على تقاسم المعارف، وتشجع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة وتشجعهم على استخدام معارف زملائهم وقبول استخدام الآخرين لمعارفهم وبناء الثقة التي لها دور كبير في تقاسم المعرفة.

¹ - خضر مصباح الطيطي: مرجع سبق ذكره، ص 89.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

المطلب الثالث: أهمية تطبيق المعرفة في المؤسسة .

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، وذلك بالاستعمال والإفادة من المعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها والمشاركة بها في المراحل السابقة، وجميع العمليات والأنشطة السابقة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة، والهدف المهم هو الانتقال بهذه المعرفة إلى مستوى التنفيذ، حيث أن نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المطبقة بالمقارنة مع ما هو متوفر لديها.⁽¹⁾

وتعد تطبيق المعرفة العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة حسب رأي العديد من الباحثين وحسب النموذج المقترح من طرف الباحثة وأهمها، إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم استخدام المعرفة والإستفادة منها، ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للإستفادة منها في حل المشكلات، واتخاذ القرارات. وفي إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد، كما يسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ويتطلب ذلك تفويض العاملين صلاحيات واسعة، ومنحهم الحرية الكافية لاستخدام معارفهم، وأيضا مجموعة من المقومات التكنولوجية والإنسانية الأخرى، بما يتيح توفير البيئة المناسبة للتطبيق.⁽²⁾

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة في المؤسسة، وهذه الأخيرة من أبرز عملياتها، حيث تشير هذه العملية إلى:⁽³⁾

➤ الإستعمال Use،

➤ إعادة الاستعمال Reuse،

➤ الاستفادة Utilization،

➤ التطبيق Applying،

لذلك فإن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة، في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وفي هذا الصدد أشار (Burk 1999) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها أن تعين مدير لإدارة المعرفة،

¹ - زرنيز فتحي (2017): شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات و أبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، مجلد 09.

² - عمر أحمد همشري: مرجع سبق ذكره، ص ص 139 - 140.

³ - سعد مرزوق العتيبي: تطبيق المعرفة، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، موسوعة و يكيديا "النسخة العربية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع: <http://hardiscussion.com>

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد لها، وأن يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة، والقصص وأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، كما أن تطبيقها يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، و بالتالي ابتكار المعرفة الجديدة.⁽¹⁾

إلا أن النقطة الأكثر أهمية في تطبيق المعرفة هي التأكد من أن تقديم المعرفة سيزيد الإنتاجية ويعود بالنفع على المنظمة، وقد لاحظ كل من **Davenport, Klah** أن التطبيق الفعال للمعرفة يساعد المؤسسات على زيادة فاعليتها وتخفيض تكاليفها، وهذا ما أجمع عليه معظم الباحثين باعتبار أن التحديد الناجح والتوزيع الكفء لا يعود نفعاً للمنظمة ما لم توضع موضع التطبيق، وهنا لابد من التركيز على أهمية استخدام المعرفة وتطبيقها على أفضل وأجرب وبالشكل الأمثل الذي يجلب الميزة التنافسية للمنظمة ولابد أن يؤدي هذا التطبيق إلى التعلم، والتعلم هو مبادرة من مبادرات إدارة المعرفة وهو مطلب أساسي لنجاحها.

إن تطبيق المعرفة وتقييم نتائجها يردم الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية واستخدامها، وتقوم العديد من المنظمات قبل التطبيق الكلي للمعرفة بتطبيقها أولاً على جزء أو قسم من أقسام المنظمة ليتم اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف وبعدها يعمم على باقي الإدارات والأقسام الأخرى،⁽²⁾ ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق المعرفة ما يلي:⁽³⁾

➤ الفرق متعددة الخبرات الداخلية،

➤ التدريب الفرقي و بالاعتماد على الخبراء المتمرسين،

➤ مبادرات العمل و مقترحات الخبير الداخلي،

➤ اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

إن تطبيق المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلائم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والغايات والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف وهذا يقود بالضرورة إلى ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة، وبالتالي يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدف لمناطق الأهمية الإستراتيجية، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة، كما أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهو يعني

¹ - المرجع نفسه.

² - عبد الرحمن الجاموسي: مرجع سبق ذكره، ص 125 - 126.

³ - صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 79.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها كلها لا تعد كافية، المهم هو تحويل المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس التنفيذ تبقى مجرد تكلفة، و نجاح أية منظمة عند تطبيق برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، لأن الفجوة بين ما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال، وكي تستطيع المؤسسة تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد المنظمة إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.⁽¹⁾

وبما أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق بما يحسن مستوى المعرفة ويعقمها، فلا بد من أن يؤخذ تطبيق المعرفة المقام الأول، لأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح مع الأخطاء لأن ذلك يعتبر خطوة أولى لتسهيل عملية تطبيق المعرفة. كذلك فإن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المؤسسة لكنه يعتبر بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين، والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية التي تهدف إلى تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة تعتبر قوة إذا طبقت.⁽²⁾

إذاً عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء، وكفاءة العمل وفعاليته. ومن هنا يمكن فهم قيمة هذا النشاط المنظم المهم لها، فالمعرفة وبغض النظر عن طبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة فريدة إذا لم توضع موضع التطبيق العملي، فعندما تتحول المعرفة من أفكار مرمزة أو سرديات يحكيها الأفراد إلى عمل يحسن الأداء أو إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة تصبح المعرفة ذات قيمة بفعل ما تضيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة المنظمة، بمعنى آخر، تساهم المعرفة بصورة مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي عندما تستخدم لصنع القرارات وانجاز المهام. وبطبيعة الحال تعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة التنظيمية المتاحة وكذلك على عمليات اكتساب المعرفة، توليدها، والمشاركة بها.⁽³⁾

¹ - المرجع نفسه، ص 80.

² - العلي عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندلجي، غسان العمري: مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ - سعد غالب ياسين: مرجع سبق ذكره، ص ص 122 - 123.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

إن التطبيق الجيد للمعرفة يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والتي من أهمها تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة حصتها في السوق والتي تنعكس ايجابيا على حجم مبيعاتها وبالتالي أرباحها. وبلغة أبسط يمكن قياس مدى فاعلية تطبيق المعرفة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:⁽¹⁾

- هل أدت المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية؟ وما درجة ذلك؟
 - هل أسهمت في تحقيق الفاعلية والكفاءة؟
 - هل أسهمت في زيادة الأرباح وإلى أي مدى؟
 - هل أسهمت في زيادة المبيعات؟
 - هل أسهمت في دقة العمل؟
 - هل أسهمت في السرعة في تطبيق العمل؟
 - هل أسهمت في تخفيض نسبة التكاليف؟
 - هل أسهمت في رضا العميل؟
 - هل انعكست أثارها ايجابيا على سلوك العاملين؟
 - هل أدت إلى خلق المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؟
 - هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة ذات الصلة؟
- المطلب الرابع: مساهمة رأس المال البشري في تطبيق المعرفة :**

إن تطبيق المعرفة يتوقف على ما يتوفر لدى من رأس مال بشري من المقومات الأساسية التي تساعد على تحقيق أهداف إدارة المعرفة، فقد اعتبر الملكاوي (2006) أن من أهم متطلبات ومقومات و أدوار إدارة المعرفة هو توفير الموارد البشرية اللازمة، والتي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، كما أن التطبيق الكفء للمعرفة كما يبين (1999) Survary لا يكفي لضمان النجاح ما لم يتم استخدامه، حيث أن توافر رأس المال البشري هو الذي يؤدي إلى ضمان النجاح في استخدام المعرفة.⁽²⁾

وعلى هذا الأساس فإن استخدام المعرفة يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المنظمة وفي اتخاذ القرارات ويعتمد هذا الاستخدام على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في اكتساب المزيد من المعرفة والتقاطها، وكلما تم تنفيذ عملية اكتشاف والتقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر فاعلية.

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات: مرجع سبق ذكره، ص 248.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

إن عملية استخدام المعرفة وتطبيقاتها تتعلق بالمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالشكل الصحيح.⁽¹⁾

1- الإشراف والروتين كعوامل مساندة لتطبيق المعرفة :

تستفيد المؤسسة من استخدام المعرفة من خلال عمليتين اثنتين يساهم فيها رأس المال البشري كما يلي:⁽²⁾

➤ الإشراف Direction،

➤ الروتين Routines.

فالإشراف عبارة عن العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بعرض ومشاركة المعرفة الخاصة بهم والقيام بعملية التوجيه والإشراف على الآخرين، حيث يعتبر عملية تستخدم عندما يطلب أحد الأفراد من بعض الخبراء الإستفسار منهم عن بعض الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بمهامهم، وكذلك عند متابعة الفرد للتعليمات من طرف الخبراء لحل المشكلة، في هذه الحالة يكون قد قام باكتساب المعرفة دون طلبها مباشرة، ومن ثم استخدمها في حل المشاكل.

أما الروتين فيتطلب استخدام المعرفة الضمنية في الإجراءات والقواعد والمعايير التي توجه السلوك والعمل في المستقبل، حيث يعتمد على الاتصال أكثر من اعتماده على عملية الإشراف والتوجيه، ذلك لأن الروتين يكون ضمن الإجراءات والتقنيات.⁽³⁾

2- تضافر المعارف بنوعيهما الضمنية والصريحة في تطبيق المعرفة:

فالمعرفة ليست مهمة في حد ذاتها بقدر فهمها، تعلمها، وخلق معارف جديدة منها وإمكانية نقلها إلى الآخرين ضمن النشاطات اليومية. ان المعارف بنوعيهما الضمنية والصريحة هما مكملان لبعضهما البعض، فمثلا الابتكار من المستحيل أن يتحقق إذا لم يكن هناك معرفة معلنة يتم تبادلها وتناقلها وتشاركها وتقاسمها ، حيث تساهم على حدوث تعلم واكتساب مهارات جديدة، وتساعد على تطوير قدرات الفرد من خلال الملاحظة والتدريب وبالتالي تساعد على تقديم الاقتراحات والحلول. كما يبرز دور هذه المعارف بشكل أوضح في حال وجود جماعات وفرق عمل، فهي تساعد على تحقيق حلول أكثر ابتكار كونها تعتمد على تشارك وتقاسم وتبادل المعرفة، بين الجماعات وفرق العمل.⁽⁴⁾

¹ - خضر مصباح، إسماعيل طيطي: مرجع سبق ذكره، ص 105.

² - المرجع نفسه، ص 106.

³ - المرجع نفسه، ص 107.

⁴ - ناصر محمد جرادر، سعاد نائف البرطوني، احمد عريقات: مرجع سبق ذكره، ص 52.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

لقد أشار كل من ليوناردو وسينيير (Leonardo et Seniper) (1998) إلى أن هناك ثلاث طرق من خلالها تساعد المعرفة الضمنية في تحقيق عملية الإبداع:⁽¹⁾

➤ **حل المشكلات:** إن أكبر مجال لتطبيق المعرفة الضمنية هو حل المشكلات، فالخبراء يحلون المشاكل بطرق أسرع وأفضل من غيرهم كونه يوجد في عقولهم معرفة مهمة يستخدمونها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ،

➤ **البحث عن المشاكلات:** يحاول الأفراد ذوي الخبرة والحاملين للمعرفة الضمنية صياغة وإبتكار المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسة ، ومن ثم وضع حلول إفتراضية للمشكلات المتوقعة والتي يمكن أن تحدث في المستقبل للمؤسسة،

➤ **التنبأ:** وهذا يعني توقع ما سيحدث في المستقبل ،حيث يقوم البعض من الأفراد تخمين ما سيحدث للمؤسسة .

كما أضاف كل من Ragna end Evi (2006) أن هناك ظروف يمكن من خلالها للمعرفة الضمنية أن تحقق تطبيق المعرفة كما يلي:⁽²⁾

➤ **الثقة بين أعضاء المؤسسة والتي تعتبر من الظروف المساعدة على احداث الإبداع وتجعل من عملية مشاركة المعرفة أكثر نجاحا وبطرق غير رسمية،**

➤ **جعل المعرفة الضمنية متاحة للجميع وتحويلها إلى معرفة معلنة جديدة على شكل منتجات أو خدمات او وسائل عمل وإجراءات عمل جديدة.**

3- المهارات ، الخبرات، القدرات والتفكير كوسائل تطبيق المعرفة :

فيما أضاف إليه البعض فإن للمهارات والخبرات والتفكير الإبداعي دور كبير في تطبيق المعرفة كما يلي:⁽³⁾

➤ **المهارات :** تمكن مهارة الفرد من حل المشكلات وإتخاذ القرارات وتطبيق الحكم الجيد في حالات تنظيمية معقدة، وتساعد الفرد على أن يلتزم بالمستويات الفنية المهمة وأن يجتهد باستمرار لتحسين كفاءة وجودة عمله وأن ينفذ المهام والواجبات بأفضل ما في مقدراته، إذ ينسج التعلم مفاهيم الفرد حول عمله وأدائه واتجاهاته ومن ثم ينعكس على أداء المنظمة بشكل عام، وأن قدرة الفرد على إتخاذ القرارات واستثارة الجهود وترتيب الأولويات تبعا للوقت المتاح وتحديد وقت ومدة الإنجاز للأعمال تعد من المهارات الأساسية التي تسهم في تحسين جودة الأداء الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل،

¹ - ناصر محمد جرادرت، سعاد نائف البرطوني، احمد عريقات: مرجع سبق ذكره، ص 53.

² - المرجع نفسه.

³ - صلاح الدين الكبيسي: المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاساتها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 96، المجلد 23 ، ص 9.

الفصل الثاني: رأس المال البشري كمصدر دعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة

➤ **التفكير الإبداعي :** أما التفكير عبارة عن اشارات أو نماذج ذهنية يطلقها العقل ويعد أساس إستخدام المعرفة والعنصر الأساسي للنجاح بالنسبة للمؤسسات .

➤ **الخبرات :** أن بعض المنظمات تسعى إلى توظيف الخبرات المكتسبة من عملية التعلم والتطوير المستمر للأداء، ومن ثم تحقق نقلة نوعية من الضعف إلى التميز والحفاظ على هذا التميز بشكل مستمر وعلاج القصور في أي عنصر من عناصر الأداء إن وجد، بحيث تحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء المنظمي، حيث يعد التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك والنتائج ،

والخبرة بالنسبة للعديد من الباحثين هي فلسفة يمكن تطبيقها في كل المجالات ، حيث يعتقدون أن الخبرة تعطي دورا بارزا في قيام مختلف الأفكار والتصورات، وكأن الخبرة هنا بمثابة الأصل الذي تنفرع منه باقي الأفكار، إذ أن التفكير يبقى أفضل السبل الممكنة والمؤيدة للخبرات لأجل تحقيق التوازن بين الفرد ومحيطه، وأن الخبرة تقيم جسورا بين الفكر والعمل.

وبين النظري والتطبيق، فالخبرات التي هي ثمرات تفاعل بين الفرد ومحيطه تتجلى فيها كل معاني التكامل والإنسجام في جميع المجالات، من ثم فإن الخبرة تعتمد على الذاكرة والممارسات الفعلية والمتكررة الماضية وامتلاك الخبرة الحاضرة وإستثمارها وتوظيفها في خبرات المستقبل وإستخدامها للمواقف المتكررة المتعلقة بالمشاكل المستقبلية لذا فهي تتصف بالإستمرارية والديناميكية من خلال نظرتها للمعرفة نظرة ذات بعد عملي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن القول أن المعرفة بصفة عامة تتمثل في المعتقدات الناتجة عن العلاقات بين المفاهيم ذات الصلة بمجالات محددة، وتتكون من حقائق ووجهات نظر ومفاهيم وأحكام وتوقعات، وكذلك منهجيات يمتلكها رأس المال البشري.

ويمكن النظر إلى المعرفة من الناحية الإقتصادية كقيمة مضافة بعد استثمارها، أي إذا لم يتم تحويلها إلى نشاطات عملية تمارس بالمؤسسة، أما من الناحية الإدارية فيمكن النظر إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة، وبذلك فالعلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة تكمن أساسا في كون المعرفة تعكس قدرة الأفراد داخل المؤسسات على انجاز الأعمال بطريقة فاعلة، وهذا يعني ترجمة المعرفة بعد فهمها واستيعابها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المؤسسة وتحقيق التميز والتفوق لها. هذا بغض النظر عن حقيقة أن رأس المال البشري في حد ذاته عبارة عن تجمع للمعارف بالدرجة الأولى بالإضافة إلى المهارات والخبرات.

إن هذه المعرفة وبعد هذا الطرح تقع مسؤولية إدارتها غالبا على عاتق رأس المال البشري ممثلا في الأفراد المتميزين ذوي الخبرات والقدرات العالية، كما أن من أهم متطلبات ومقومات وأدوات إدارة المعرفة هو توفير العنصر البشري اللازم لتحقيق أهدافها.

وبهذا يمكن القول بأنه إذا كان رأس المال البشري يرتبط بشكل كبير بمفهوم المعرفة، فإنه يرتبط بشكل أكبر بإدارة المعرفة، والتي تتمثل أساسا في العمليات والأدوات التي تؤدي إلى خلق ونشر والاستفادة من المعرفة، ويترجم هذا الارتباط أساسا في كون إدارة المعرفة تعتمد على إضافة القيمة من طرف الأفراد. وأن إدارتها عبارة عن علاقة وثيقة وضرورية إلى كونها تبادلية في نفس الوقت، ذلك أن إدارة المعرفة تعمل على بناء العقول عالية التميز بالإضافة إلى تنمية المهارات الإبداعية والإبتكارية لديهم، وبالقابل فان تطبيق المعرفة وإدارتها يقع على عاتق رأس المال البشري الكفاء والمتميز.

الفصل الثالث

تمهيد:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصول الأولى حول موضوع مدى مساهمة التأثيرات الناتجة عن رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على عمليات إدارة المعرفة، وذلك بتناول مختلف الأسس والمفاهيم النظرية المتعلقة لكل من رأس المال البشري كمتغير مستقل وعمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع. واستعراض مختلف الدراسات والبحوث التطبيقية التي تناولت الموضوع أو أحد جوانبه في المؤسسات الجزائرية أو العربية والأجنبية، ومن هذا المنطلق حاولت الباحثة تجسيد الموضوع ميدانيا من خلال دراسته على واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية، حيث وقع اختيارنا على شركة سونلغاز وبالتحديد مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق، وهي تنتمي لقطاع المحروقات . إذ تعتبر رائدة في مجال نشاطها، وهي محاولة منا لإبراز الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال إظهار مدى اهتمام مؤسساتنا الجزائرية وبالتحديد مديريات توزيع الكهرباء والغاز برأس المال البشري، وكذا استخدام معارفه، وخبراته، مهاراته وقدراته في إدارة المعرفة من خلال عملياتها، وذلك بعد معرفة الدور البالغ الأهمية الذي أصبح يلعبه رأس المال البشري في المؤسسات باعتباره المكون الأساسي لرأس المال الفكري، والمساهم الأول في تكوين باقي مكونات هذا الأخير (الزبوني، الهيكلي). والأصول الملموسة بصفة عامة. وكذلك مكانته ودوره أيضا في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وهي محاولة منا لإسقاط كل ما توصلنا إليه نظريا على واقع هذه المديريات لمعرفة مدى اهتمامها بهذه الأصول غير الملموسة. لذلك سنحاول في هذا الفصل من البحث، التعرض للمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة كنظرة شاملة، وأهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اتبعناها من المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والقواعد الإحصائية المطبقة في تحليل متغيرات الدراسة، وعلى هذا الأساس فما تم تقديمه في هذا الفصل هو باختصار في العناصر التالية:

- المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة ،
- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة،
- تصميم أداة البحث وقياس الصدق والثبات،
- تحليل الخصائص الوظيفية والشخصية لعينة الدراسة.

المبحث الأول: مجتمع الدراسة الميدانية.

نظرا للتحوّلات التي شهدتها بيئة الأعمال الجزائرية لاسيما انتقال بيئة الأعمال العالمية من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة حيث ساهمت في ظهور ثورة معلوماتية أدت إلى تغيير الكثير من المعطيات في العديد من المجالات كامتلاك رأس المال البشري، تسريع امتلاك المعرفة ونقلها من مكان لآخر، الإدارة الالكترونية، التعلم... الخ. حيث أن تواصل تلك التطورات أخذ مسارا آخر. فأصبح الاقتصاد السائد هو الإقتصاد الذي ينتج المعرفة ويتحكم فيها، ويستخدم المعرفة في الكثير من المجالات كأداة لتحقيق القيمة في كل المنتجات والخدمات، ويعتبر الاستثمار في كل هذه التغيرات من بين أولويات وركائز النجاح لأي منظمة أعمال ولكن ذلك لا يأتي إلا إذا أولت هذه الأخيرة أهمية كبيرة بالعنصر الخالق للمعرفة من جهة والمتحكم و المسير لتلك المعرفة من جهة أخرى.

في ظل كل ذلك أصبح من البديهي أن يرتبط نجاح مؤسسة سونلغاز وبالأخص مديريات توزيع الكهرباء بمدى قدرتها على تنمية واستثمار موجوداتها المعرفية وإدارتها بالشكل الذي يجعل من هذه المعرفة مفيدة وجاهزة للتطبيق من خلال التفكير الجاد في التوجه بالمؤسسة نحو تبني إدارة المعرفة وتطبيقها، والبحث عن كافة السبل والتدابير التي من شأنها تحقيق ذلك هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن الإدارة التي كانت تسير وفق منطق إعتبار رأس المال البشري بمثابة مورد إستراتيجي لا بد وأن تولي إهتماما أوسع به، لدرجة أن آخر مرحلة مرت بها النظرة إلى رأس المال البشري هي اعتباره بمثابة شريك والثروة التي تمتلكها أي مؤسسة.

ومن أجل كل ذلك لا بد على المؤسسة الجزائرية امتلاك أدوات وممارسات أقل ما يقال عنها بأنها تكيف منظمات الأعمال مع تلك الوقائع، وإعتبارها كوسيلة من أجل تحقيق الاندماج في الإقتصاد الحالي عن طريق إعادة تغذية المؤسسات بالمعارف الجديدة وإستيعابها والمشاركة بها وتخزينها وتطبيقها وذلك بواسطة التركيز على رأس المال البشري الخالق للمعرفة. ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث تقديم تعريف عام حول المؤسسات التي وقع عليها إختيارها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة:

إن الخطوة الأولى في جمع البيانات هي تحديد المجتمع المراد دراسته، قصد التعرف على الأفراد أو الأماكن التي يرغب الباحث دراستها. وبالتالي يقتضي هذا الأمر ما إذا كان الباحث يرغب في دراسة مجموعة من الأفراد أو دراسة مؤسسات بأكملها أو مزيج من الاثنين، وإذا تم إختيار مؤسسات أو أفراد فإنه يجب أن يحدد أي نوع من الأفراد أو الهيئات التي ينوي دراستها فعلا، وما حجم العينة التي يحتاجها في بحثه وتتطلب هذه القرارات

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تحديد وحدة التحليل والمجموعة والأفراد الذين سوف يدرسه الباحث، وإجراءات اختيار هؤلاء الأفراد وتقدير عدد الأفراد الذين يحتاجهم الباحث لتحليل البيانات.⁽¹⁾

ولذلك يمكن القول أن مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي هو مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر. بعبارة أخرى هو مجموع الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته، و الذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة المدروسة.⁽²⁾

لذلك فإن مجتمع الدراسة يعتبر مجتمعا إحصائيا يعبر عن جميع المفردات الممثلة للظاهرة المدروسة، و يشمل الأفراد و كذا المنتجات أو الخدمات. وقبل تحديد أو اختيار عينة الدراسة من المهم تحديد مجتمع الدراسة أولا ومن الناحية العلمية يقوم الباحث باختيار مجموعة من الأفراد أو مجموعة من المؤسسات لهم خصائص مشتركة، يمكن للباحث التعرف عليها وإستخدامها ودراسة المجموعة التي وقع عليها إختياره. و يختار الباحث من المجتمع المستهدف عينة لدراساتها.⁽³⁾

وبتمثل مجتمع الدراسة الحالية في مجموعة من مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق الجزائري الناشطة في قطاع المحروقات، و الذي يعد من أهم القطاعات التي تتركز عليها الدولة والتي تساهم في رفع و دفع عجلة النمو في الإقتصاد الجزائري. كما لها أهداف تنموية إجتماعية مهمة في الحياة الإجتماعية للمجتمع الجزائري. وقد تم إختيار هذه المديريات التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للشرق (سونلغاز) لما لها من أهمية بالغة في النهوض بإقتصاد الدولة وقطاعها. وهي تعتبر من أهم المؤسسات الإقتصادية لأن شركة سونلغاز تعتبر رائدة في مجال نشاطها وبدون منافس على المستوى المحلي، لكن لها أهداف تنافسية على المستوى العالمي خاصة وهي تبحث على مراكز أولى على مستوى البحر الأبيض المتوسط.

لذلك حاولت الباحثة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المديريات على مستوى الشرق لإعطاء نظرة أكثر شمولية وصدقا عن واقع اهتمامها برأس المال البشري وإدارة المعرفة ومدى تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة، إلا أن الكثير من العراقيل والصعوبات حالت دون ذلك، ورفض العديد من المديريات توزيع الاستثمار بحجة كثرة الأعمال وعدم توفر الوقت. و قد إستطاعت الباحثة بطريقة مباشرة وفي بعض

¹ - رجاء محمود أبو علام (2013): *مناهج البحث الكمي و النوعي و المختلط*، دار أكسيرة للنشر، عمان، الأردن، ص 151.

² - عامر إبراهيم قنديلجي (2012): *منهجية البحث العلمي*، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ص 189.

³ - رجاء محمود أبو علام: *مرجع سبق ذكره*، ص 154.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الأحيان بطريقة غير مباشرة (باستخدام الوساطة) الوصول وتغطية 7 مديريات ل 7 ولايات وهي: مديرية التوزيع عنابة، قالمة، الطارف، سوق أهراس، سكيكدة والمديرية العامة بقسنطينة، أم البواقي.

ويمكن وصف ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) : توزيع مجتمع الدراسة حسب المديريات

رقم	المديرية	عدد الإطارات
1	المديرية العامة قسنطينة	78
2	عنابة	170
3	قالمة	113
4	سكيكدة	134
5	سوق أهراس	93
6	الطارف	110
7	أم البواقي	112
المجموع		810

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات متحصل عليها من إدارة الموارد البشرية بالمديريات.

المطلب الثاني: عينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة أو البحث جزء أو مجموعة أجزاء من المجتمع قيد الدراسة، و تشمل على خواص المجتمع الأصلي الذي يهدف البحث إلى التعرف على خصائصه، وحتى تقدم عينة البحث نتائج سليمة يشترط أن تمثل مكونات مجتمع البحث ومفرداته تمثيلا دقيقا. أما استخدام العينة فهو معروف ويشمل مختلف أنواع البحوث سواء كانت علمية أو غير علمية. حيث يساعد استخدام العينة على جمع المعلومات عن المفردات والحالات المكونة لها بكميات أكبر ودقة أعلى، فضلا عن رفع مستويات البحوث وجعل نتائجها أكثر دقة، أما أساليب اختيارها وأنواعها فيمكن أن تختلف وتتعدد بحسب نوع الدراسة وطبيعة مجتمع المبحث، وهناك العينة القصدية والعينة العشوائية.

وعليه فبعد إختيار مجتمع الدراسة يتعين على الباحث إختيار عينة منه، والعينة مجموعة فرعية من المجتمع الكلي تهدف إلى التعميم على المجتمع المستهدف، حيث يستطيع الباحث تمثيله بجميع أفراد المجتمع، ويشير مصطلح التمثيل إلى "إختيار الأفراد من عينة من الأفراد المختارون، مشابهين في خصائصهم لخصائص الأفراد في هذا المجتمع مما يسمح بالخروج بخلاصات من العينة عن المجتمع ككل."⁽¹⁾

¹ - رجاء محمود أبو علام: مرجع سبق ذكره، ص 153.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أما العينة تعرف بأنها "نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، و تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث".⁽¹⁾

ويمكن تحديد شروط إختيار عينة الدراسة كما يلي: ⁽²⁾

➤ أن تكون بعيدة عن الإنحياز والمحاباة، أي يكون إختيارها بشكل عشوائي بين مكونات مجتمع البحث الأصلي،

➤ أن تمثل العينة مجتمع البحث الأصلي بشكل صحيح، وألا تمثل مجتمعا آخر، فعند الحصول على النتائج نفسها على عينات ثانية من مجتمع البحث نفسه، فإن هذه العينات تمثل مجتمع البحث بشكل صادق ودقيق، وعليه فإن خواص مفردات العينة تكون قريبة وشبيهة من خواص مجتمع البحث،

➤ تحقيق التجانس بين مختلف مكونات مجتمع البحث الأصلي، وفي حالة عدم القدرة على تحقيق ذلك، وخاصة في المجتمع غير المتجانس فيتوجب على الباحث تجزئته إلى مجتمعات أصغر غير متجانسة،

➤ مناسبة حجم العينة ونوعها مع الأهداف الأساسية للبحث ومع طبيعة مجتمع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها من خلال هذا البحث.

يذهب بعض الباحثين إلى قاعدة أن إختيار أكبر حجم ممكن للعينة من المجتمع الأصلي يؤدي إلى زيادة إحتمال أن تكون العينة ممثلة للمجتمع. لكن في بعض الأحيان لا يستطيع الباحث الحصول على العدد الذي يريده لعدم توفر الوسائل اللازمة لذلك أو لعدم موافقة الجهات المسؤولة على ذلك.

حيث وبعد إختيار شركة سونلغاز كمجتمع إحصائي وبالتحديد مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق تم التركيز على وجهة نظر الإطارات، والبالغ عددهم الإجمالي 2260 إطار موزعين عبر 16 مديرية على مستوى الشرق.

وبعود إختيارنا للإطارات إلى الدور الهام الذي تلعبه كونهم مشرفين مباشرين على الأفراد العاملين، ونظرا لمعرفتهم التامة بكيفية عمل الأفراد ومدى تطبيقهم للمفاهيم الحديثة كإدارة المعرفة من خلال عملياتها من إكتساب المعرفة، توليدها، المشاركة بها و تطبيقها، بالإضافة إلى كونهم يمثلون رأس مال بشري هام في

¹ - عامر إبراهيم قندلجي (2012): منهجية البحث العلمي، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ص 189.

² - رجاء محمود أبو علام: مرجع سبق ذكره، ص 154 .

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المؤسسة من خلال معارفهم، مهاراتهم في التعامل مع الأفراد وخبراتهم الواسعة مما يتيح فرصة الإجابة على الأسئلة بأكثر دقة وموضوعية حيث تعتبر إجاباتهم على تساؤلاتنا بمثابة إجابة يتم إعتماؤها في الدراسة الحالية. ونظرا لصعوبة الوصول إلى عدد كبير من الإطارات في المديریات في بعض ولايات الشرق فقد حاولت الباحثة أخذ عينة حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تمثيلا لمجتمع الدراسة.

حيث يعتبر أغلب الباحثين وخاصة اوما سيكاران (Uma Sekaran) في كتابها (Research Methods of Business- A Still Approach) والذي ترى فيه أن حجم العينة الكبير في حد ذاته مشكلة لأنه يجعل الباحث ميالا إلى الوقوع في النوع الثاني من أخطاء المعاينة، أي قبول فرضيات ينبغي قي الواقع رفضها. و بعبارة أخرى فإنه مع حجم العينة الضخم، فإن العلاقة الضعيفة مقدارها (0.1) مثلا، قد تصبح ذات دلالة إحصائية معنوية وسيصبح الباحث بالتالي ميالا إلى الإعتقاد أن تلك العلاقة صحيحة بالنسبة للمجتمع، بينما هي ليست كذلك في الواقع، لذلك يمكن إختيار لا عينة صغيرة جدا، ولا عينة كبيرة جدا.⁽¹⁾

وبالتالي فإنه لما يكون حجم المجتمع يساوي $N = 1000.000$ فإن حجم العينة المقابل يكون $S = 384$. حيث يرى (1996) Steven أن لا يقل عدد أفراد العينة عن 15 حالة بالنسبة لكل متغير مستقل، أما Tabachnick وزملاؤه (1996) فقد حددوا معادلة على النحو التالي:⁽²⁾

$$N > 50 + 8m$$

(m = عدد المتغيرات المستقلة)

وحجم العينة حسب هذه المعادلة في دراستنا يجب أن لا يقل عن 90 مستوجب، حيث لدينا 5 متغيرات مستقلة. وقد تم الإعتماد على عينة قصدية وهي الإطارات في مختلف المديریات التي تم إختيارها بطريقة عشوائية والتي تم قبول توزيع الإستثمار فيها وقد قامت الباحثة بتوزيع 480 إستثمار على 7 مديريات، بحيث قمنا بالتنقل شخصيا وتوزيع الإستثمار بصفة شخصية، إلا أن تماطل البعض في إسترجاع الإستثمار أدى بنا إلى الإتصال ببعض المعارف لاسترجاعها، وقد تم إسترجاع 370 إستثمار منها 15 غير صالحة للتحليل و 5 منها لم يتم الإجابة عليها. وبالتالي الحصول على 350 إستثمار صالحة للتحليل. حيث بلغت نسبة الإسترجاع 72.91%.

كذلك يمكن تحديد نسبة توزيع الإستثمار بالمقارنة مع العدد الإجمالي 2260 إلى 20% بالتقريب. والجدول التالي يوضح العدد الإجمالي للإستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة منها كما يلي:

¹ - أوما سيكارانك (2013): طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، ص ص 420-421.

² - نوري محمد عثمان الأمين (2014): الإحصاء والقياس في العلوم الاجتماعية والسلوكية- الإحصاء الوصفي والاستدلالي... مع استخدام برنامج SPSS، الطبعة 7، خوارزم العملية، جدة، السعودية، ص 616.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (8): عدد الاستبانات بتفاصيلها.

نسبة الاستبانات الصالحة إلى الموزعة	نسبة الاستبانات الصالحة إلى المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات المستبعدة	نسبة الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة
% 72.91	% 94.59	350	20	% 77.08	370	480

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الدراسة .

وتقدر نسبة الاستبانات الموزعة للعدد الإجمالي للإطارات على مستوى مديريات الشرق: والذي بلغ عددهم 2260 إطار بنسبة 20.79 %.

وقد تم توزيع الاستبانة على المديريات محل الدراسة بالشكل التالي:

الجدول رقم (9): مديريات الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة إلى المسترجعة.

نسبة الإرجاع	عدد الاستبانات الصالحة	عدد الاستبانات الموزعة	المديريات محل الدراسة
%66.66	100	150	مديرية التوزيع - عنابة
%80	80	100	مديرية التوزيع - قالمة
% 100	50	50	مديرية التوزيع - سوق أهراس
%57.14	40	70	مديرية التوزيع - الطارف
%100	30	30	مديرية العامة - قسنطينة
%75	30	40	مديرية التوزيع - سكيكدة
%50	20	40	مديرية التوزيع - أم البواقي
%72.91	350	480	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الدراسة.

ويمكن تحديد كذلك النسبة بالمقارنة مع المجتمع الأصلي كما يلي:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم(10): عينة الدراسة.

رقم	المديرية	عدد الإطارات	عدد الإطارات المستجيبين لأسئلة الإستمارة	النسبة بالمقارنة مع المجتمع الأصلي
1	مديرية التوزيع - عنابة	170	100	% 58.82
2	مديرية التوزيع - قالمة	113	80	% 70.79
3	مديرية التوزيع - سوق أهراس	93	50	% 53.76
4	مديرية التوزيع - الطارف	110	40	% 35.71
5	مديرية العامة - قسنطينة	134	30	% 22.38
6	مديرية التوزيع - سكيكدة	112	30	% 26.78
7	مديرية التوزيع - أم البواقي	78	20	% 25.64
	المجموع	810	350	% 43.20

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على البيانات المتحصل عليها.

المطلب الثالث: تقديم الشركة محل الدراسة:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز بالفرنسية (Sonelgaz)، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج، نقل و توزيع الطاقة. و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة و لاسيما ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

1. تاريخ تأسيس الشركة:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر" المعروفة إختصارا بالحروف الرامزة (EGA)، التي أسند إليها إحتكار إنتاج الكهرباء و نقله و توزيعها و كذلك توزيع الغاز، و تضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج و التوزيع، و هي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) و شركائه (SAE) (الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز) ، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية عام 1946.

ثم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195- 02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز" شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكيف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع الذي أوجبها القانون ولاسيما إنفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى فان هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة إستقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

إن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء و نقل و توزيع الكهرباء والغاز توفرت لها إمكانية العمل و التدخل في العلية تجاهه المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، وعلى صعيد تسيير سونلغاز شركة مساهمة، جمعية عامة ومجلس إدارة و يديرها رئيس مدير عام.⁽¹⁾

2. عملية تشيد سونلغاز كمجمع صناعي:

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية" وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز النشاطات، ويتعلق الأمر بما يلي:

➤ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)،

➤ شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة (SKTM) في 2013،

➤ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)،

➤ الشركة الجزائرية لتسيير نقل الكهرباء (GRTE).

في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي:

➤ الشركة المدنية لطلب العمل (SMT)،

➤ مركز البحث و تطوير الكهرباء والغاز (CREDEG).

خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.

➤ أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة و هي: صيانة و خدمات السيارات (MPV)،

كذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة وهي شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK)، و هكذا إكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا و هي:

➤ شركة النقل و الشحن الإستثنائي للتجهيزات الصناعية و الكهربائية (TRANSMEX) التي أنشئت في 1993،

➤ شركة الوقاية و العمل الأمني "SEAT" (سابقا SPAS) التي أنشئت في 1996 و التي تضمن حماية أكثر من (800) موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

¹ سونلغاز: على الموقع: <http://Sonegaz.dz> بتاريخ 28-12-2017 على الساعة 17:00^h

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- صندوق الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز أنشئت في 1997.
- نزل المزارعين (HMP) الذي تم اقتناؤه في 1997،
- وكذا شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI) في 1998،
- الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT.Info) في 1998،
- وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي (CAMEG) في 2003.
- و في سنة 2006 تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى فرع أول مسير منظومة الكهرباء (OS)، مكلف بإدارة نظام إنتاج/ نقل الكهرباء.
- كما تم إنشاء أربعة فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء و الغاز و هي:
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الجزائر (SDA)،
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الوسط (SDC)،
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الشرق (SDE) و هي الشركة محل دراستنا،
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الغرب (SDO)،
- تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، و الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) و الشركة الجزائرية لتسيير شبكة النقل (GRTG) لتكون قطب (المهن القاعدية).
- خلال هذه السنة ذاتها 2006، و في سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس مثل:
- شركة أشغال الكهرباء (KAHRIF)،
- شركة الأشغال و التركيب الكهربائي (KAHRAKIB)،
- شركة إنجاز القنوات (KANAGHAZ)،
- شركة إنجاز المنشآت الأساسية (INERGA)،
- شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB).
- إلى مجمع سونلغاز بقرار السلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيتا إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983. وهكذا أصبحت سونلغاز مجمعا صناعيا يتكون من (39) شركة، منها (06) شركات مساهمة مباشرة هي:
- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC)،

➤ الشركة الجزائرية للطاقة و الاتصالات (AETC)،

➤ الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL)،

➤ شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO)،

➤ الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة و الانجاز (SAFIR)،

➤ شركة كهرباء حجر النوس (SKH).

هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرباء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع (AEC).

تطمح الشركة في أن تغدو مؤسسة تنافسية، وأن تكون الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل.⁽¹⁾

3- نشأت شركة SDC:

لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة إختصارا SDC شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق، الوسط، الغرب. من جهة وإلحاق شركة التوزيع الجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز "SDC" "ش. ذ." شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 164 مليار دينار جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي ب 20 نهج محمد بوضياف بالبلدية، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

و بتواجدها في السوق الوطنية تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقنتين (الكهرباء و الغاز) و بيعها للزبائن النهائيين (توتر عالي و متوسط، منخفض، و ضغط عالين متوسط و منخفض)، كما تسير الشركة نمو و تطور الشبكات و التركيبات الكهربائية و الغازية و تضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط، المنخفض و الضغط المتوسط و المنخفض في إطار دفاتر الشروط و النظام ساري المفعول و تتمحور مهام الشركة حول:

➤ تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيا الحديثة للغد من اجل البقاء دوما على إستعداد لتلبية حاجات الزبائن،
➤ تأمين الهياكل و البنيات الأساسية لمواجهة تزايد الإستهلاك وخاصة إستهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط مع العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج و الحوادث واسعة النطاق،

¹ -www.Sonalgaz.dz consulté le 06-01-2018 à 16 :36.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

➤ تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف،
➤ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية إنسجاما مع قيم وأهداف المؤسسة،
➤ في إطار برامج الدولة موافقة و إنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة،
وعليه و في إطار مهامها وتخصصها تضمن شركة التوزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم (31288810) زبون في الكهرباء و (9594921) زبون في الغاز (190) مقاطعة للكهرباء و (181) مقاطعة للغاز بالإضافة إلى (353) وكالة تجارية.

تسير الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز شبكات كهربائية تتكون من (508172) كلم في التوتر المنخفض و (82514) كلم في المتوسط، بمجموع (333316) كلم من الشبكات. هذا من جهة ومن جهة أخرى شبكات للغاز الطبيعي يفوق (1073592) كلم منها (07485) كلم. وبتعداد إجمالي للعمال يفوق (0630) عامل معظمهم من الموارد البشرية والمؤهلة. تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكانياتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة للزبائن وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسير الزبائن وإستغلال الشبكات الكهربائية و الغازية. (1)
✓ المهام:

شركة توزيع الكهرباء وغاز الشرق مكلفة (في حدود صلاحياتها) بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات وضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة ونوعية الخدمة والأمن.
✓ الصلاحيات:

- ضمان نوعية وإستمرارية الخدمة،
- إستغلال و صيانة شبكات توزيع ك. و . غ،
- تطور شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد،
- ضمان أمن وفعالية الشبكات،
- التوازن بين العرض والطلب على الطاقة،
- تسويق الكهرباء والغاز،
- تضمن وتطور مجموعة من النشاطات التجارية وكذا إستغلال و صيانة المنشآت الكهربائية والغازية بغرض تموين زبائنها في أحسن الظروف الممكنة،

¹ - وثائق من المؤسسة .

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

وقد إعتمدت شركة توزيع الكهرباء وغاز الشرق ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها وموقعها بالنسبة للشركة القابضة وبالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

أما الشارة أو العلامة المعتمدة مستوحاة من هوية الشركة القابضة وتحتوي على رموز خطية و ألوان (أزرق و برتقالي) تمثل مهن الكهرباء والغاز "الكالغرافيا" تعبر عن التنوع في الطاقتين في المهن والزائن. وتعتبر الهوية المرئية تعديل في التسمية، حيث تم إستحداث وتجديد إسم شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، هذه التسمية التي تعتبر جزء لا يتجزأ من الصورة الجديدة تعكس مهنة الشركة والإقليم الذي تنشط فيه وقد بدأ تطبيق الهوية المرئية الجديدة للشركة ويجري تعميمها على جميع الدعامات (لافتات مديريات التوزيع، الوكالات التجارية، المصالح التقنية للكهرباء وغاز، السيارات، الملصقات الإعلانية، المراسلات، الوثائق... الخ، كما في ذلك جميع دعامات الإتصال للشركة. ⁽¹⁾

المطلب الرابع: مهام مديريات التوزيع ومؤسسة سونلغاز.

بما أن شركة توزيع الكهرباء والغاز تعتبر وحدة أعمال استراتيجية والتابعة لشركة سونلغاز يمكن ادراج مهام كل واحدة على حدا نظرا للأهمية البالغة لشركة التوزيع كما يلي:

1. مهام الشركة وأهدافها:

✓ مهام شركة سونلغاز :

من خلال التطورات التي عرفتتها الشركة أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 و في ديسمبر 1995 و في إطار الأهداف المسطرة و الخدمات العمومية، تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف و المهام:

➤ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار إحترام شروط الحماية والأمن بأقل التكاليف،

➤ تركيب، تصليح ، صيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل و توزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز،

➤ التخطيط و وضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات،

➤ ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة،

➤ توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها،

➤ التجديد و التعريف بالكيفيات والإمكانيات المتعلقة بالتطبيق، وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب،

¹ - وثائق من المؤسسة .

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج،
 - تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الخدمة المقدمة لعملاء،
 - ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل،
 - ضمان أمن الأشخاص والموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع،
 - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- وعموما فان الشركة تضمن تحقيق الإستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للإقتصاد العام وبصفة خاصة تحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الإقتصادي والصناعي للوطن.⁽¹⁾
- ✓ أهدافها:

- تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي: ⁽²⁾
 - التحكم في الإستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة المؤسسة،
 - توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية،
 - المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي،
 - إستقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري،
 - الحصول على حصة من السوق العالمي،
- وعموما فإن أهدافها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتّمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل، حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط، ومن بين أهدافها على مستوى نطاق واسع:
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج وضمان نقلا وتوزيعها وتسويقها،
 - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية و ترقيتها و تنميتها،
 - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواءا في الجزائر أو في الخارج و تسويقه،
 - إنشاء فروع وأخذ مساهمات و حيازة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج،
 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة سونلغاز،

¹ - وثائق من طرف المؤسسة.

² - المرجع نفسه.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

➤ وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

✓ التزاماتها:

بالنظر لإحتكار الشركة هذا النشاط على المستوى المحلي فهذا ما جعل من واجبها الإلتزام بما يلي:⁽¹⁾

➤ الإستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة و مواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز و توفير الشبكات،

➤ ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز،

➤ تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص الزيون خاصة: التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم،

➤ دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

2- مهام مديريات التوزيع:

انبثقت مديرية التوزيع على إثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز في 2002 و جاءت المراسيم التنفيذية الملحقة والقرارات التنظيمية لإعطاء مزيد من المسؤولية و البحث عن الفعالية. وأخرها تخصيص رمز جديد لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق SDE والمدون على وكالات التجارية، سيارات الشركة والوثائق المختلفة، وهذا على غرار كل شركات وفروع مجمع سونلغاز الذي إحتفظ لنفسه بالرمز السابق المعروف، وهذا تأكيدا على الطبيعة القانونية و الاجتماعية للمؤسسة الجديدة.

تقع المديرية العامة في ولاية قسنطينة عدد عمالها 158 عامل و تضم 16 مديرية على مستوى الشرق، ويمكن تحديد مهام المديريات كما يلي:⁽²⁾

➤ ربط سكانات المواطنين وكذا المرافق العمومية، التجمعات السكانية، والوحدات الإنتاجية بشبكات الكهرباء والغاز،

➤ توفير أحسن الخدمات لزيائنها من خلال مصالحها التجارية المنتشرة عبر الولايات، من رصد وتحميل والتكفل بإنشغالاتهم، عن طريق أعوانها التجاريين بعد أن كانت هذه العملية حكرا على المقاولين، كما قامت بتهيئة الوكالات من أجل توفير إستقبال أحسن،

¹ - من وثائق المؤسسة.

² - WWW.Sonelgaz.dz ، consulti le 05/03/2018

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- ضمان إستمرارية تمويل زبائننا بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام. وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح الأعطاب في حينها. مراعية في ذلك الحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت، وذلك بإنشاء توصيلات رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويلات، وتأهيل وصيانة الشبكات من أجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد،
- خلق مناصب عمل دائمة لأفراد الولايات،
- المساهمة في الجباية المحلية،
- إنعاش السوق المحلية من خلال الإستهلاك وإقتناء مختلف وسائل العمل.

المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي وتصميم أداة الدراسة:

تعتبر هذه الخطوة مهمة كذلك كونها تتضمن تحديد الأساليب التي قمنا باستخدامها من أجل إختبار فرضيات الدراسة، والتي سيبنى على أساسها الفصل الموالي من البحث، ومن ثم تحديد المصادر التي اعتمدناها لجمع المعلومات عن موضوع البحث سواء ما تعلق الأمر بالجانب النظري من الدراسة أو الميداني. وكذلك تحديد الحدود الزمنية والمكانية والبشرية. وأخيرا كيفية تصميم أداة البحث والمتمثلة في الإستمارة والتي استخدمناها كأداة أساسية، مع الإستعانة ببعض الملاحظات والمقابلات، ومن ثم تحديد محاورها المتضمنة لأبعادها وعباراتها.

المطلب الأول: مصادر وأدوات جمع البيانات.

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات ليتمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، بحيث يستطيع معرفة واقع أو ميدان الدراسة، ولأن أدوات جمع لبيانات متعددة ومتنوعة فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض إنتقاء الأدوات المساعدة على جمع البيانات له. وتتمثل مصادر جمع البيانات في المصادر الأولية والثانوية.

1. المصادر الأولية:

للحصول على البيانات الأولية تم الإعتماد على الإستبانة كأداة أساسية وهي من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لدى الباحثين، وقد صممت الإستبانة خصيصا لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وتعتبر من أنسب الأدوات.

تحتوي الإستبانة على مجموعة من الأسئلة والتي تكون معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها بإختيار أحد البدائل المحددة، وتعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة بالمطلوب وكيفية قياس المرغوب في الدراسة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

كما تعتبر الإستبانة "أحد الوسائل الأساسية التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات و المعلومات من مصادرها، و يعتمد هذا النوع على إستطلاع الأفراد المستهدفين من أجل الحصول على إجابات للأسئلة الموضوعية حول موضوع الدراسة، ثم تعمّم أحكامها من خلال النتائج المتوصل إليها على الآخرين الذين لم يشاركوا في الإستبانة".⁽¹⁾

بالإضافة إلى الإستبانة قامت الباحثة بإستخدام المقابلة كأداة أخرى لجمع البيانات، وتعتبر المقابلة محادثة موجهة بين القائم بالبحث وبين شخص آخر أو عدة أشخاص، وهي وسيلة أيضا مناسبة للحصول على البيانات والمعلومات ممن خلال التعرف على الآراء التي قد تكون مختلفة من شخص لآخر، وتستخدم للتأكد من بيانات ومعلومات حصل عليها الباحث من المصادر الأخرى، إضافة إلى قدرتها في الحصول على أنواع من البيانات والمعلومات قد لا تكون موجودة في المصادر الأخرى.

لذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع بعض مديرو الموارد البشرية في بعض مديريات التوزيع و قد كان لها أثر واضح في تحديد وتفسير بعض الجوانب الخاصة بموضوع البحث. بالإضافة إلى المقابلة مع بعض أفراد العينة لشرح وتوضيح بعض إستفساراتهم حول عبارات الإستبانة و الموضوع.

وقد كان لتواجد الباحثة في المديريات محل الدراسة سببا لإستخدام أسلوب الملاحظة عن قرب مع مختلف فئات العينة المدروسة وملاحظة طريقة العمل، وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم والطرق التي يستخدمونها للإتصال ببعضهم، وهو ما أعطى صورة واقعية عن مناخ العمل مما ساعد في إعطاء تفسير لبعض النتائج الميدانية المتحصل عليها، خاصة فيما يتعلق بجانب مشاركة المعرفة، وواقع تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

2- المصادر الثانوية:

ولمعالجة الجانب النظري للدراسة، والإلمام بجميع جوانب الموضوع المتعلق بالمتغير المستقل رأس المال البشري، والمتغير التابع والممثل في عمليات إدارة المعرفة، استعانة الباحثة ببعض المصادر المتنوعة من خلال مراجعة الأدبيات والأبحاث النظرية والتطبيقية المتعلقة بالموضوع المدروس. وقد تمثلت المراجع في: الكتب العربية والأجنبية، أطروحات الدكتوراه، وبعض دراسات الماجستير، المجلات العلمية، الملتقيات والمؤتمرات وبعض المواقع الالكترونية.

¹ - عقيل حسين عقيل (1999): فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر، القاهرة، مصر، ص 148.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتحليل البيانات المجمعة والتحقق من الفرضيات التي تم صياغتها بناءً على الإشكالية المطروحة. تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social science) إصدار 22 حيث تم اختيار العديد من الطرق الإحصائية التي يوفرها هذا البرنامج من أجل إجراء الاختبارات اللازمة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة. وفيما يلي مختلف الاختبارات الإحصائية التي تم إستخدامها لتحليل البيانات:

➤ **التكرارات والنسب المئوية:** إعتمدنا على التكرارات والنسب المئوية وذلك من أجل تحليل خصائص عينة الدراسة (الجنس، السنن الأقدمية، المستوى الدراسي). ومن أجل حساب عدد ونسبة إجابات الإطارات على عبارات الإستمارة حسب كل درجة من درجات سلم ليكرت الخماسي.

➤ **المتوسطات الحسابية:** وهذا لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارة وتحديد إتجاهات أفراد عينة الدراسة على كل محور من المحاور التوفرة في الإستبانة وذلك وفقاً للصيغة التالية:

—

حيث أن:

n_i = عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد لفقرات الدراسة،

x_i = وزن الخيار في الدراسة، وهو يتراوح ما بين (1 - 5)،

N = مجموع أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم 350 مفردة.

➤ **الانحرافات المعيارية:** و هذا لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور والتشتت الكلي للمحور، حيث كلما كان الإنحراف أقل من الواحد، كلما قل التشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة. والعكس صحيح. وقد تم حسابه من خلال العلاقة الإحصائية التالية:

—

n_i = عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد لفقرات الدراسة،

x_i = وزن الخيار في الدراسة، وهو يتراوح ما بين (1 - 5)،

$\bar{x}$ = المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، لفقرات الإستبيان محاور الرئيسية و الفرعية،

N = مجموع أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم 350 مفردة.

➤ **معامل الثبات الفاكرونباخ:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة وكذا ثبات محاور الدراسة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

➤ **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر تنحصر قيمته بين (-1 و 1) حيث أنه في العلوم السلوكية والاجتماعية والإنسانية درج الباحثون على تفسير بيرسون للارتباط على النحو التالي:⁽¹⁾

- إذا كانت قيمته من $0.10 \pm$ الى $0.29 \pm$ يعتبر ارتباط ضعيف،
- إذا كانت قيمته من $0.30 \pm$ الى $0.49 \pm$ يعتبر ارتباط متوسط،
- إذا كانت قيمته من $0.50 \pm$ الى $1.00 \pm$ يعتبر ارتباط قوي .

وقد تم حسابه أيضا لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة والبعد، وكذا كل بعد والمحور ككل بإعتبار أن معنويته تعبر عن دلالاته من عدمه إحصائيا، حيث إذا كانت المعنوية أقل من 0.05 يعتبر دال معنويا.

➤ **اختبار صلاحية النموذج:** من خلال:

- **معامل دورين واطسن:** و الذي يعتبر من شروط صلاحية النموذج، حيث تنحصر قيمته بين $d2$ و $4-d2$ لإثبات فرضية غياب الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية.
- **معامل شابيرو ويلك اوغولمغروف سميرنوف:** لمعرفة إذا كانت سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتطلب ذلك ان المعنوية تكون أكبر من أو تساوي 0.05.

- **معامل تضخم التباين VIF و Tolérance:** لإثبات فرضية إنعدام مشكلة التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة، و للتأكد من ذلك يجب أن يكون معامل VIF أقل من 10 و قيم التباين المسموح Tolérance أكبر من 0.05.

- **معامل فيشر F:** لإختبار معنوية الانحدار، حيث أن يجب أن تكون معنويته أقل من 0.05.
- **الانحدار:** وذلك عن طريق:

➤ **الانحدار الخطي البسيط:** وهذا لمعرفة تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

➤ **الانحدار الخطي المتعدد:** وذلك لمعرفة أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع.

➤ **الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج:** وهذا لمعرفة من المتغيرات المستقلة التي تؤثر على المتغير التابع، عن طريق إستبعاد المتغيرات التي ليس لها دلالة معنوية، وبالتالي لا تؤثر على المتغير التابع، والإبقاء فقط على المتغيرات ذات التأثير على المتغير التابع.

➤ **اختبار student - T للعينة الواحدة:** وذلك لاختبار أثر متغير الجنس على إجابات أفراد العينة والذي يحوز على فئتين فقط.

¹ - نوري محمد عثمان الأمين: مرجع سبق ذكره، ص 553.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

➤ اختبار تحليل التباين الأحادي Anova: وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية الأخرى على إجابات أفراد العينة حول مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري ومدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: حدود الدراسة.

بعد إستكمال الجانب النظري والذي إستغرق مدة زمنية معينة من أجل البحث عن المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ووضع خطة نهائية وتحديد أبعاد كل متغير على حدا قامت الباحثة بإعداد النسخة النهائية من الإستبيان وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- إعداد القائمة المتوفرة عن مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق،
- تم التنقل شخصيا لعدة مديريات والتي يمكن أن تصل اليها الباحثة للحصول على الموافقة لإجراء التريص فيها وقد تم الحصول على موافقة البعض ورفض البعض الآخر،
- توزيع الإستبانة على الفئة المستهدفة من مجتمع الدراسة وهي الإطارات،
- إسترجاع الإستبانات وفرزها ومباشرة عملية التفريغ ومن بعد التحليل والخروج بنتائج بعد إختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS 21.

وهكذا يمكن تحديد حدود الدراسة الميدانية كما يلي:

1- الحدود البشرية:

بما أن البحث إعتد على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات عن عينة الدراسة، قامت الباحثة بتحديد عينة مكونة من فئة الإطارات والتي يبلغ عددها الإجمالي 2260 فردا، وذلك لإعطاء صورة واقعية عن مدى توفر المعارف والخبرات والمهارات والتفكير الإبداعي لدى رأس المال البشري، وعن واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة. وهكذا بعد إسترجاع الإستبانات تم إستعادة 350 فقط من 480 موزعة صالحة للتحليل الإحصائي.

1. الحدود المكانية:

والمقصود بها المدى المكاني لعينة الدراسة، و قد وقع إختيارنا لمديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق لشركة سونلغاز، وهي تعتبر وحدة أعمال إستراتيجية مهمة لما لها دور كبير في تحقيق التنمية الإجتماعية والنهوض بإقتصاد الجزائر كونها تنتمي لقطاع مهم وهو قطاع المحروقات. وتعتبر كذلك رائدة في مجال نشاطها، ومن بين الأسباب التي دعت لإختيار هذه المؤسسة على إعتبار أنها تسعى للتنافس على المستوى العالمي. هذا ما يجعلها تسعى إلى مواكبة التطورات العالمية في مجال الإستثمار في رأس المال البشري، و تطبيق إدارة المعرفة خاصة في ظل الإنتقال أو التحول من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد المعرفة.

2- الحدود الزمنية للدراسة:

والتي يمكن تقسيمها إلى خطوات حيث بعد جمع المادة العلمية، قامت الباحثة بإعداد الجزء النظري والذي إمتد من 2011 إلى غاية ماي 2016 وقد تم في هذه المرحلة إجراء العديد من التعديلات على صياغة الموضوع بما يتناسب والدراسة الميدانية.

ثم تلاها بعد ذلك إعداد إستمارة أولية وتوزيعها على مجموعة من المحكمين في الكلية وإجراء بعض التعديلات المقترحة قامت الباحثة بوضع الإستمارة بصورتها النهائية، وذلك خلال شهري ماي وجوان من عام 2016 لمباشرة توزيعها على عينة الدراسة.

وبعد ذلك قمنا بتوزيع الإستمارة ابتداء من شهر جوان 2016 إلى غاية جانفي 2018. وتأتي بعدها المرحلة الأخيرة وهي تفريغ البيانات ومعالجتها وإختبار الفرضيات وتقديم النتائج في صورتها النهائية.

المطلب الرابع: تصميم أداة الدراسة.

تعتبر الإستمارة الأداة الأساسية التي تم إعتماها لمعالجة موضوع بحثنا، وقد تم صياغتها وتطويرها بما يتواءم ومتطلبات البحث العلمي، وذلك بالإعتماد على بعض نتائج الدراسات السابقة، والتي لها علاقة بموضوع بحثنا. وقد تم تصميم هاته الإستمارة بهدف إختبار الفرضيات الموضوعية. والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة حيث تم تقسيمها إلى جزئين، يتعلق الجزء الأول بالخصائص الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني يضم مجموعة من الفقرات ضمن محورين أساسيين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. الجزء الأول:

ويتضمن الخصائص الشخصية لأفراد العينة كالجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية. و الجدول يوضح ذلك:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (11): مقاييس الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

المتغير	الإجابات المحتملة	المقاييس
الجنس	ذكر	1
	أنثى	2
السن	أقل من 30 سنة	1
	من 30 إلى 40 سنة	2
	من 40 إلى 50 سنة	3
	من 50 سنة فأكثر	4
المستوى التعليمي	إبتدائي	1
	متوسط	2
	ثانوي	3
	جامعي	4
عدد سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	1
	من 5 إلى 10 سنوات	2
	من 10 إلى 15 سنوات	3
	من 15 سنة فأكثر	4

المصدر: من إعداد الباحثة

2. الجزء الثاني:

ويتكون من محورين أساسيين يمثل الأول منهما المتغير المستقل وهو رأس المال البشري، أما الثاني فيمثل المتغير التابع وهو عمليات إدارة المعرفة، ولكل منهما أبعاد فرعية يمكن تحديدها كما يلي:

• **المحور الأول:** والذي يتمثل في المتغير المستقل ويتكون من خمسة أبعاد موزعة كما يلي:

➤ **البعد الأول:** ويمثل المتغير المستقل الفرعي الأول للدراسة ويقاس مدى توفر المعارف لأفراد عينة الدراسة في المديريات المستهدفة ويرمز بـ X_1 و يضم 5 عبارات.

➤ **البعد الثاني:** والذي يمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني، والذي يقاس مدى توفر الخبرات لدى أفراد عينة الدراسة و يرمز بـ X_2 ، ويضم بدوره 6 عبارات.

➤ **البعد الثالث:** ويمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث، والذي يقاس مدى توفر المهارات لدى أفراد عينة الدراسة والتي حددتها الباحثة بناءً على ما تم تحديده في الجانب النظري لمجموعة مهارات الأفراد، مثل: مهارة استخدام والتحكم في الوسائل الإلكترونية، مهارة التعاون، الإتصال، مهارة التعامل مع بعض رغم اختلاف

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المستوى العلمي والمعرفي، مهارة التغلب على عائق إختلاف القيم و المعتقدات. و قد رمزنا لهذا البعد ب X_3 ، ويضم 6 عبارات.

➤ **البعد الرابع:** و يقيس درجة توفر القدرات لأفراد العينة، و يرمز له ب X_4 و يضم 7 عبارات. حيث يمثل البعد المتغير المستقل الفرعي الرابع و يشمل مجموعة من القدرات حددتها الباحثة ب قدرة إنجاز العمل، تقادي الاخطاء السابقة، القدرة على التحكم في الصلاحيات الممنوحة.

➤ **البعد الخامس:** و يمثل هذا البعد المتغير المستقل الفرعي الخامس و الذي يقيس مدى توفر قدرات التفكير الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة، وتم رمزها ب X_5 ، وتضم 6 عبارات تقيس مدى توفر: الطلاقة، الحماسة، المرونة، التركيز على الهدف، الحساسية للمشكلات.

• المحور الثاني:

و يتمثل في المتغير التابع وهو عمليات إدارة المعرفة حيث تم إعتماها بناء على نموذج Marquardt والذي حدد فيها 6 عمليات إلا أن الباحثة حددتها ب 5 عمليات حيث قامت بضم عملية إسترجاع المعرفة ضمن عملية التخزين ويمكن تحديدها في الأبعاد التالية:

➤ **البعد الأول:** ويتمثل في المتغير التابع الفرعي الأول Y_1 ، و يقيس عملية إكتساب المعرفة سواء من مصادر داخلية أو خارجية و تضم 6 عبارات.

➤ **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد درجة توليد المعرفة، حيث يمثل هذا البعد المتغير التابع الفرعي الثاني Y_2 ، ويضم 6 عبارات.

➤ **البعد الثالث:** ويتمثل في بعد المتغير التابع الفرعي الثالث، الذي يقيس عملية تخزين المعرفة برمز Y_3 ، والذي يضم 5 عبارات.

➤ **البعد الرابع:** و يتمثل في المتغير التابع الفرعي الرابع، يقيس عملية مشاركة المعرفة تحت رمز Y_4 ، و يضم 5 عبارات.

➤ **البعد الخامس:** و يقيس عملية تطبيق المعرفة و الذي يمثل المتغير التابع الفرعي الخامس و يرمز له ب الرمز Y_5 ، ويضم 8 عبارات.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (12): تفاصيل عبارات ابعاد محاور الاستبيان.

اسم المتغير	رمز المتغير	رمز المتغير الفرعي	البعد	ارقام العبارات	عدد العبارات
رأس المال البشري	X	X ₁	البعد الأول	من 1 إلى 5	30 عبارة
		X ₂	البعد الثاني	من 6 إلى 11	
		X ₃	البعد الثالث	من 12 إلى 17	
		X ₄	البعد الرابع	من 18 إلى 24	
		X ₅	البعد الخامس	من 25 إلى 30	
عمليات إدارة المعرفة	Y	Y ₁	البعد الأول	من 31 إلى 36	30 عبارة
		Y ₂	البعد الثاني	من 37 إلى 42	
		Y ₃	البعد الثالث	من 43 إلى 47	
		Y ₄	البعد الرابع	من 48 إلى 52	
		Y ₅	البعد الخامس	من 53 إلى 60	

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد تم الإعتماد في تصميم الإستمارة على سلم ليكارت الخماسي (ذو خمس درجات) وذلك لقياس إتجاهات إجابات أفراد العينة، و وضع أوزان ترجيحية لكل درجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): مقياس ليكارت الخماسي.

الدرجات المرافقة	الوزن
موافق تماما	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق تماما	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

وتم تحديد القدرة أو طول الفئة بتعين الحدود العليا و الدنيا، و ذلك بحساب المدى الذي يعبر عن الفرق بين أعلى درجة في السلم و أدناها و عليه يكون الفرق كالتالي:
 $(4 = 1 - 5)$ ثم تقسيمه على أكبر قيمة في السلم و هي 5، للحصول على طول الفئة و المعبر عنها رياضيا كما يلي: $(0.8 = 5/4)$. ثم يتم إضافة القيمة المحصل عليها و هي 0.8 طول الفئة، إلى أدنى قيمة في السلم الخماسي وهي 1، و هذا لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة و بهذا تصبح لدينا الفئات التالية:

➤ من 1 إلى 1.80]،

➤ من 1.80 إلى 2.60]،

➤ من 2.60 إلى 3.40]،

➤ من 3.40 إلى 4.20]،

➤ من 4.20 إلى 5.00].

وعلى هذا الأساس فإن معيار الحكم على النتائج يتحدد وفق المجال الذي يقع فيه المتوسط الحسابي

للعبرة بحيث يكون كما يلي:

➤ إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يقع ضمن المجال الأول يعني درجة هي ضعيف جدا،

➤ أما النتيجة إذا كانت من المجال الثاني فهي ضعيفة،

➤ إذا كان المتوسط الحسابي يقع ضمن المجال الثالث فإن النتيجة متوسط،

➤ إذا كانت النتيجة في المجال الرابع فإن المتوسط الحسابي للعبارة يكون قوي،

➤ إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال الخامس فالدرجة تكون قوية جدا.

المبحث الثالث: صدق أداة الدراسة وتحليل خصائص العينة.

بعد تصميم أداة الدراسة والمتمثلة في الاستمارة كأداة أساسية وتحديد محاورها وعباراتها كان لابد من التأكد من صدق وثبات العبارات التي وضعناها من أجل الإجابة عليها والتأكد من صدق وثبات الاداة قمنا باختبارها من خلال معامل الثبات الفا كرونباخ. هذا من جهة ومن أجل معرفة مدى انتماء العبارات للبعد الذي وضعناها فيه قمنا باختبارها لمعرفة مدى اتساق العبارات وذلك من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من صلاحية الاستمارة قبل توزيعها على العينة المستهدفة لتكون واضحة ومنهجية وتضمن الاستخدام الصحيح والاجابة الموضوعية على العبارات.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

بعد بناء وتصميم أداة القياس وتحديد أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة لابد من إختبارها وقياس مدى مصداقيتها ومدى إتساق العبارات وانتماءها لكل بعد ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإختبارات كما يلي:

✓ الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى مدى ملائمة عبارات الإستمارة للمحور الذي تنتمي إليه و مدى صدقها. و قد تم التأكد من مدى ملائمتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين في إدارة الأعمال وفي اللغة العربية لإبداء ملاحظاتهم حول مضمون العبارات وتدقيقها لغويا. ومن ثم قمنا بإجراء العديد من التعديلات والتصحيحات والتنقيحات، خاصة ما تعلق بتوضيح بعض العبارات حتى تصبح سهلة للفهم وواضحة، وأخرى تحمل نفس معنى عبارة أخرى، والتي أجمع عليها المحكمين. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم بعين الإعتبار، وتصحيحها لتتلائم مع الموضوع محل الدراسة. إلى أن وصلت لشكلها النهائي قبل المباشرة في توزيعها.

✓ الصدق البنائي:

ونعني به مدى إتساق مفردات الإختبار مع بعضها، أو بمعنى آخر مدى العلاقة بين المفردة الواحدة والإختبار أوالأجراء ذات العلاقة المفترضة، وهناك من يرى ان الإتساق الداخلي معيارا من معايير الصدق، كما يعتبر مؤشرا على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوم أو نظرية معينة. أي أن الأسئلة ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوما معينا وأن يتوفر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم.⁽¹⁾

¹ - أظني جوهر (2014) : أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فكلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، ص 264.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

كما يعبر كذلك على الدرجة التي يمكن الحكم بها على مفردات الأداة، والدرجة التي تشير إلى أنها ممثلة لجميع المفردات التي يمكن وضعها في المجال الذي وضعت فيها الأسئلة، بحيث تغطي المهارات التي يمكن لهذه الأداة قياسها ويتم الحكم على صدق البناء أو المحتوى بدراسة أداة الاختبار والإجراءات التي أتبع في صياغة الأسئلة والمعلومات المرتبطة بأهداف الأداة ومجالات المحتوى و مستوى صعوبة الأسئلة.⁽¹⁾

لذلك وبالإضافة الى الصدق الظاهري قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة (صدق المحتوى أو البناء) من خلال التحقق من الإتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل عبارة وجميع عبارات الإستمارة وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

1- حساب معامل الارتباط للمتغير الأول:

سيتم في هذا العنصر تحديد معامل الارتباط لأبعاد المحور الأول المتعلق برأس المال البشري كما يلي:

➤ حساب معامل الارتباط بين عبارات بعد المعارف والبعد نفسه:

و قد تم في هذا العنصر حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المعارف و البعد الكامل لها و الذي يمثل البعد الأول للمتغير المستقل رأس المال البشري. و كانت النتيجة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعارف.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط P**	المعنوية
1	تستقطب المؤسسة أفراد من ذوي معارف مختلفة في مجال العمل	0.755**	0.000
2	ينجز الأفراد في مؤسستنا أعمالهم بأفضل ما يكون بفضل المعارف التي يمتلكونها.	0.758**	0.000
3	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على تحليل المعلومات الخاصة بالعمل.	0.782**	0.000
4	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على الإستيعاب وفهم المعلومات الخاصة بالعمل بكل سهولة.	0.803**	0.000
5	يستطيع الأفراد في مؤسستنا تفسير المعلومات والبيانات وإستخدامها لإنجاز أعمالهم.	0.715**	0.000

** الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21.

¹ - رجاء محمود أبو علام : مرجع سبق ذكره، ص 164.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد الأول الخاصة برأس المال البشري في المديرية التي أجري بها البحث الميداني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين (0.715) و (0.803) هذا معناه أن العبارات مرتبطة مع البعد الخاص بها والممثل ببعد المعارف، كما أن مستوى الدلالة مساوية ل (0.000) . إذن فهي معنوية، وهذا يشير إلى مدى تمتع العبارات بدرجة عالية من الصدق ما يؤكد على قوة الارتباط الإيجابية بين كل عبارات هذا البعد.

➤ حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الخبرات و البعد نفسه:

و هذا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الخبرات و البعد نفسه ككل، و الجدول التالي يبين معاملات الارتباط و المعنوية كما يلي:

الجدول رقم (15): الإتساق الداخلي لعبارات بعد الخبرات.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط P **	المعنوية
6	يملك الأفراد في مؤسستنا خبرات واسعة في مجال العمل.	0.612	0.000
7	لدى الأفراد في مؤسستنا خبرات متنوعة في أكثر من مجال.	0.633	0.000
8	تساعد الخبرة لدى الأفراد في مؤسستنا على إنجاز المهام في وقت أقل.	0.622	0.000
9	يستفيد الأفراد في مؤسستنا من المواقف التي يتعرضون لها باستمرار.	0.669	0.000
10	يستطيع الأفراد بفضل خبراتهم الواسعة مساعدة الآخرين على حل مشاكل الأعمال الموكلة لهم.	0.766	0.000
11	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على فهم العلاقات المتداخلة و المتبادلة بين المهام و الأعمال.	0.666	0.000

** الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21.

يوضح الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد الثاني المتعلق بالمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بإعتبار أن المعنوية تساوي (0.000) و هذه العبارات مرتبطة بمستوى عال وهي محصورة بين (0.612 و 0.766). و بالتالي يوجد إتساق داخلي بين العبارات والبعد نفسه.

➤ حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات و البعد نفسه:

لمعرفة الإتساق الداخلي لعبارات بعد المهارات تم حساب معامل الارتباط بين عبارات بعد المهارات و البعد نفسه. و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (16): الإتساق الداخلي لبعده المهارات والبعده نفسه.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط P**	المعنوية
12	يساعد الفهم الواسع للوسائل الإلكترونية (برامج الحاسوب) لدى الأفراد في مؤسستنا على إنجاز المهام و الواجبات الموكلة لهم.	0.536**	0.000
13	يستعين الأفراد ببعضهم البعض لحل المشكلات من خلال العمل بروح الفريق.	0.711**	0.000
14	يستطيع الأفراد في مؤسستنا الإتصال ببعضهم البعض من مختلف المستويات الوظيفية.	0.715**	0.000
15	يعتمد الأفراد في مؤسستنا على أنفسهم لإكتساب مهارات جديدة تساعدهم على إنجاز المهام لمطلوبة منهم.	0.606**	0.000
16	يستطيع الأفراد في مؤسستنا التعامل مع بعضهم البعض و لا يعتبر إختلاف المستوى المعرفي و العلمي مشكل بينهم.	0.747**	0.000
17	يستطيع الأفراد في مؤسستنا التعامل مع بعضهم البعض بالرغم من إختلاف القيم و المعتقدات بينهم (الثقافة).	0.697**	0.000

** الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد المهارات مرتبطة بالبعده بمستوى مرتفع و هي محصورة بين (0.536 و 0.747). و هذا الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) بإعتبار أن المعنوية تساوي (0.000) و بالتالي يوجد إتساق داخلي للعبارات.

➤ حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القدرات والبعده نفسه:

من خلال حساب معامل بيرسون لقياس قوة العلاقة بين العبارات والبعده نفسه. و لقبول العبارات لابد أن تكون أقل من أو تساوي (0.01)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم(17): الإتساق الداخلي لعبارات بعد القدرات والبعد نفسه.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط P**	المعنوية
18	يبدل الأفراد في مؤسستي أقصى مجهوداتهم لإنجاز المهام الموكلة لهم لأن العمل يعتبر منبع لتحقيق ذاتهم.	0.735**	0.000
19	يستفيد الأفراد من تجاربهم السابقة بالنجاح و لهم رغبة في تكرارها و تفادي الأخطاء و التجارب الفاشلة.	0.633**	0.000
20	يتمتع الأفراد بشخصية قوية تجعلهم قادرين على إنجاز المهام الموكلة لهم بكل ثقة.	0.648**	0.000
21	لدى مؤسستنا نظام حوافز مشجع على العمل.	0.652**	0.000
22	لدى الأفراد في مؤسستنا طموحات عالية و رغبة كبيرة في تحقيق ذاتهم في عملهم.	0.650**	0.000
23	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التحكم في الصلاحيات الممنوحة لهم في العمل.	0.753**	0.000
24	لدى الأفراد في مؤسستنا إستقلالية كافية لإتخاذ القرارات فيما يخص الأعمال الموكلة لهم.	0.658**	0.000

** الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21.

يوضح الجدول أعلاه أن جميع الارتباطات معنوية لأنها تساوي (0.000)، وهي تقع بين (0.633 و 0.753). مما يعني أن هناك ارتباط يتراوح بين المتوسط والقوي لعبارات بعد المهارات والبعد نفسه. وبالتالي يوجد إتساق داخلي للعبارات والبعد الذي تنتمي إليه. وهذا يعني تمتع العبارات بدرجة عالية من الصدق.

➤ حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التفكير الإبداعي والبعد نفسه:

والجدول التالي يوضح قيم معامل الارتباط لمعرفة درجة إتساق عبارات بعد التفكير الإبداعي والبعد نفسه.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (18): الإتساق الداخلي بين عبارات بعد التفكير الإبداعي والبعد نفسه.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط P**	المعنوية
25	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالعمل قبل حدوثها و تحديدها بشكل دقيق.	0.673**	0.000
26	يستطيع الأفراد في مؤسستنا تغيير وجهات نظرهم بسهولة تامة عند الاقتناع بغيرها.	0.712**	0.000
27	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التعبير عن أفكارهم بكل سهولة و في الوقت المناسب.	0.774**	0.000
28	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على تحمل المخاطر مع الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن الأخطاء.	0.777**	0.000
29	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على طرح أفكار جديدة و مبتكرة لم يسبق طرحها من قبل.	0.745**	0.000
30	يسعى الأفراد في مؤسستنا جاهدين للتركيز في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل.	0.666**	0.000

** الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد التفكير الإبداعي مرتبطة بالبعد نفسه بمستوى عال فهي بين (0.666 و 0.777). وهذا الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) بإعتبار أن المعنوية تساوي (0.000) ، وبالتالي يوجد إتساق داخلي للعبارات، وهذا ما يدل على تمتع العبارات بدرجة عالية من الصدق. من خلال معاملات الارتباطات لجميع أبعاد محور رأس المال البشري يتضح أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني تمتع العبارات بدرجة عالية من الصدق ويؤكد على قوة الارتباط الإيجابي بين عبارات هذا البعد.

2- حساب معامل الارتباط لعبارات أبعاد المتغير الثاني:

وسيتيم في هذا العنصر حساب معاملات الارتباطات لعبارات أبعاد المحور الثاني المتعلق بمتغير عمليات إدارة المعرفة.

➤ حساب معامل الارتباط لعبارات بعد إكتساب المعرفة والبعد نفسه ككل: و هذا الجدول سيتم فيه تحديد نتيجة معامل الارتباط و درجة الإتساق الداخلي لعبارات بعد إكتساب المعرفة و البعد الذي تنتمي إليه.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (19): الإتساق الداخلي لبعد إكتساب المعرفة والبعد نفسه.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط P	المعنوية
31	يكتسب الأفراد في مؤسستنا المعارف والمهارات من خلال الملاحظة وبالإعتماد على أنفسهم.	0.631	0.000
32	يساعد حضور الاجتماعات للأفراد في مؤسستنا على إكتساب المزيد من المعارف.	0.648	0.000
33	يساهم الحوار والنقاش بين الأفراد في مؤسستنا على إكتساب المعارف.	0.693	0.000
34	يكتسب الأفراد في مؤسستنا المعارف والخبرات من خلال الممارسة الفعلية.	0.645	0.000
35	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف وخبرات أفراد مؤسستنا.	0.719	0.000
36	يحصل الأفراد في مؤسستنا على المعارف من خلال حضور الندوات و المؤتمرات.	0.650	0.000

** دالة عند مستوى الدالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21.

يوضح الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد الأول الخاص بإكتساب المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهي قيم تساوي (0.000)، وهذا يشير إلى تمتع العبارات بدرجة عالية من الصدق وهذا ما يؤكد قوة الارتباط الإيجابية بين كل عبارة من عبارات هذا البعد وإنتمائها له.

➤ حساب معامل الارتباط لعبارات بعد توليد المعرفة و البعد نفسه:

ولمعرفة الإتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة، تم حساب معامل الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج في الجدول كما يلي:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (20): الإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات بعد توليد المعرفة والبعد نفسه.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط p**	المعنوية
37	يملك الأفراد في مؤسستنا الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبتكارية قابلة للتطبيق.	0.731**	0.000
38	يسعى الأفراد في مؤسستنا لتحديث وتجديد معارفهم بشكل مستمر.	0.742**	0.000
39	يساهم الحوار و النقاش بين الأفراد في مؤسستنا على طرح الأفكار الجديدة.	0.704**	0.000
40	يساعد المناخ و التفاعل المشترك بين الأفراد في مؤسستنا على توليد معارف جديدة.	0.659**	0.000
41	تشجع مؤسستنا المبادرة الفردية لتقديم الأفكار و الإقتراحات من طرف أفرادها.	0.762**	0.000
42	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتدعيم الأفكار الجيدة التي يقترحها الأفراد و التي تتعلق بتحسين طرق العمل.	0.804**	0.000

** الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21.

يتضح من الجدول اعلاه ان جميع الارتباطات معنوية لانها تساوي (0.000) ، و هي تقع بين (0.659 و 0.804). مما يدل على ان هناك ارتباط قوي لعبارات بعد توليد المعرفة والبعد نفسه. وتمتعها بدرجة قوية من الصدق.

➤ حساب معاملات الارتباط بين عبارات بعد تخزين المعرفة والبعد نفسه:

وللتأكد من إتساق عبارات بعد المتغير التابع الفرعي الثالث وهو تخزين المعرفة، قمنا بحساب معامل الارتباط بين العبارات والبعد نفسه كما يلي:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (21): الإتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط P**	المعنوية
43	يعمل الأفراد في مؤسستنا على توثيق وتسجيل أفكارهم في مكاتبهم.	0.704	0.000
44	يستخدم الأفراد في مؤسستنا الأساليب الإلكترونية (قواعد البيانات) للإحتفاظ بمعارفهم.	0.723	0.000
45	يقوم الأفراد بالإحتفاظ بخبراتهم وتجاربهم في أرشيف المؤسسة.	0.710	0.000
46	يستطيع الأفراد في مؤسستنا الرجوع لنظام المعلومات للحصول على المعارف اللازمة.	0.719	0.000
47	يستطيع الأفراد الإطلاع على أرشيف المؤسسة للحصول على المعارف.	0.742	0.000

** الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية الارتباطات كلها تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) ، وبالتالي يوجد إتساق داخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة وكذا قيمة الارتباط كلها قوية وهي محصورة بين (0.704 و 0.742).

➤ حساب معامل الارتباط لبعد مشاركة المعرفة للمحور الثاني لعمليات إدارة المعرفة:

وهذا الجدول يوضح مدى اتساق العبارات داخل البعد من خلال معامل الارتباط كما يلي:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (22): الاتساق الداخلي لعبارات لبعد مشاركة المعرفة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط P**	المعنوية
49	يقوم الأفراد في مؤسستنا بنشر الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها باستمرار.	0.735	0.000
50	يتم تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد في مؤسستنا بدون تحفظ.	0.760	0.000
48	لدى الأفراد في مؤسستنا الرغبة في المشاركة في معارفهم المرتبطة ببعضها البعض.	0.742	0.000
51	يتبادل الأفراد في مؤسستنا المعارف والمهارات بطريقة مباشرة ووجهة لوجه.	0.738	0.000
52	تساعد الاجتماعات على تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد في مؤسستنا.	0.580	0.000

** الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الارتباط معنوي لكل عبارة من العبارات مع البعد. كما أن معاملات الارتباط تتحصر بين (0.580 و 0.760) و بالتالي يوجد إتساق داخلي بين عبارات بعد مشاركة المعرفة و البعد نفسه.

➤ حساب معاملات الارتباط بين عبارات بعد تطبيق المعرفة والبعد ككل:

نقوم بحساب معامل الارتباط لمعرفة درجة إتساق العبارات داخل البعد، والجدول التالي يوضح النتائج

كالتالي:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (23): الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة والبعد نفسه.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط P**	المعنوية
53	لدى الأفراد في مؤسستنا مساهمة كبيرة في تطوير أساليب و طرق عمل جديدة.	0.674	0.000
54	تستفيد مؤسستنا من الحلول المقترحة و المطروحة من طرف عمالها لحل المشاكل.	0.764	0.000
55	يساهم طرح الأفكار الجديدة من طرف الأفراد في مؤسستنا على معالجة الشكاوي و الإقتراحات و إيجاد حلول لها.	0.767	0.000
56	تساعد معارف الأفراد في مؤسستنا على سرعة الإستجابة لطلبات الزبائن.	0.722	0.000
57	لدى الأفراد في مؤسستنا مساهمة كبيرة في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للزبائن.	0.783	0.000
58	تحصل مؤسستنا بفضل مجهودات عمالها على رضا زبائنهم و عملانهم.	0.674	0.000
59	تساهم معارف و خبرات الأفراد في مؤسستنا على إدخال تعديلات على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للزبائن.	0.763	0.000
60	تساهم معارف الأفراد في تحسين أداء مؤسستنا و تحقيق نجاحها و إستمرارها.	0.659	0.000

** الارتباط معنوي عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد الخامس الخاص بعمليات إدارة المعرفة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (0.01) ، و هذا يعني تمتع العبارات بدرجة عالية من الصدق، وهذا يعني قوة الارتباط عالية بين (0.659 و 0.783).

نستنتج من خلال الجداول السابقة لأبعاد المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة أن كل العبارات تتمتع بدرجة عالية من الصدق، و يؤكد ذلك على قوة الارتباط الإيجابية بين كل العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها كل بعد.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بالثبات حساب مدى استقرار الدرجات التي نحصل عليها من إحدى العينات على مدى فترة زمنية معينة، ولتحديد هذا النوع من أنواع الثبات يجري الباحث اختبار الأداة في فترتين مختلفتين على نفس الأفراد

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

بحيث تكون الفترة الزمنية بين الأجزاء طويلة نسبياً حتى يقل أثر تذكر المفهومين لإستجابتهم في المرة الأولى لتطبيق الأداة، حيث إذا كانت الأداة ثابتة نحصل على إرتباط مرتفع في كل مرة.

وللتأكد من أداة الدراسة (الإستمارة) التي تم إستخدامها في جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ولكي تكون الإستمارة تتمتع بثبات لا بد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب وهو أكبر من (0.6). وكلما كان معدل الثبات يقترب من الواحد كلما كانت الإستجابة تتمتع بثبات أكبر. وأما إذا كانت أقل من (0.6) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات (العبارات) وذلك لأحد الأسباب:

- أسئلة الأداة غامضة وغير واضحة،
 - عدم قدرة المستجيبين على فهم الأسئلة أو تخمين الإجابات نظراً لشعورهم بالتعب والإرهاق من العمل،
 - عدم تقنية أداة الدراسة.
- مما يستدعي إعادة صياغة الأسئلة وتوزيع الاستبانة مرة أخرى والحرص على أن يكون المستجوبين أكثر جدية في الإجابة على أسئلة الاستبانة.

وفي هذه الدراسة تحصلنا على قيم ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة.

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المعارف	0.818	5
الخبرات	0.741	6
المهارات	0.754	6
القدرات	0.799	7
التفكير الإبداعي	0.820	6
محور رأس المال البشري	0.926	30
اكتساب المعرفة	0.742	6
توليد المعرفة	0.829	6
تخزين المعرفة	0.766	5
المشاركة بالمعرفة	0.758	5
تطبيق المعرفة	0.872	8
محور عمليات إدارة المعرفة	0.927	30
المحورين معا	0.955	60

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول أعلاه أن القيم المستخرجة لآلفا كرونباخ فيما تتعلق بأبعاد المحور الأول تتراوح بين (0.662) كأول قيمة و (0.820) كأعلى قيمة وهي تعتبر عالية، كما بلغ معامل الثبات لمحور رأس المال البشري (0.926) و هو ثبات مرتفع.

أما معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة تتراوح بين (0.735) و (0.872) ويعتبر ثباتها عال، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني ككل (0.927) ويعتبر ثبات قوي جدا. وقد بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستمارة ككل ممثلة في المحورين الإثنيتين (0.955) وهو ثبات مرتفع.

وبذلك فإن قيم ألفا كرونباخ تدل على تمتع الإستمارة بجميع محاورها بدرجة عالية من الثبات. مما يمكن الإعتماد عليها في دراسة موضوع البحث والإستفادة من تحليلها والمساهمة في إعطاء نتائج أكثر مصداقية وثبات.

المطلب الثالث: تحليل خصائص السن والجنس لعينة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب تحليل الخصائص الفردية الديمغرافية لأبعاد أساسية تخص الفرد من حيث السن والجنس.

1. تحليل خصائص السن:

وفي هذا الجدول سيتم تحديد التوزيع الإحصائي للعينة الدراسة حسب السن.

الجدول رقم (25): التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب متغير السن.

البعد	الفئات	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	65	18.6 %
	من 30 إلى 40 سنة	163	46.6 %
	من 40 إلى 50 سنة	103	29.4 %
	من 50 سنة فأكثر	19	5.4 %
المجموع الكلي		350	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

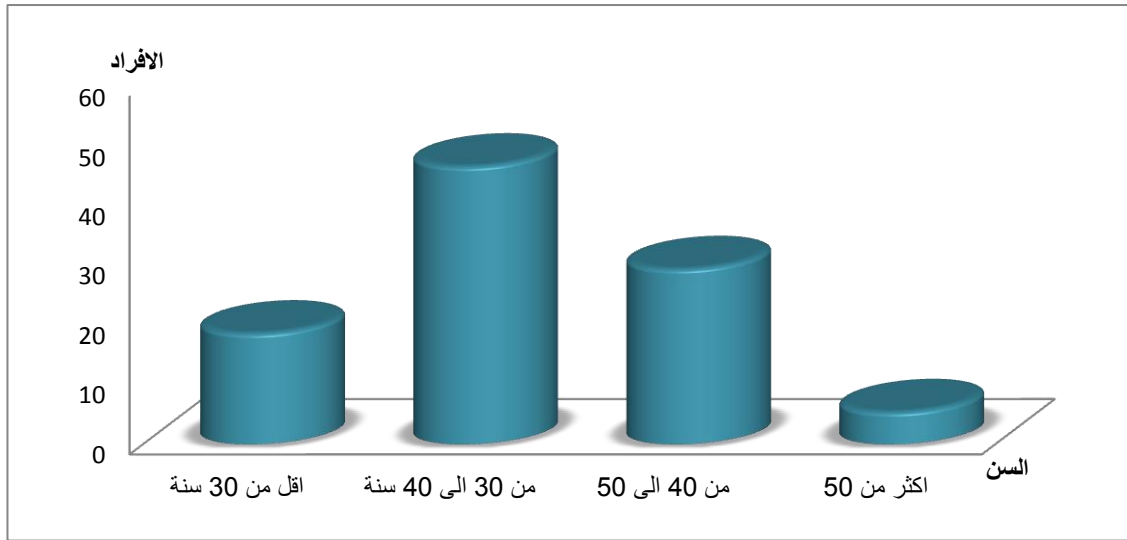
تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة الممثلة في فئة الإطارات تنحصر بين الفئة العمرية من (30 إلى 40 سنة) حيث تقدر نسبتها 46.6 % أي أكثر من نصف العينة تتدرج ضمن هذه الفئة، ثم تليها الفئة العمرية من (40 إلى 50 سنة) وتقدر بنسبة 29.4 %، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) أي

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نسبة الشباب تقدر بـ 18.6 %، في حين نجد أقل نسبة للفئة العمرية هي التي تقع من (50) سنة فأكثر حيث تقدر بنسبة 5.4 % من إجمالي العينة المدروسة.

وهذا يعني تواجد الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) في منصب الإطارات، حيث أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المهارات والمعارف كمعيار للترقية وليس الأقدمية فقط ما يفسر أن هذه الفئة تكون لديهم طاقات وقدرات وإستعداد لطرح أفكار قد تكون إبداعية وتسعى من خلالها المؤسسة لتحسين أداؤها. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel بناء على معطيات جدول النتائج.

2. تحليل خصائص الجنس:

وفي هذا الجدول سيتم تحديد التوزيع الإحصائي لعينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (26): التوزيع الإحصائي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس.

البعد	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	224	64 %
	أنثى	126	36 %
المجموع الكلي		350	100 %

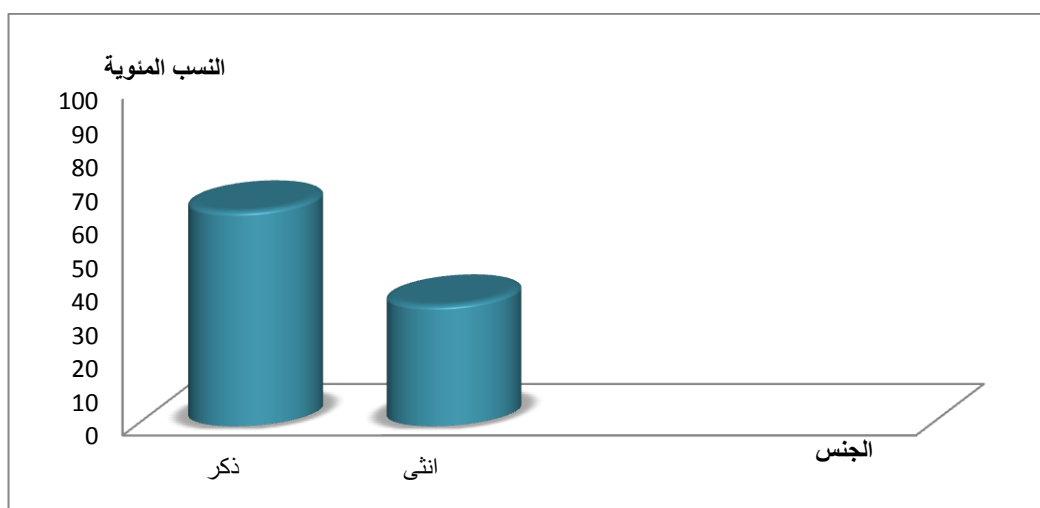
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

فيما يخص الجنس لأفراد عينة الدراسة فإنه يتضح حسب الجدول أعلاه أن أغلبية إطارات المؤسسة هم ذكور حسب ما ورد في البيانات الإحصائية، وقد بلغ عددهم (224) من أصل (350) مفردة من العينة الكلية

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

وهو ما يمثل نسبة 64 % من المجموع الكلي، في حين بلغ نسبة الإناث الآتي يشغلن المنصب الإداري أو إدارات 36 % بتكرار قدر ب (126) من أصل (350) من العينة الكلية، وهو ما يوضح سيطرة فئة الذكور على المراكز القيادية في المديرية محل الدراسة. وهذه النتيجة ترجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة (اقتصادية) وطبيعة العمل الذي تنشط فيه والذي تقل فيه وجود نساء عاملات خاصة في منصب الإدارات والذي يتطلب التزامات ومسؤوليات أكبر بالإضافة إلى الكاريزما المطلوبة في طبيعة المنصب. بالإضافة إلى أن بعض النساء تفضل العمل في قطاعات أخرى مثل التعليم والصحة بدلا من القطاع الاقتصادي. وهذا الشكل يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

الشكل رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: مخرجات برنامج Excel بناء على معطيات الجدول السابق.

المطلب الرابع: تحليل خصائص المستوى التعليمي والأقدمية لعينة الدراسة.

ويتم في هذا المطلب تحديد التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وذلك حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة أو الأقدمية.

1. تحليل خصائص المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة:

ويمكن توضيح نتائج الخصائص الفردية لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

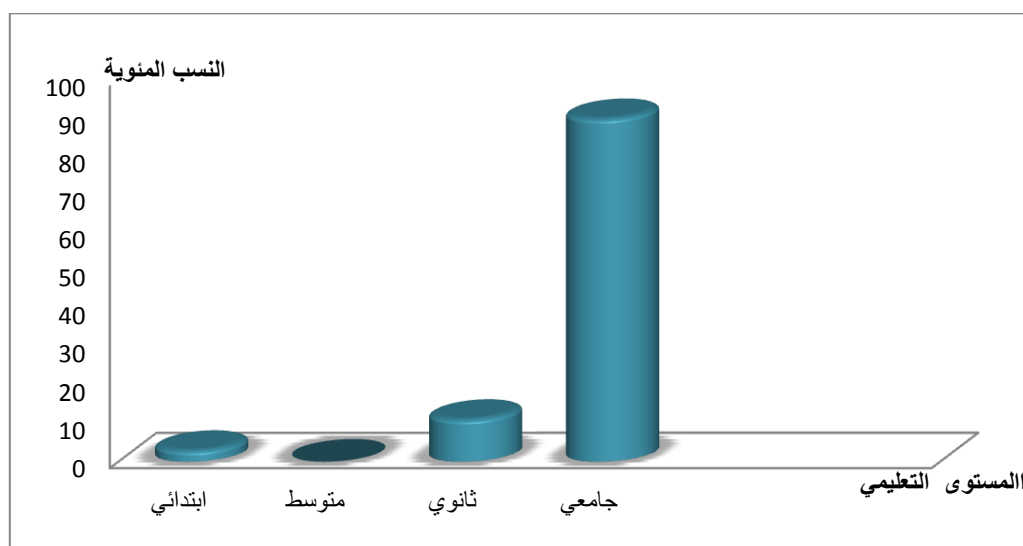
الجدول رقم(27) : التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

البعد	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ابتدائي	10	2.85 %
	متوسط	00	00 %
	ثانوي	36	10.98 %
	جامعي	314	89.71 %
المجموع الكلي		350	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة من المستجوبين هي فئة الجامعيين 89.71 %، فهي تمثل الأغلبية الساحقة، وتأتي بعدها و بنسبة معتبرة لفئة ذوي مستوى ثانوي حيث بلغت النسبة 10.98 % و بلغ عددهم (36) مفردة، أما فئة المتوسط فهي منعدمة تماماً، وأخيراً ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 2.85 % حيث بلغ عددهم (10) مفردات. وبهذا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على أفراد مؤهلين ذوي كفاءات وشهادات ليتحملوا أعباء الإدارة ومسؤولية إدارية، أما فئة الابتدائي وحسب ما لاحظناه سواء في الميدان أو في نتائج برنامج SPSS أن تواجدها في المواقع القيادية والإدارية والمستويات العليا هو راجع لسنوات الخبرة والاقدمية. و فيما يلي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على برنامج Excel

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2. تحليل خصائص الأقدمية:

و فيما يلي سيتم تحديد التوزيع الإحصائي لمتغير سنوات الخبرة أو الأقدمية و ذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

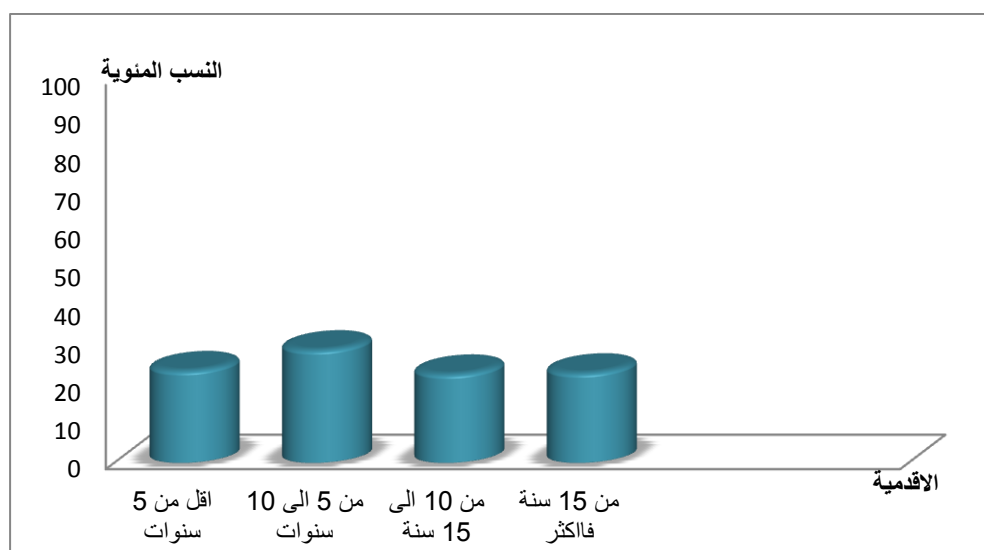
البعد	الفئة	التكرار	النسبة
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	84	24.0%
	من 5 إلى 10 سنوات	103	29.4%
	من 10 إلى 15 سنة	81	23.1%
	من 15 سنة فأكثر	82	23.4%
المجموع الكلي		350	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات بحيث بلغ عددهم 103، وتقدر نسبتهم ب 29.4% أما باقي الفئات الأخرى فهي متقاربة تقريبا ويمكن تحديد نسبة كل منهم كما يلي:

تقدر فئة أقل من 5 سنوات 24.0%، وبلغ عددهم 84 ، ثم تأتي نسبة الفئة التي هي من 15 سنة فأكثر وذلك بنسبة 23.4 % بعدد 82 مفردة. وأخيرا فئة ما بين 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 23.1 %. وهذا يعني أن نسبة الإطارات هي من ذوي أفراد لديهم أقدمية من 5 سنوات إلى 10، ويعود ذلك إلى أن أغلبهم من الفئة الشبابية ، والتي تمارس مهام إدارية. الشكل يوضح توزيع متغير مستوى الأقدمية.

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج Excel.

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل تحديد الإجراءات الميدانية التي تم اتخاذها من أجل التعرف على مجتمع الدراسة والمتمثل في عينة من مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق الجزائري ، ومن ثم اختيار عينة من المجتمع الذي يمثل المجتمع الكلي من الاطارات العاملة في المديريات المدروسة ، وتحديد الاجراءات المنهجية وحدود الدراسة المكانية ، البشرية والزمنية ، بالاضافة الى الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للكشف عن أهمية توفر أبعاد رأس المال البشري ومدى أهمية الإستثمار فيه وذلك بالنسبة للعينة المدروسة، وكذا كيفية بناء الاستمارة وتحديد أبعاد وعبارات كل بعد ، وقياس درجة الثبات والصدق. كما تناولنا تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

وقد كان هذا الفصل ضروري ومهم قبل الانطلاق في الخطوة المولوية المتمثلة في اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج ، حيث عرفنا من خلال هذا الفصل أنه يوجد اتساق داخلي للعبارات مع المحاور الكلية التابعة لها ، وكذا تم التأكد من صدق العبارات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ وتحديد درجة الثبات.

وقد كانت عدد الاستمارات المستوفية للشروط والصالحة للتحليل (350) استمارة وأن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور وتتحصر فئتهم (30 الى 40) سنة وذو مستويات جامعية ، ولهم أقدمية أكثر من 5 سنوات.

الفصل الرابع

تمهيد:

بعد تناول الفصول السابقة وتحديد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة التي بني عليها البحث. تم تصميم إستمارة والتي تعتبر الأداة الأساسية. ومن ثم تحديد المجتمع والعينة المستهدفة والأساليب الإحصائية التي سيتم الإعتماد عليها في هذا الفصل، من أجل تحليل البيانات ومعالجتها، واختبار الفرضيات ومن ثم مناقشة النتائج، حيث تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا من خطوات البحث.

كما يتناول هذا الفصل جانبا مهما أيضا ، إذ فيه تتم الإجابة على الإشكالية الأساسية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها، وتفسير طبيعة العلاقة والتأثيرات الناتجة عن المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، وهذا ما يقود إلى استخلاص نتائج تفيد في إثراء النقاش حول مدى تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق.

حيث يعتبر توفر أبعاد رأس المال البشري المتمثلة في الرصيد المعرفي والخبرات الناتجة من الممارسات الفعلية للعمل والتي جعلته مؤهلا لأن يكون رأس مال مهم في المؤسسة، والمهارات والقدرات الداعمة والتفكير الإبداعي المتمثل في الطلاقة، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات وغيرها من صفات المفكر المبدع. هذه الأبعاد كلها تجعل من رأس المال البشري الأداة الأساسية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة. حيث تعتبر هذه الأخيرة من المفاهيم والمداخل الحديثة في حقل إدارة الأعمال، لما تقدمه من دور بارز في رصد المعرفة وتوليدها وتنظيمها ونشرها واستخدامها في اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات العالقة، خاصة في ظل البيئة المتغيرة والمرتكزة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف والأصول الفكرية التي أصبحت من المرتكزات الأساسية للمؤسسات في الوقت الراهن، لذلك سنتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة،
- اختبار صلاحية نموذج الدراسة ،
- اختبار الفرضيات،
- مناقشة النتائج، الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار صلاحية النموذج.

سيتم في هذا المبحث القيام بالتحليل الوصفي الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة، بداية بالمتغيرات المستقلة والتمثلة في رأس المال البشري بجميع أبعاده: المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي، والمتغيرات التابعة المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة بجميع أبعادها.

حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد السابقة. ومن ثم تحديد اتجاه كل عبارة من العبارات التي تنتمي لكل بعد، من خلال تحديد المجال الذي وقعت فيه حسب درجات سلم ليكارت الخماسي، بهدف معرفة مدى توفر كل عبارة. والوقوف على مدى توفر أبعاد رأس المال البشري من جهة ومدى ممارسة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة من جهة أخرى. ويتم كذلك تحديد ترتيب كل عبارة حسب درجة توفرها بناء على قيم المتوسطات الحسابية.

وبعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة المستهدفة والتي تمثل وجهة نظر الإطارات، سيتم اختبار صلاحية النموذج من خلال اختبار ما إذا كانت البيانات في الاستمارة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا وذلك من خلال عدة أساليب والتي سنجدها كذلك في المبحث التالي:

المطلب الأول: التحليل الإحصائي للمتغيرات المستقلة.

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى النتائج المتوصل إليها من تحليل بيانات المتغيرات المستقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة الفرعية كما يلي:

1. التحليل الإحصائي لبعد المعارف:

ويتم ذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المعارف للمتغير المستقل رأس المال البشري وهذا ما سنجده في الجدول الموالي:

الجدول رقم(29) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المعارف.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
1	تستقطب مؤسستنا أفراد ذوي معرفة كاملة في مجال عملهم.	4.70	0.55	قوية جدا	1
2	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على انجاز المهام الموكلة لهم بكل سهولة.	3.41	1.02	قوية	5
3	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على استيعاب وفهم المعلومات الخاصة بالعمل.	3.43	0.94	قوية	4
4	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على تحليل المعلومات الخاصة بالعمل.	3.45	0.96	قوية	3
5	يستطيع الأفراد في مؤسستنا تفسير المعلومات والبيانات واستخدامها لانجاز مهامهم.	3.51	0.89	قوية	2
	بعـد المعارف	3.70	0.61	قوية	–

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلب عبارات هذا البعد تتجه نحو درجة التوفر القوية وهذا يعني توفر المعارف للأفراد والذين يعتبرون رأس مال بشري للمؤسسة حسب وجهة نظر الإطارات. حيث جاءت العبارة الأولى في مرتبتها الأولى "تستقطب مؤسستنا أفراد ذوي معارف كاملة في مجال عملهم" وقد حققت متوسط حسابي قيمته (4.70)، وانحراف معياري (0.35)، مما يدل على تشتت ضعيف وتجانس إجابات أفراد العينة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالإستثمار في رأس المال البشري من خلال استقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل.

ثم تليها في المرتبة الثانية اتفاق المستجيبين من الإطارات على أن الأفراد يستطيعون تفسير المعلومات والبيانات واستخدامها لانجاز المهام الموكلة لهم وذلك ما أشارت إليه العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.89)، وهكذا وحسب وجهة نظر الإطارات فإن الأفراد لهم القدرة على تحليل المعلومات الخاصة بالعمل، حيث كانت إجاباتهم تدل على درجة توفر العبارة (4) بدرجة قوية بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.96)، وهو ما يدل على تجانس الإجابات. وجاءت في المرتبة الرابعة موافقة المستجوبين على أن الأفراد لهم القدرة على استيعاب وفهم المعلومات الخاصة بالعمل وتوفرها بدرجة قوية بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.94).

وتلّيا موافقة الإطارات المستجوبة على أن الأفراد يمتلكون القدرة على انجاز المهام الموكلة لهم بكل سهولة بفضل المعارف التي يمتلكونها من خلال المتوسط الحسابي لها بقيمة (3.41) وانحراف معياري (1.02).

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده المعارف (3.70)، وتشئت ضعيف بانحراف معياري (0.61) وكان الاتجاه العام للإجابة على البعد قوي، وهذا يدل على توفر المعارف وإملاك رأس المال البشري القدرة على استيعاب وفهم ما يطلب منهم من أعمال. كما يدل على حرص المؤسسة على مطابقة المؤهلات والكفاءات والمهام أو المنصب، وهذا ما يساعد على الإدراك السريع للمعلومات مما يسهل انجاز العمل وبالسرعة المطلوبة.

من خلال زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة ومن خلال لقاءنا مع بعض مديرو الموارد البشرية وحسب تصريحاتهم فإن المؤسسة تسعى الى الاستثمار في رأس المال البشري لضمان امتلاك موارد بشرية مؤهلة وقادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه، وهذا بفعل مجهودات إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا بالتنسيق مع باقي الأقسام الأخرى، حيث يتم استقطاب الأفراد من مصادر داخلية وخارجية وهذا مايسهل انجاز الأعمال وبالتالي استيعاب المعلومات وتحليلها وتفسيرها، بالتالي فهي تسعى للإستثمار في رأس المال البشري مما يزيد من فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

2. التحليل الاحصائي لبعده الخبرات:

يتم تحليل بيانات بعد الخبرات بناءا على معطيات حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا البعد وذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لبعء الخبرات.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
6	يملك الأفراد في مؤسستنا خبرات واسعة في مجال العمل.	3.85	1.00	قوي	2
7	لدى الأفراد في مؤسستنا خبرات متنوعة في أكثر من مجال.	3.79	1.12	قوي	3
8	تساعد الخبرة لدى الأفراد في مؤسستنا على انجاز المهام في وقت أقل.	3.87	0.87	قوية	1
9	يستفيد الأفراد في مؤسستنا من المواقف التي يتعرضون لها باستمرار.	3.77	0.85	قوية	4
10	يستطيع الأفراد بفضل خبراتهم الواسعة مساعدة الآخرين في حل مشاكل الأعمال الموكلة لهم.	3.66	0.94	قوية	6
11	تساعد الخبرة التي يملكها الأفراد في المؤسسة على فهم العلاقات المتداخلة بين المهام والأعمال.	3.73	0.82	قوية	-
	بعد الخبرات	3.45	0.72	قوي	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة يتفقون بدرجة قوية على أن الخبرة تساعد الأفراد في المؤسسة على انجاز المهام في وقت أقل، حيث جاءت العبارة (8) في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف (0.87)، لأن تكرار المهام والأعمال يؤدي إلى التحكم في الأداء والسرعة في التطبيق، كما يوافق المستجيبين أن الأفراد في المؤسسة يمتلكون خبرة واسعة في مجال العمل بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.00) حيث تعتبر إجاباتهم في الاتجاه القوي وهذه العبارة في المرتبة الثانية.

وكما يظهر في نتائج هذا الجدول أن هناك اتفاق من طرف الأفراد في المؤسسة محل الدراسة على توفر خبرات متنوعة في أكثر من مجال بدرجة قوية وهي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.00)، حيث يساعد تنوع الخبرة على التحكم والسيطرة في المهام والأعمال الموكلة لهم في الظروف المختلفة، والقدرة كذلك على انجاز مهام مختلفة في مناصب عمل متنوعة وبمستويات أعلى. وتليها رأي المستجيبين حول مدى استفادة الأفراد من المواقف التي يتعرضون لها باستمرار بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.85) وكانت درجة التوافر قوية. وضعف التشتت يدل على تجانس عالي في إجاباتهم.

كما أن تنوع الخبرة تساعد على فهم العلاقات المتداخلة بين المهام والأعمال حيث أن المهام المختلفة وإن كانت متنوعة فهي مرتبطة ببعضها و نجاز مهمة تعتبر خطوة أولى لتحقيق هدف المهمة الأخرى. وهذا حسب ما يرونه أفراد عينة الدراسة، حيث كانت بدرجة قوية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.82)

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات، مناقشة النتائج والإستنتاجات

بالإضافة إلى اتفاقهم بدرجة قوية كذلك على أن الخبرة المتنوعة والواسعة تجعل الأفراد قادرين على مساعدة الآخرين على حل مشاكل الأعمال الموكلة لهم وقد جاء المتوسط الحسابي (3.66) و بانحراف (0.94). وحسب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة والذي بلغ (3,45)، فإن درجة توفر الخبرة لدى الأفراد في المؤسسة حسب وجهة نظر الإطارات كانت قوية، وهذا ما يؤكد التجانس الكبير لإجاباتهم حسب قيمة الانحراف المعياري والذي بلغ (0,72).

3. التحليل الاحصائي لبعد المهارات:

حيث يوضح الجدول الموالي البيانات الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مدى توفر المهارات لدى رأس المال البشري حسب وجهة نظر الإطارات.

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المهارات.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
12	يساعد الفهم الواسع للوسائل الالكترونية (برامج الحاسوب) لدى الأفراد في مؤسستنا على انجاز المهام و الواجبات الموكلة لهم	3.89	0.92	1	1
13	يستعين الأفراد في مؤسستنا بعضهم البعض لحل المشكلات من خلال العمل بروح الفريق.	3.65	0.96	3	3
14	يستطيع الأفراد في مؤسستنا الاتصال ببعضهم البعض من مختلف المستويات الوظيفية.	3.72	0.96	2	2
15	يعتمد الأفراد في مؤسستنا على أنفسهم لاكتساب مهارات جديدة تساعدهم على انجاز المهام المطلوبة منهم.	3.53	0.95	5	5
16	يستطيع الأفراد في مؤسستنا التعامل مع بعضهم البعض ولا يعتبر اختلاف المستوى المعرفي والعلمي مشكل بينهم.	3.48	1.00	6	6
17	يستطيع الأفراد في مؤسستنا التعامل مع بعضهم البعض بالرغم من اختلاف القيم و المعتقدات بينهم.	3.59	1.01	4	4
	بعد المهارات	3.64	0.65		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

تظهر نتائج الجدول أعلاه، أن أفراد العينة المدروسة والتي تمثل وجهة نظر الإطارات حول مدى امتلاك الأفراد في المؤسسة للمهارات التقنية. حيث كانت متوفرة بدرجة قوية وهي تمثل الإجابة على العبارة الأولى والتي تعبر عن التحكم والسيطرة في الوسائل الالكترونية وذلك بمتوسط حسابي كانت قيمته قوية

حيث حقق (3.89)، وتشنتت ضعيف يدل على تجانس الإجابات بانحراف معياري قدره (0.92). وذلك من خلال ما جاء في بيانات العبارة (12) لبعد المهارات.

ونلاحظ كذلك أن المرتبة الثانية كانت حول مدى توفر مهارات الاتصال من خلال الإجابة على العبارة (14) "يستطيع الأفراد في مؤسستنا الاتصال ببعضهم البعض من مختلف المستويات الوظيفية" والتي كانت متوفرة بدرجة قوية بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.96) والذي يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

كما يظهر الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة "يستعين الأفراد في مؤسستنا ببعضهم البعض لحل المشكلات من خلال العمل بروح الفريق" والتي كانت قوية مما يدل على توفر مهارة التعاون من خلال العمل الجماعي الذي يؤدي إلى التفاعل وإنشاء علاقات اجتماعية إنسانية تساعد على رفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء داخل الجماعة. حيث كان المتوسط الحسابي قوي بقيمة (3.65) وانحراف معياري (0.96). كما جاءت درجة توفر مهارة فهم التداخلات الثقافية قوية كذلك بمتوسط حسابي (3.59)، و تشنتت ضعيف بانحراف معياري (1.01) من خلال رأي الإطارات حول عبارة "يستطيع الأفراد في مؤسستنا التعامل مع بعضهم البعض بالرغم من اختلاف القيم والمعتقدات بينهم".

وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي للعبارة "يعتمد الأفراد على أنفسهم لاكتساب مهارات جديدة تساعدهم على انجاز المهام المطلوبة منهم" متقاربة كذلك بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.95) والتي تدل على توفر مهارة الاعتماد على النفس حسب ما رآه أفراد عينة الدراسة والتي كانت درجة توفرها قوية وتجانس إجابات أفراد العينة.

في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة (16) "يستطيع الأفراد في مؤسستنا التعامل مع بعضهم البعض ولا يعتبر اختلاف المستوى المعرفي والعلمي مشكل بينهم" (3.48) وهي درجة قوية حسب ما أدلى به الإطارات من خلال إجاباتهم على هذه العبارة. وبانحراف معياري (1.00).

وفي هذا إشارة على توفر المهارات بدرجة قوية للأفراد والذين يعتبرون رأس المال بشري للمؤسسة حسب وجهة نظر الإطارات وفي هذا كذلك اعتراف بأهمية رأس المال البشري ومدى امتلاكهم للمهارات التقنية، التعاون، الاتصال، فهم التداخلات الثقافية. وهذا حسب المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي بلغ (3.64)، وتشنتت ضعيف لإجابات أفراد العينة، والذي يدل على تجانس الإجابات.

4. التحليل الاحصائي لبعد القدرات:

لتحديد درجة توفر قدرات رأس المال البشري، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية للعبارات لهذا البعد، ولمعرفة مدى تشتتت العبارات عن المتوسط قمنا بحساب الانحراف المعياري لتحديد ما إذا كانت الإجابات متجانسة ، وهذا ما سنجد في الجدول الموالي:

الجدول رقم(32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القدرات.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
18	يبدل الأفراد في مؤسستنا أقصى مجهوداتهم لانجاز المهام لان العمل يعتبر منبع لتحقيق ذاتهم و إثبات وجودهم.	3.60	0.98	قوية	4
19	يستفيد الأفراد من تجاربهم السابقة بالنجاح و لهم رغبة في تكرارها و تفادي الأخطاء و التجارب الفاشلة.	3.78	0.86	قوية	2
20	يتمتع الأفراد بشخصية قوية تجعلهم قادرين على انجاز المهام الموكلة لهم بكل ثقة.	3.44	0.98	قوية	7
21	لدى مؤسستنا نظام حوافز مشجع على العمل.	3.54	1.24	قوية	6
22	لدى الأفراد في مؤسستنا طموحات عالية ورغبة كبيرة في تحقيق ذاتهم في عملهم.	3.58	1.04	قوية	5
23	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التحكم في الصلاحيات الممنوحة لهم في العمل.	3.71	0.90	قوية	3
24	لدى الأفراد في مؤسستنا استقلالية كافية لاتخاذ القرارات فيما يخص الأعمال الموكلة لهم.	3.91	1.05	قوية	1
	بعد القدرات	3.65	0.61	قوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى توفر القدرات لدى رأس المال البشري هو قوي، وهذا ما دل عليه قيم المتوسط الحسابي للعبارات. حيث أن توفر القدرات نابع من توفر الدافعية نحو العمل وذلك من خلال استخدام مجموعة من القدرات. وقد جاءت درجة سيطرة الفرد على العمل الذي يقوم به في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,91)، لكن الانحراف المعياري كان (1,05)، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وذلك في العبارة التالية "لدى الأفراد في مؤسستنا استقلالية كافية لاتخاذ القرارات فيما يخص الأعمال الموكلة لهم". ثم تليها عبارة استخدام الخبرة واعتمادها كأساس للاستفادة من التجارب السابقة " وذلك في العبارة

رقم (19) كالتالي: "يستفيد الأفراد من تجاربهم السابقة بالنجاح ولهم رغبة في تكرارها" بمتوسط حسابي (3.78)، وتجانس إجابات أفراد العينة بانحراف معياري (0.86). أما قدرة الأفراد على التحكم في الصلاحيات، فيتفق المستجيبون على توفرها بدرجة قوية كذلك وكانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71) ونشتت ضعيف والذي يدل على التجانس في الإجابات ب (0.90).

أما استخدام العمل كمنبع لتحقيق الذات فكانت في المرتبة الرابعة والتي تضم عبارة "يبدل الأفراد في مؤسستنا أقصى مجهوداتهم لانجاز المهام الموكلة لهم" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.98). على اعتبار أن العمل في حد ذاته يعتبر المحرك الأساسي لاستخدام القدرات وتوجيهها لأداء الوظيفة وهذا ما لاحظناه فعلا من خلال تواجدها في الميدان وتأكيد البعض من المستجيبين على أن الأفراد يحرصون على أداء مهامهم لأن ذلك نابع من التزامهم ومسؤولياتهم اتجاه مهامهم. من جهة وكون العمل مصدر الحياة وتحقيق طموحاتهم الأساسية وطموحاتهم في الارتقاء نحو الأفضل وتطوير معارفهم ومهاراتهم وبالتالي تحقيق ذاتهم. وهكذا فإن توفر الطموح يولد الدافعية لاستخدام القدرات وهذا ما نصت عليه العبارة "لدى الأفراد في مؤسستنا طموحات عالية ورغبة كبيرة في تحقيق الذات". بمتوسط حسابي قيمته (3.53)، وهذا ما يدل على وعي الأفراد بذاتهم. وكما نتوقف دافعية الفرد لاستخدام القدرات على المنفعة المتوقعة فإن المتوسط الحسابي للعبارة "لدى المؤسسة نظام حوافز مشجع على العمل" كان في الاتجاه القوي بمتوسط (3.54). والتشتت كان مرتفعا لهذه العبارة أي هناك تباين نوعا ما في الإجابات من خلال رأي المستجيبين، مما يدل على القصور من ناحية تقديم الحوافز للأفراد، أما العبارة (20) فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.44) و تشتت ضعيف ب (0.98).

وهكذا فإن توفر القدرات لرأس المال البشري كان قوي حيث يرى المستجيبين أن استخدام قدرات الأفراد يكون نابع من حبهم للعمل والمنفعة المتوقعة منه، والذي يولد الطموح والثقة بالنفس وكذلك مدى سيطرة الفرد على العمل وقدرته في التحكم بمؤثرات البيئة المحيطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.65)، مع تجانس الإجابات للمستجيبين من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي كانت ضعيفة بقيمة (0.61).

5. التحليل الاحصائي لبعد التفكير الإبداعي:

لتحليل بيانات بعد التفكير الإبداعي ومعرفة درجة توفرها حسب وجهة نظر الإطارات قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة وتحديد اتجاهها وحساب الانحراف المعياري لها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (33) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد التفكير الإبداعي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
25	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالعمل قبل حدوثها و تحديدها بشكل دقيق.	3.31	1.19	قوي	6
26	يستطيع الأفراد في مؤسستنا تغيير وجهات نظرهم بسهولة تامة عند الاقتناع بغيرها	3.69	1.18	قوي	4
27	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التعبير عن أفكارهم بكل سهولة و في الوقت المناسب.	3.88	1.06	قوي	3
28	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على تحمل المخاطر مع الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عنها.	4.16	1.22	قوي	1
29	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على طرح أفكار جديدة و مبتكرة لم يسبق طرحها من قبل.	4.03	1.22	قوي	2
30	يسعى الأفراد في مؤسستنا جاهدين للتركيز في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل.	3.45	0.97	قوي	5
	بعد التفكير الإبداعي	3.75	0.57	قوي	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كانت قوية لكل عبارات بعد التفكير الإبداعي وكانت أعلى قيمة هي لعبارة المخاطرة والاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن الأخطاء بمتوسط حسابي قيمته (4.16) وانحراف معياري يدل على تشتت الإجابات بين أفراد العينة. وهذا نجده في معظم العبارات لهذا البعد في حين نجد العبارة "لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على طرح أفكار جديدة ومبتكرة لم يسبق طرحها من قبل" و التي تدل على الأصالة كصفة أو ميزة المفكر المبدع وقد جاءت قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03).

وتأتي صفة الطلاقة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.88) "لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التعبير عن أفكارهم بكل سهولة وفي الوقت المناسب" وحسب تصريحات البعض من الأفراد العاملين بالمديريات أنه يستطيع الأفراد الإبداع باقتراحاتهم والتعبير عن آراءهم وأفكارهم دون تحفظ ويشجع ذلك القائد، حيث يلعب دور مهم في تشجيع المبادرة والحرية في التعبير عن آرائهم والمساهمة في طرح الأفكار.

هذا بالإضافة إلى المرونة في التعامل مع الظروف والمواقف المختلفة والمتغيرة والمشكلات الغير متوقعة والتي بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الدالة على المرونة (3.69)، وتعتبر درجة التوفر قوية نظرا لما تم الإجابة عليه في هذه العبارة "يستطيع الأفراد في مؤسستنا تغيير وجهات نظرهم بسهولة تامة عند الاقتناع بغيرها".

وقد جاءت العبارة "يسعى الأفراد في مؤسستنا جاهدين للتركيز في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل" بدرجة قوية بمتوسط حسابي (3.45)، والتي تدل على درجة سيطرة الأفراد على الأعمال التي يقومون بها من خلال التركيز على تحقيق أهداف المهام المطلوبة منهم و قد لاحظت الباحثة أثناء تواجدها وجود طاقة وحماس وحرص الأفراد على اتقان عملهم، بالإضافة إلى الالتزام وروح المسؤولية النابعة من قوة التركيز على المهام والإصرار على تنفيذها.

أما العبارة "لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالعمل قبل حدوثها وتحديدتها بشكل دقيق" فكانت متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.31)، وقيمة الانحراف المعياري معتبرة، حيث تتباين وجهات النظر فيما يخص الحساسية للمشكلات. وحسب تصريح بعض المستجوبين فإنه في أغلب الحالات يتم التعامل مع المشكلات عند وقوعها وهناك احتمال ضئيل للتنبؤ بالمشكلات على المدى الطويل نظرا للطبيعة المتغيرة لبيئة الأعمال.

وبالنسبة للبعد ككل فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي له قوي بالنسبة للبعد الكلي للعبارات "التفكير الإبداعي". وهذا يدل على توفر التفكير الإبداعي للأفراد بدرجة قوية. حيث أن اعتماد المؤسسة على أفراد مؤهلين وإعطائهم مسؤوليات اتجاه المهام المنوطة بهم يجعلهم قادرين على خلق أفكار مبتكرة والتعامل مع المشكلات بكل مرونة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمتغيرات التابعة.

ويتضمن هذا العنصر التحليل الإحصائي لبيانات المتغير التابع بكل أبعاده والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة والتي حددتها الباحثة بخمسة أبعاد أو متغيرات تابعة فرعية من خلال العناصر التالية:

1. التحليل الإحصائي لبعد اكتساب المعرفة:

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة العينة المدروسة على توفر عملية اكتساب المعرفة في المديرية المدروسة، ومدى تجانس الإجابات عن المتوسط الحسابي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعملية اكتساب المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
31	يكتسب الأفراد في مؤسستنا المعارف والمهارات من خلال الملاحظة.	3.73	0.92	قوية	4
32	يساعد حضور الاجتماعات الأفراد في مؤسستنا على اكتساب المزيد من المعارف الجديدة	3.52	0.92	قوية	6
33	يساهم الحوار والنقاش بين الأفراد في مؤسستنا على اكتساب المزيد ممن المعارف	3.84	0.83	قوية	3
34	يكتسب الأفراد في مؤسستنا المعارف والخبرات من خلال الممارسة.	3.96	0.75	قوية	1
35	تساهم البرامج التدريبية في زيادة المعارف للأفراد في مؤسستنا.	3.88	0.89	قوية	2
36	يحصل الأفراد ففي مؤسستنا على المعارف من خلال حضور الندوات والمؤتمرات.	3.53	1.02	قوية	5
	بعد اكتساب المعرفة	3.74	0.58	قوي	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتغير التابع الفرعي اكتساب المعرفة كان متوفر بدرجة قوية فقد حقق متوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري (0.58) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، والنشئت ضعيف.

وقد تم قياس هذا البعد من خلال ستة عبارات، وما عزز درجة توفر البعد هو الإجابة على العبارة التالية "يكتسب الأفراد في مؤسستنا المعارف والخبرات من خلال الممارس" هو الإجابة على العبارة "يكتسب الأفراد في مؤسستنا المعارف والخبرات من خلال الممارسة" بمتوسط حسابي (3.96). وهي قيمة تنتمي إلى مجال القوي، كما أن الأفراد يتفوقون على أن المعرفة تكتسب من خلال تكرار وممارسة العمل وهذا ما تدل عليه قيمة الانحراف المعياري والتي كانت (0.75) حيث كانت متجانسة بنشئت ضعيف.

وقد كانت للبرامج التدريبية مساهمة كبيرة أيضا لاكتساب المعارف، حيث حقق المتوسط الحسابي للعبارة الدالة على ذلك "تساهم البرامج التدريبية للأفراد في مؤسستنا لاكتساب المزيد من المعارف" بقيمة قدرها (3.88)، وبالتالي فهو قوي مع وجود انسجام في إجابات أفراد العينة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الذي بلغ قيمته (0.89)، هذا يدل على المساهمة الكبيرة للمؤسسة في الإستثمار في رأس المال البشري من خلال الدورات التدريبية المختلفة لاكتساب معارف حديثة والمتجددة يوما بعد يوم وبالنظر إلى التغير في بيئة الأعمال خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، ويعتبر الحوار والنقاش بين الأفراد في المؤسسة طريقة أخرى لاكتساب المعارف، وهذا يدل على توفر العلاقات الاجتماعية والتي تلعب دور كبير في تعزيز العلاقات بين الزملاء مما

يساهم في المناقشة والحوار والتي تؤدي بدورها إلى تبادل المعارف والخبرات وبالتالي اكتساب معارف جديدة تعزز المعارف المكتسبة من قبل. وهذا ما نجده في العبارة التالية: "يساهم الحوار والنقاش بين الأفراد في مؤسستنا على اكتساب المزيد من المعارف"، حيث كانت درجة توفرها قوية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,84)، وتجانس إجابات أفراد العينة على ذلك وهذا ما يدل عليه الانحراف المعياري بقيمة (0.83).

في حين تناولت العبارة "يكتسب الأفراد المعارف والخبرات من خلال الملاحظة" والتي كان المتوسط الحسابي لها (3.73) وانحراف معياري (0.92) مما يدل على أن الأفراد يكتسبون المعارف بطريقة غير مباشرة وممن خلال تأدية مهامهم مع وجود تجانس في إجابات أفراد العينة المدروسة.

كما توجد درجة الموافقة القوية من وجهة نظر العينة على وجود دور للمؤتمرات والندوات لاكتساب المعارف وذلك من خلال العبارة "يحصل الأفراد في مؤسستنا على المعارف من خلال حضور الندوات والمؤتمرات" وذلك بمتوسط حسابي قيمته (3.53) مع وجود فروقات وعدم تجانس الإجابات لأفراد العينة حيث يوجد تشتت معتبر للانحراف المعياري ب (1.02).

أما العبارة "يساعد حضور الأفراد الاجتماعات لاكتساب معارف جديدة" كان حضورها قوي فقد حقق المتوسط الحسابي درجة قدرها (3.52) وتجانس في إجابات أفراد العينة حيث كان التشتت ضعيف ب (0.92) وكان لتواجدنا في بعض المديرية متزامنا في بعض الأحيان مع انعقاد اجتماعات، وقد استفسرنا عن مدى استفادة الأفراد من حضورهم للاجتماعات، وكانت لإجاباتهم تأكيداً على ذلك حيث يتبادلون النقاش ويتم طرح أفكار وحلول لمشاكل من خلالها وحسب تصريح البعض فإنهم يستفيدون كثيراً منها ويكتسبون معارف ومعلومات جديدة تساعدهم على تطوير وتحسين طرق عملهم وتنمية مهاراتهم من جهة وتحسين وتطوير علاقاتهم. ويتم عقد هذه الاجتماعات بشكل دوري يتم من خلالها مناقشة العديد من الأمور بحسب تصريحات البعض من العاملين في المؤسسة.

ونظراً لأن المتوسط الحسابي العام المحقق لبعد اكتساب المعرفة هو قوي حيث بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.58) يدل على تجانس الإجابات، فإن الأفراد في المؤسسة يكتسبون المعارف بطرق مختلفة ومن مصادر مختلفة كذلك سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وقد أكد البعض من المستجيبين على ذلك.

2. التحليل الإحصائي لبعد توليد المعرفة:

وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة لمعرفة مدى موافقة المستجيبين على توفر البعد ومدى انسجام إجابات أفراد العينة ونجد ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد توليد المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
37	يمتلك الأفراد في مؤسستنا الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية قابلة للتطبيق.	3.03	1.07	متوسط	6
38	يساهم الحوار والنقاش بين الأفراد في المؤسسة على طرح الأفكار الجديدة.	3.64	0.97	قوية	4
39	يسعى الأفراد ففي مؤسستنا لتجديد في أساليب عملهم باستمرار.	3.39	1.01	متوسط	5
40	يساعد المناخ والتفاعل المشترك بين الأفراد على توليد معارف جديدة.	4.20	0.80	قوية	1
41	تشجع مؤسستنا المبادرة الفردية لتقديم الأفكار والاقتراحات.	3.81	1.16	قوية	3
42	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتدعيم الأفكار الجيدة التي يقترحها الأفراد.	3.86	1.18	قوية	2
	بعد توليد المعرفة.	3.65	0.65	قوي	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للبعد ككل كان قوي حيث حقق قيمة (3.65)، بمعنى أن رأس المال البشري لديه مساهمة في توليد المعارف في المديرية محل الدراسة من وجهة نظر الإطارات فمن جهة فإن رأس المال البشري لديه استعداد وقادرا على ابتكار حلول للمشاكل وتقديم أفكار جديدة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة تشجع المبادرة وروح الابتكار. وهذا ما يتفق عليه أفراد عينة الدراسة حيث نجد أن درجة تجانس الإجابات حول البعد الكلي قوية حيث بلغ الانحراف المعياري (0.65) وهذا يعني التشتت ضعيف وقد تم قياس درجة توفر البعد من خلال ستة عبارات كما يلي:

لقد عززت العبارة (40) توفر بعد توليد المعرفة بدرجة قوية حيث كانت مضمونها كالتالي: "يساعد المناخ والتفاعل المشترك بين الأفراد على توليد معارف جديدة" حيث حققت متوسط حسابي قوي بلغ قيمته (4.20) وتشتت ضعيف قدره (0.80) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وهذا ما لاحظناه فعلا خلال زيارتنا

للميدان الحقيقي للعمل حيث وجدنا أن هناك تفاعل وانسجام بين أعضاء الفريق في الأقسام والوحدات التي زرناها.

كما يتفق المستجيبين على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتدعيم الأفكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل وكانت متوفرة بدرجة قوية كذلك بمتوسط حسابي (3.86) لكن هناك تجانس معتبر بين إجابات أفراد العينة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.18).

والمرتبة الثالثة كانت للعبارة " تشجع مؤسستنا المبادرة الفردية لتدعيم الأفكار والاقتراحات من طرف أفرادها" بمتوسط حسابي (3.81). ويعتبر في المجال القوي وانحراف معياري (1.16) والذي يشير إلى التشتت المعتبر أي أن هناك تجانس متوسط لإجابات أفراد العينة حسب هذه العبارة.

وقد كانت العبارة " يساهم الحوار والنقاش بين الأفراد في المؤسسة على طرح أفكار جديدة " متوفر بدرجة قوية حسب اتجاهات أفراد العينة وانحراف معياري يدل على درجة عالية من التجانس في أجوبة المبحوثين حيث كان التشتت ضعيف قيمته (0.94).

أما باقي العبارتين (39) و(37) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.39) و (3.03) على التوالي حيث تعتبر درجة توفر كل منها متوسطة و كلاهما كان التشتت لهما متوسط، بمعنى عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة وذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري لهما على التوالي (1.01) و (1.07)، حيث تدل العبارة (39) على سعي الأفراد للتجديد في أساليب عملهم، وهذا يدل على أن كثرة الأعمال تجعل الأفراد غير قادرين على تجديد وابتكار طرق جديدة بالرغم من توفر الإمكانيات والقدرة على ذلك. وهكذا كذلك بالنسبة للعبارة (37) "يمتلك الأفراد في مؤسستنا الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاره قابلة للتطبيق" فالأفراد يمتلكون مهارات وقدرات تجعلهم قادرين على خلق وابتكار معارف وأفكار إبداعية.

3. التحليل الإحصائي لبعد تخزين المعرفة:

ويتم ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد تخزين المعرفة لمعرفة مدى اتفاق المستجيبين على درجة توفره وذلك ما نجده في الجدول التالي:

الجدول رقم(36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخزين المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
43	يعمل الأفراد على توثيق الأفكار الجديدة في مكاتبهم.	3.18	1.10	متوسط	5
44	يستخدم الأفراد في مؤسستنا الأساليب الالكترونية (قواعد البيانات) للاحتفاظ بالمعارف.	3.69	1.02	قوي	1
45	يقوم الأفراد بالاحتفاظ بخبراتهم وتجاربهم في أرشيف المؤسسة.	3.29	1.09	متوسط	4
46	يستطيع الأفراد الرجوع لنظام المعلومات للحصول على المعارف اللازمة.	3.65	0.96	قوي	2
47	يستطيع الأفراد الاطلاع على أرشيف المؤسسة للحصول على المعارف اللازمة المخزنة.	3.51	0.99	قوي	3
	بعد تخزين المعرفة.	3.46	0.74	قوي	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد تخزين المعرفة كان قوي وقد بلغ(3.45) من أصل 5 درجات على سلم ليكات، وانحراف معياري (0.74) والذي يشير إلى أن التشتت ضعيف و تجانس في إجابات المبحوثين حول بعد تخزين المعرفة مما يعني أن الأفراد في المؤسسة يقومون بتخزين المعارف المتوفرة لديهم واسترجاعها باستخدام الوسائل الالكترونية وهذا ما يؤدي إلى سهولة الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها ويستخدمونها لانجاز المهام المطلوبة منهم .

وقد تم قياس بعد تخزين المعرفة ومن ثم استرجاعها من خلال خمس عبارات حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة التي احتلت المرتبة الأولى من حيث اتفاق العينة المدروسة على توفرها فقد بلغت (3.69) وهي درجة قوية، وعدم تجانس إجابات أفراد العينة على العبارة بانحراف معياري (1.09). ومحتوى العبارة "يستخدم الأفراد في مؤسستنا الأساليب الالكترونية (قواعد البيانات) للاحتفاظ بالمعارف" مما يعني أن العمل يتطلب استخدام الحاسوب لتخزين المعلومات للاستفادة منها عند الحاجة إليها.

كما تناولت العبارة التالية " يستطيع الأفراد في المؤسسة الرجوع لنظام المعلومات للحصول على المعارف اللازمة"، مما يدل على سهولة استرجاع المعلومات من نظام المعلومات وسهولة تناول المعارف والمعلومات اللازمة لانجاز المهام المطلوبة. حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.65) وتجانس إجابات أفراد العينة بانحراف معياري (0.96) مما يدل على التشتت الضعيف.

وسجلت العبارة " يستطيع الأفراد الاطلاع على أرشيف المؤسسة للحصول على المعارف المخزنة اللازمة " متوسط حسابي قيمته (3.51) ويعتبر قوي بالنظر إلى مجال سلم ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى الانحراف المعياري (0.96) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

إلا أن العبارة " يقوم الأفراد بالاحتفاظ بخبراتهم وتجاربهم في قواعد بيانات للاستفادة منها " فكانت قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة حيث بلغت قيمته (3.29)، وتشنت إجابات المستجيبين مما يدل على عدم تجانس الإجابات فقد بلغ الانحراف المعياري (1.09) وهذا يدل على احتفاظ الأفراد بالمعارف في عقولهم (معرفة ضمنية).

وكذلك بالنسبة للعبارة التي كانت في المرتبة الأخيرة والتي كان مضمونها كالتالي: "يعمل الأفراد على توثيق الأفكار في مكاتبهم" مما يدل على أن الأفراد يحتفظون بمعارفهم لأنفسهم ولا يقومون بتسجيلها كخبرات يستفيد منها الأفراد الآخريين في المستقبل كتجارب سابقة. حيث حقق المتوسط الحسابي قيمة (3.18)، وهو متوسط بالمقارنة مع مجالات سلم ليكرت، وانحراف معياري (1,10)، وهذا يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة المستجوبة.

4. التحليل الإحصائي لبعد المشاركة بالمعرفة:

ويتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة ومدى اتفاقهم على توفر العبارات، وهذا الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة بالمعرفة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
48	لدى الأفراد في مؤسستنا الاستعداد والرغبة للمشاركة في معارفهم المرتبطة بالعمل مع بعضهم البعض.	3.47	0.98	قوية	4
49	ينشر الأفراد في مؤسستنا الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها باستمرار.	3.16	1.08	متوسط	5
50	يتم تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد في مؤسستنا بدون تحفظ.	3.81	0.86	قوية	1
51	يتبادل الأفراد في مؤسستنا المعارف والمهارات بطريقة مباشرة.	3.49	1.03	قوية	3
52	تساعد الاجتماعات على تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد في مؤسستنا.	3.64	0.94	قوية	2
	بعد المشاركة بالمعرفة	3.38	0.73	متوسط	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هذا البعد حقق متوسط حسابي (3.38)، وهي درجة متوسطة وانحراف معياري (0.73) وهو تشتت ضعيف مما يدل على أن المشاركة بالمعرفة متوفرة بدرجة متوسطة وقد تم قياس هذا البعد من خلال خمسة عبارات.

وكانت القيمة الكبيرة للمتوسط الحسابي للعبارة الدالة على أن الأفراد يتبادلون المعارف والخبرات بطريقة مباشرة وبدون تحفظ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.81)، وانحراف معياري (0.86). كما تساعد الاجتماعات على تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد في المديرية محل الدراسة وهذا ما اتفق عليه المستجوبين، حيث كان المتوسط الحسابي للعبارة (3.64)، وقد تجانس إجابات الأفراد المستجوبين لأن التشتت كان ضعيف فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة (0.94).

وقد تناولت العبارة " يتبادل الأفراد في مؤسستنا المعارف والمهارات بطريقة مباشرة " والتي تدل على المشاركة بالمعرفة بين الأفراد من خلال اللقاءات العفوية وبطريقة غير رسمية ناتجة عن العلاقات الاجتماعية وقد كان المتوسط الحسابي لها (3.40)، مع وجود تشتت قوي بين إجابات أفراد العينة المدروسة وعدم تجانس إجابات الأفراد بانحراف معياري قيمته (1.03).

ووجود الرغبة والاستعداد للمشاركة بالمعارف المرتبطة بالعمل بدرجة قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الدالة على ذلك بقيمة (3.47)، و تجانس إجابات المستجوبين بانحراف معياري بلغت قيمته (0.98)، حيث كان الاتجاه متوفر بدرجة قوية بهذه العبارة.

واتفق المستجوبين بدرجة متوسطة على أن الأفراد في المؤسسة يقومون بنشر الأفكار الجيدة التي يتوصلون إليها حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.16)، وهي قيمة متوسطة وعدم تجانس الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (1.08).

5. التحليل الإحصائي لبعد تطبيق المعرفة:

وقد تم وصف عبارات المتغير التابع الفرعي الخامس من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تطبيق المعرفة في المديرية محل الدراسة، وهذا ما نجده في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تطبيق المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
53	لدى الأفراد في مؤسستنا مساهمة كبيرة في تطوير أساليب و طرق عمل جديدة.	3.36	0.97	متوسطة	7
54	تستفيد مؤسستنا من الحلول المقترحة و المطروحة من طرف عمالها لحل المشاكل.	3.31	1.06	متوسطة	8
55	يساهم طرح الأفكار الجديدة من طرف الأفراد في مؤسستنا على معالجة الشكاوي و الاقتراحات و إيجاد الحلول.	3.41	1.00	قوية	6
56	تساعد معارف الأفراد في مؤسستنا على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.	3.63	0.96	قوية	2
57	لدى الأفراد في مؤسستنا مساهمة كبيرة في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للزبائن	3.42	1.03	قوية	5
58	تحصل مؤسستنا بفضل مجهودات عمالها على رضا زبائننا و عملائها.	3.58	0.96	قوية	3
59	تساهم معارف و خبرات الأفراد على إدخال تعديلات على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للزبائن.	3.49	0.96	قوية	4
60	تساهم معارف الأفراد في تحسين أداء مؤسستنا و تحقيق نجاحها و استمرارها.	3.77	0.84	قوية	1
	بعء تطبيق بالمعرفة	3.49	0.70	قوية	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعء تطبيق المعرفة متوفر بدرجة قوية مما يدل على المساهمة الكبيرة للأفراد العاملين في المؤسسة على تنفيذ وتطبيق معارفهم من أجل الحصول على أفكار جديدة وإيجاد حلول لمشاكل العمل ومساهماتهم كذلك في معالجة الشكاوي وإرضاء الزبائن، وبالتالي تحسين وتطوير أداء المؤسسة العاملين بها.

وهذا ما يتفق عليه الإطار حسب وجهة نظرهم وباعتبارهم الفئة المسؤولة بحكم توليهم لمنصب إداري عالي فهم على دراية كاملة بواقع العمل في المؤسسة حيث حقق المتوسط الحسابي لبعء تطبيق المعرفة قيمة (3.49)، وقد كانت درجة التوفر قوية، بالإضافة إلى تجانس إجابات المبحوثين حول البعد الكلي فقد بلغ الانحراف المعياري قيمة (0.70).

وقد عزز الحضور القوي للبعد الكلي العبارة التالية " تساهم معارف الأفراد في تحسين أداء مؤسستنا وتحقيق نجاحها واستمرارها" وقد كان المتوسط الحسابي لها (3.77)، وانحراف معياري (0.84)، والذي يشير

إلى ارتفاع نسبة التجانس في إجابات المبحوثين وضعف التشتت حول اتجاهاتهم. وبذل على مدى اهتمام الأفراد وحرصهم على السير الحسن للعمل وتحسين أداء المؤسسة حيث يعتبرون نجاح المؤسسة من نجاحهم وأهداف المؤسسة تعتبر ضمن أولوياتهم هذا حسب ما صرح به بعض المستجوبين أثناء مقابلتهم.

وقد كان لزيارتنا لبعض المديريات أثر على تعزيز ملاحظتنا لواقع العمل وتزامنت زيارتنا مع وجود بعض الزبائن يقدمون طلباتهم لتوصيل الكهرباء لسكناتهم الجديدة وقد تم مقابلة الزبائن بطريقة مباشرة مع المدير والمسؤول المباشر للمديرية، لطمأنة الزبائن على تغطية طلباتهم في الآجال القريبة وتجنيب كل الجهود للقيام بتحقيق أهدافهم، مما يدل على اهتمام المديريات بطلبات الزبائن وسرعة استجابتهم لها. وهذا ما تدل عليه العبارة " تساعد معارف الأفراد في مؤسستنا على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن" حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3,63)، وانحراف معياري (0.96) يدل على تجانس الإجابات وهذا ما يجعل الزبائن راضين عن الخدمات المقدمة من طرف المديريات التابعين لها. وقد حققت العبارة التي تدل على حصول المؤسسة على رضا زبائننا بفضل مجهودات عمالها على درجة قوية للمتوسط الحسابي حيث بلغت قيمته (3,58) وتشتت ضعيف يدل على اتفاق وتجانس الإجابات بانحراف معياري (0.96).

كما يتفق المستجيبون على أن الأفراد يساهمون في إدخال تعديلات على المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن وذلك بالتمشي مع الأهداف العامة والسياسة العامة للمديريات وقد كان المتوسط الحسابي للعبارة الدالة على ذلك (3.46) وانحراف معياري (0.96) مما يدل على تجانس الإجابات وتقارب وجهات النظر حول العبارة.

وأن مساهمة الأفراد في إدخال تعديلات على الخدمات المقدمة يجعلهم قادرين على ابتكار وتقديم خدمات جديدة للمؤسسة وهذا ما نجده فعلا حيث يستطيع الزبائن تسديد فواتير الكهرباء الكترونيا دون الانتقال إلى الوكالات لتسديد الفاتورة ويتم كذلك تسديد الفواتير عن طريق اقرب موقع للبريد. وقد كان المتوسط الحسابي للعبارة " لدى الأفراد في مؤسستنا مساهمة كبيرة في تقديم خدمات جديدة للزبائن" (3.42) وهو قوي وعدم تجانس الإجابات حول العبارة بانحراف معياري (1.03) وهو تشتت قوي.

كما يساهم طرح الأفكار الجديدة من طرف الأفراد على معالجة الشكاوي وإيجاد الحلول بمتوسط حسابي (3.41) وهو قوي وانحراف معياري (1.00) والذي يدل على عدم تجانس وجهات النظر المستجيبين حول هذه العبارة. ونلاحظ كذلك درجة التوفر اقل من العبارات السابقة وذلك بالنسبة لمساهمة الأفراد في تطوير أساليب وطرق عمل جديدة، على اعتبار أن طرق العمل هي منمطة بالنسبة لجميع المديريات وأن تطوير

أسلوب أو طريقة عمل جديدة لابد و أن تعمم على جميع المديريات لأنها تتبع السياسة العامة للشركة ككل. حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.36) وانحراف معياري (0.97).

وكذلك بالنسبة لمتوسط إجابات أفراد العينة حول مدى استفادة المؤسسة من الحلول المقترحة فقد كانت درجة توفرها متوسطة ب (3.31) كقيمة للمتوسط الحسابي، مع وجود تباين نوعا ما في وجهات النظر للمستجيبين حيث بلغ الانحراف المعياري (1.06) وهو تشتت قوي.

وعلى العموم فقد كان المتوسط العام للعبارة ككل قوي مما يدل على المساهمة في تطبيق المعرفة من طرف الأفراد في المديريات محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج قياسا.

قبل التطرق لاختبار ومناقشة فرضيات الدراسة، لابد أولا التأكد من صلاحية النموذج قياسيا وإحصائيا، لأن عدم صلاحية النموذج تؤدي إلى تعديله، وهذا ما يجعل هذه المرحلة ضرورية. وسنتناول في هذا المطلب اختبار صلاحية النموذج قياسيا وذلك انطلاقا من مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:

1. فرضية انعدام الارتباط الذاتي للأخطاء:

و يتم ذلك من خلال معامل **Durbin**، حيث يجب أن يقع ضمن المجال $d2$ و $d2-4$ ، و هذه القيمة نستخرجها من الجدول الخاص ب **Durbin Watson** وذلك انطلاقا من عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة، حيث K يمثل عدد المتغيرات المستقلة و N يمثل عدد مفردات العينة.

2. فرضية انعدام مشكلة التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة:

وللتحقق من ذلك نستخدم اختبار تضخم التباين **VIF** واختبار التباين المسموح **Tolérance** وللتأكد من الفرضية يجب أن يكون **VIF** أقل من (10) والتباين المسموح أكبر من (0.05).

3. فرضية التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي:

ويتم التحقق من ذلك باستخدام معامل كولموغوروف سميرنوف **Kolmogorov Smirnov** أو شابيرو ويلك **Shapiro Wilk**، فان كانت معنوية المعامل أكبر أو تساوي (0.05) فإن سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي تم فيه تحديد أهم النتائج المتحصل عليها لإجراء اختبار صلاحية النموذج قياسيا:

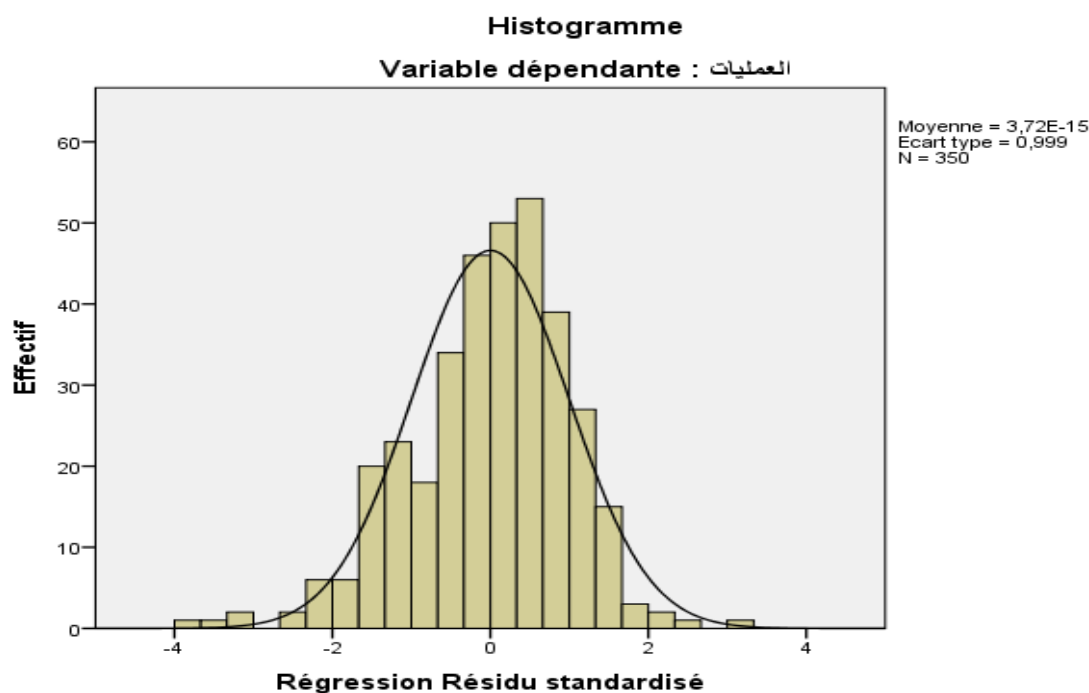
الجدول رقم (39): اختبار صلاحية النموذج قياسي.

معامل Shapiro Wilk	معامل Durbin Watson	التباين المسموح Tolérance	معامل التضخم التباين VIF	البعد
0.980	1.821	0.634	1.578	المعارف
		0.636	1.572	الخبرات
		0.609	1.641	المهارات
		0.674	1.484	القدرات
		0.825	1.212	التفكير الإبداعي
0.091	–	–	–	المعنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات تضخم التباين كلها أقل من 10، والتباين المسموح لها أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا يوجد ارتباط خطي بين المتغيرات. أما معامل دورين واطسون فهو يساوي (1.821) وهو يقع بين القيمتين (1.804) و(2.179). حيث $d1 = 1.660$ و $d2 = 1.804$ وبهذا فالشرط محقق مما يعني لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء وللتأكد من ذلك يمكن رسم البواقي مع المتغير التابع كما يلي:

شكل رقم (27): انتشار البواقي للنموذج الكلي.



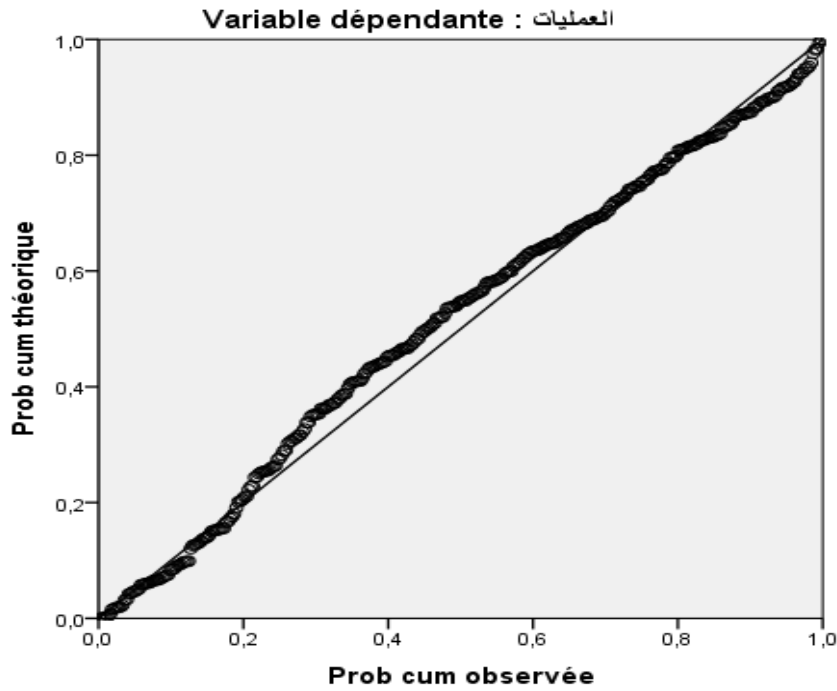
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن سلسلة البواقي تنتشر على طول خط الانحدار حيث أن معظم النقاط تتجمع حول الخط المستقيم، و بالتالي فإن متوسط البواقي يساوي بالتقريب الصفر.

بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة شاير ويلك **Shapiro Wilk** تقدر ب (0.980) والمعنوية تقدر ب (0.091) و هي أكبر من (0.05) و بالتالي فإن سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وللتأكد من ذلك يمكن رسم الشكل البياني لسلسلة البواقي كما يلي:

شكل رقم (28): توزيع الأخطاء العشوائية للنموذج الكلي.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

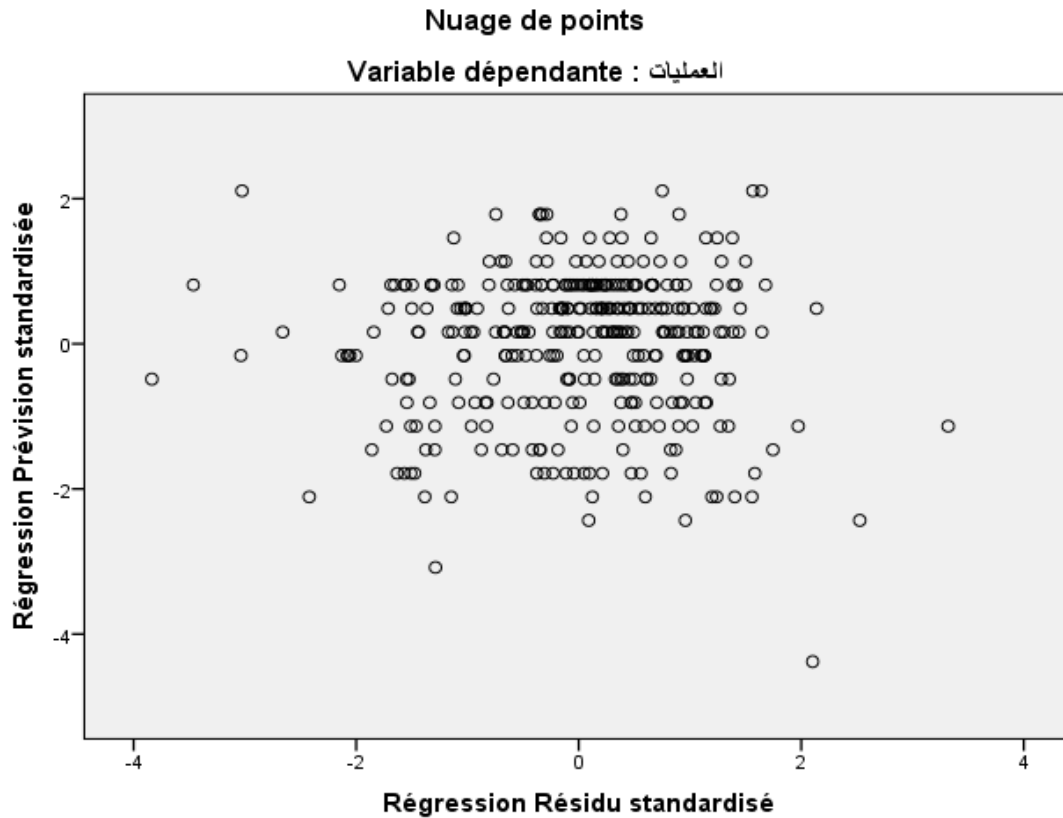


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

يتضح من خلال الشكل أن الأخطاء العشوائية للنموذج الكلي للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وبالتالي هذا الشرط محقق.

وللتأكد من فرضية ثبات التباين تم رسم التباين للبواقي للنموذج الكلي كما يلي:

شكل رقم (29): تجانس التباين لبواقي النموذج الكلي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

حيث يتضح من الشكل أعلاه أن البواقي تتوزع في شكل شريط أفقي متجانس ومتناظر حول الخط الأفقي، كما نلاحظ وجود بعض النقاط التي تخرج عن الشريط الأفقي، مما يؤكد فرضية التجانس أو ثبات التباين للأخطاء العشوائية للنموذج الكلي.

من خلال النتائج السابقة لدورين واطسون، شابيير ويلك، توليرونس ومعامل التضخم يمكن القول أن النموذج صالح من الناحية القياسية.

المطلب الرابع: اختبار صلاحية النموذج إحصائياً.

وذلك من خلال اختبار معنوية كل معلمة في النموذج باستخدام اختبار فيشر F والذي يجب أن تكون قيمته المحسوبة أكبر من قيمته الجدولية أو معنويته أقل أو تساوي 0.05. و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (40): اختبار صلاحية النموذج إحصائيا.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	39.384	5	7.877	52.124	0.000
البواقي	51.983	344	0.151		
المجموع	91.367	349	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المعنوية أقل من (0.05)، وهذا ما يفسر وجود على الأقل متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع. وأن هناك معلمة على الأقل تحقق شرط المعنوية. وعليه يمكن القول أن النموذج الكلي للدراسة صالح إحصائيا. وعلى أساس صلاحية النموذج قياسيا وإحصائيا، يمكننا اختبار تأثير أبعاد رأس المال البشري كمتغير مستقل على عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة) كمتغيرات تابعة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد التأكد من صلاحية النموذج، وأن البيانات المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على العينة المستهدفة موزعة توزيعا طبيعيا. والتأكد من شروط الاختبارات المعلمية. سيتم في هذا المبحث من الفصل اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة وحتى يتم اختبار الفرضيات المطروحة لمعالجة مشكلة الدراسة تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية على البيانات. وتحقيقا لهذا الغرض من الإختبار تناولت الباحثة مجموعة من الفرضيات والتي تم معالجتها واستخلاص النتائج في العناصر التالية:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وتتنص الفرضية الرئيسية الأولى " لا يوجد استعداد كافي لرأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب تصورات الاطارات في المديرية محل الدراسة".

إن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى يبنى على أساس مقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والتي تمثل وجهات نظر الإطارات حول مدى استعداد رأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة مع الوسط الحسابي المعياري المقدر ب (3).

وقد استخدمنا اختبارات العينة الأحادية (Test-t pour échantillon unique) والجدول التالي يوضح نتائج اختبارات العينة الأحادية المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار (Test-t) للفرضية الرئيسية الأولى.

الإحصائيات الخاصة بعينة واحدة				
رأس المال البشري	حجم العينة N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
	350	3.494	0.521	0.278
الانحراف المعياري Valeur du Test= 3				
رأس المال البشري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
	17.721	3.49	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

وتشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لوجهات نظر أفراد العينة حول متغير رأس المال البشري قد بلغت (3.49) وهي قيمة مرتفعة وتعتبر قوية وانحراف معياري قدره (0.52)، وهي قيمة تدل على درجة عالية من التجانس في أجوبة أفراد العينة وضعف التشتت، وبلغت قيمة t المحسوبة (17.721) وهي قيمة أكبر من t الجدولية عند درجة حرية (3.49). بالإضافة إلى مستوى الدلالة الذي بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) أي 5% . وهذا يعني رفض الفرضية القائلة بعدم وجود استعداد كافي لرأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وقبول الفرضية البديلة التي تدل على " وجود استعداد لرأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة".

إن استعداد رأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة معناه توفر الإمكانيات والقدرات اللازمة لتجعل رأس المال البشري قادرا ومستعدا لتطبيق عمليات إدارة المعرفة كأسلوب أو منهج حديث، وباعتبار الأصول الفكرية الممثلة في رأس المال البشري من المرتكزات الأساسية، خاصة في ظل الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، كما يعتبر توفرها مهم في اطار متطلبات تطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة. و يمكن معرفة ذلك من خلال اختبار Test-t لأبعاد رأس المال البشري.

الجدول رقم(42) :نتائج اختبار Test-t لأبعاد رأس المال البشري.

الإحصائيات الخاصة بعينة واحدة				
حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	
350	3.700	0.616	0.032	المعارف
350	3.780	0.559	0.029	الخبرات
350	3.640	0.652	0.0348	المهارات
350	3.652	0.616	0.0329	التفكير
350	3.754	0.577	0.0301	التفكير الإبداعي
الانحراف المعياري 3 Valeur du Test=				
قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة		
21.244	349	0.000		المعارف
26.075	349	0.000		الخبرات
18.354	349	0.000		المهارات
19.795	349	0.000		التفكير
24.454	349	0.000		التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول توفر أبعاد رأس المال البشري محصورة بين (3.64 و 3.78) وهي قيم جيدة ومرتفعة، مما يدل على توفر الاستعداد الكافي من ناحية أبعاد رأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة وقد بلغت قيم الانحراف المعياري بين (-0.57- 0.65) مما يدل على تجانس وجهات النظر لأفراد العينة، وقد بلغت قيم t من (18.354) إلى (26.075) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية 349. بالإضافة إلى مستوى الدلالة كلها (0.000) وهي قيم أقل من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أن رأس المال البشري لديه الإمكانيات والقدرات الداعمة والتي تؤهله وتجعله مستعداً لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة مع الوسط الحسابي المعياري والمقدر ب (3) و التي مفادها:

" لا يوجد توجه نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب تصورات الاطارات في المديریات محل الدراسة".

والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (43) : نتائج اختبار (Test-t) للفرضية الرئيسية الثانية.

الإحصائيات الخاصة بعينة واحدة				
عمليات إدارة المعرفة	حجم العينة N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
	350	3.548	0.511	0.0273
الانحراف المعياري Valeur du Test= 3				
عمليات إدارة المعرفة	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
	20.038	349	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول التوجه نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة قد بلغ (3.548) وهي قيمة قوية وانحراف معياري قدره (0.511)، مما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد العينة، وقد كان التشتت ضعيف. وقد بلغت قيمة t المحسوبة (20.038) وهي قيمة أعلى من القيمة الجدولية عند درجة (349). ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أنها دالة إحصائياً. وهذا يعني رفض الفرضية القائلة بعدم وجود توجه نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة حسب تصورات الإطارات، وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها: يوجد توجه نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة و تطبيق).

ولمعرفة مدى توجه المديرين محل الدراسة لتطبيق كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على حدا تم مقارنة المتوسطات الحسابية لعمليات إدارة المعرفة مع الوسط الحسابي المعياري المقدر ب (3).

وقد استخدمنا كذلك اختبارات العينة الأحادية (Test-t pour échantillon unique) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبارات الأحادية كالتالي:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار (Test-t) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة.

الإحصائيات الخاصة بعينة واحدة				
عمليات إدارة المعرفة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
اكتساب	350	3.741	0.589	0.0315
توليد	350	3.654	0.658	0.0352
تخزين	350	3.463	0.743	0.397
مشاركة	350	3.384	0.733	0.0392
تطبيق	350	3.495	0.707	0.0378
الانحراف المعياري 3 = Valeur du Test				
عمليات إدارة المعرفة	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
اكتساب	23.533	349	0.000	
توليد	18.603	349	0.000	
تخزين	11.667	349	0.000	
مشاركة	9.804	349	0.000	
تطبيق	13.108	349	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لكل عمليات إدارة المعرفة محصورة بين 3.384 كأقل قيمة و (3.741) كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة وانحراف معياري (0.589) و (0.743). مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة أو بالأحرى عدم وجود اختلاف في وجهات النظر حول توجه المديرين لتطبيق عمليات إدارة المعرفة كلها. وقد كانت قيم t المحسوبة كلها أعلى من قيم t الجدولية عند درجة الحرية (349)، ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية.

نستنتج من خلال ذلك أن هناك توجه للمديرين لتطبيق عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة، توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة. ونظرا للدور البالغ الأهمية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق والأهداف الإنمائية التي تسعى إلى تحقيقها كان لابد من اعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة من خلال تطبيق إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث والتركيز على ما تملكه من أصول فكرية لتطبيق هذا التوجه بنجاح.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية:

سيتم في هذا المطلب من المبحث اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، الانحدار المتعدد والانحدار المتعدد المتدرج. حيث سنقوم أولاً باختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية، كما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

ولاختبار هذه الفرضية والتي مفادها "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($05 \geq a$) لرأس المال البشري بأبعاده على عمليات إدارة المعرفة في المديرية محل الدراسة" تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة كما يلي:

الجدول رقم (45): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R_2	معامل التحديد R	معامل التحديد المعدل R_2	قيمة F	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	0.657	0.431	0.423	52.124	0.388	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ومن خلال نتائج الاختبار الإحصائي، أن المعنوية أقل من (0.05) و على هذا الأساس نقوم برفض الفرضية العدمية للفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها عدم وجود تأثير لأبعاد رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في المديرية محل الدراسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري عند مستوى معنوية $0.05 \geq a$ على عمليات إدارة المعرفة في المديرية محل الدراسة".

➤ وحسب معطيات هذا الجدول فقد بلغ معامل الارتباط 69.1 % ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين أبعاد رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة. وهذا معناه انه كلما توفرت المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات و التفكير الإبداعي لرأس المال البشري بدرجة قوية كلما كان مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مرتفع والعكس صحيح.

➤ كما تشير نسبة التفسير لمعامل التحديد R_2 أن ما نسبته 43.1 % من التغيرات الحاصلة في عمليات إدارة المعرفة تفسرها التغيرات الحاصلة في أبعاد رأس المال البشري، و 56.9 % الباقية تفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

➤ أما بالنسبة لمعامل التحديد المعدل R_2 و الذي يعتبر أكثر دقة، و يعبر عن القوة التفسيرية بين المتغيرين، نلاحظ أن أبعاد رأس المال البشري تفسر ما نسبته 42.3 % من التغيرات التي تطرأ على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وهي نسبة جيدة. ويرجع إلى مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري. أما 57.7 % الباقية ترجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

➤ وهكذا فبالنسبة إلى الخطأ المعياري الذي يقيس دقة الاختبار، حيث كلما اقترب من الصفر الصحيح كلما زادت دقة الاختبار، و كلما اقترب من الواحد الصحيح تنقص دقة الاختبار. ونلاحظ أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.388 وهي نسبة قريبة من الصفر وهذا يدل على دقة الاختبار.

➤ كما تشير قيمة (F- test) إلى جودة نموذج التأثير بين أبعاد رأس المال البشري كمتغير مستقل وعمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع، حيث كانت قيمة (F) 52.124 وهي نسبة مرتفعة.

ومن خلال النتائج السابقة وذلك بالتأكيد على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq a$ رأس المال البشري بأبعاده على عمليات إدارة المعرفة في المديرية محل الدراسة".

ان معرفة أي من أبعاد رأس المال البشري أكثر تأثيرا على عمليات إدارة المعرفة يتطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام الانحدار المتعدد.

وهذا الجدول يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة.

المتغير	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
الثابت	0.677	0.185	-	3.662	0.000
المعارف	0.071	0.042	0.086	1.683	0.003
الخبرات	0.148	0.047	0.161	3.167	0.02
المهارات	0.167	0.041	0.212	4.077	0.000
القدرات	0.160	0.041	0.192	3.882	0.000
التفكير الإبداعي	0.229	0.040	0.258	5.767	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن معنوية t كانت أقل من مستوى الدلالة لكل من الثابت، الخبرات، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي. أما بالنسبة للمعارف فكانت قيمتها 0.093 وهي نسبة أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود تأثير معنوي للمعارف على عمليات إدارة المعرفة، أما الأبعاد الأخرى الباقية كلها ذات تأثير معنوي. وبما أنه توجد معلمة على الأقل لها تأثير معنوي سنقوم بإجراء اختبار تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيرا وتفسيرا للمتغير التابع وذلك في هذه الخطوة.

الجدول رقم (47) : نتائج تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة.

رقم النموذج	النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
1	الثابت	2.092	0.134	–	15.643	0.000
	المهارات	0.400	0.036	0.510	11.062	0.000
2	الثابت	1.353	0.165	–	8.205	0.000
	المهارات	0.310	0.036	0.396	8.537	0.000
	التفكير الإبداعي	0.284	0.041	0.320	6.905	0.000
3	الثابت	0.998	0.170	–	5.871	0.000
	المهارات	0.241	0.037	0.308	6.537	0.000
	التفكير الإبداعي	0.232	0.040	0.261	5.729	0.000
	القدرات	0.220	0.039	0.265	5.658	0.000
4	الثابت	0.734	0.182	–	4.023	0.000
	المهارات	0.185	0.039	0.236	4.689	0.000
	التفكير الإبداعي	0.232	0.040	0.262	5.844	0.000
	القدرات	0.177	0.040	0.213	4.424	0.000
	الخبرات	0.165	0.046	0.180	3.617	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

نلاحظ من خلال الجدول أن المعنوية بالنسبة لأبعاد رأس المال البشري كلها أقل من 0.05 للنماذج الأربعة، ويمكن اعتبار النموذج الرابع هو المقبول فقد أدخل أربعة أبعاد لرأس المال البشري لها تأثير على عمليات إدارة المعرفة ما عدا المعارف لم تدخل في النموذج. وبالتالي يمكن تحديد الأبعاد التي لها تأثير والتي تدخل في النموذج الرابع على التوالي: التفكير الإبداعي، المهارات، القدرات والخبرات. وبالتالي يمكن كتابة معادلة عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

$$Y=0.734+0.232x5+0.185x3+0.177x4+0.165x2$$

Y: عمليات ادارة المعرفة،

X5: التفكير الابداعي ،

X3: المهارات ،

4X: القدرات ،

X2 : الخبرات .

2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

لمعرفة مدى صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لرأس المال البشري بأبعاده على عملية اكتساب المعرفة في المديرية محل الدراسة" قمنا باختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير وذلك باستخراج معامل التحديد كما يلي:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الأولى.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	قيمة F	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	0.518	0.269	0.258	25.296	0.507	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين رأس المال البشري و اكتساب المعرفة في المديرية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.518 أي 51.8 % وهي نسبة قوية. وتشير قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت قيمتها 0.269 أي أن 26.9 % من التغيرات الحاصلة في عملية اكتساب المعرفة تفسرها التغيرات في أبعاد رأس المال البشري و النسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

كما نلاحظ أن توفر أبعاد رأس المال البشري يفسر ما نسبته 25.8 % من التغيرات الحاصلة على عملية اكتساب المعرفة. و الباقي من النسبة والمتمثلة في 74.2 % يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ المعياري والذي يقيس دقة الاختبار حيث نلاحظ أن قيمته تساوي 0.507 وهي قريبة من الصفر وهذا ما يدل على دقة الاختبار.

كما تشير قيمة F إلى جودة نموذج العلاقة بين رأس المال البشري بأبعاده واكتساب المعرفة، حيث بلغت قيمة (F) 25.296، ومستوى الدلالة الإحصائية $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يمكن التوصل إلى قرار رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وإثبات وجود تأثير معنوي لأبعاد رأس المال البشري على اكتساب المعرفة في المديرية محل الدراسة.

ولمعرفة أي من أبعاد رأس المال البشري تأثيراً على عملية اكتساب المعرفة قمنا باستخراج (t-test) المعنوية من خلال اختبار الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم(49): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال البشري على عملية اكتساب المعرفة.

المتغير	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
الثابت	1.168	0.242	–	4.832	0.000
المعارف	0.024	0.055	0.025	0.432	0.666
الخبرات	0.245	0.061	0.233	4.027	0.000
المهارات	0.183	0.053	0.202	3.424	0.001
القدرات	0.052	0.054	0.054	0.968	0.334
التفكير الإبداعي	0.187	0.052	0.183	3.610	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أن معنوية t كانت أقل من (0.05) بالنسبة لكل من الخبرات، المهارات والتفكير الإبداعي، وكانت أكبر من (0.05) لكل من المعارف والقدرات وهذا يدل على عدم وجود تأثير معنوي للمعارف والقدرات. مع وجود تأثير معنوي لكل من الخبرات، المهارات والتفكير الإبداعي على اكتساب المعرفة. ولمعرفة أي من الأبعاد الأكثر تأثيراً وتفسيراً على عملية اكتساب المعرفة، سنقوم باختبار تحليل الانحدار المتدرج كما يلي:

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد رأس المال البشري على عملية اكتساب المعرفة.

رقم النموذج	النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
1	الثابت	2.352	0.162	–	14.480	0.000
	المهارات	0.382	0.044	0.422	8.690	0.000
2	الثابت	1.732	0.201	–	8.606	0.000
	المهارات	0.256	0.050	0.283	5.164	0.000
	الخبرات	0.285	0.058	0.271	4.938	0.000
3	الثابت	1.241	0.233	–	5.336	0.000
	المهارات	0.199	0.051	0.220	3.930	0.000
	الخبرات	0.271	0.057	0.257	4.773	0.000
	التفكير الإبداعي	0.201	0.05	0.197	3.978	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أن النموذج الأول أدخل فيه بعد المهارة فقط، والثاني المهارات والخبرات لذلك نعتبر أن النموذج الثالث هو الأفضل والمقبول فقد تم فيه إدخال ثلاثة أبعاد والمتمثلة في المهارات، الخبرات والتفكير

الإبداع حيث لم يدخل في النموذج بعدي المعارف والقدرات لأنهما ليسا لديهما تأثير معنوي على عملية اكتساب المعرفة لذلك يمكن كتابة معادلة عملية اكتساب المعرفة الرياضية كما يلي:

$$Y_1 = 0.241 + 0.271x_2 + 0.201x_5 + 0.199x_3$$

Y_1 : عملية اكتساب المعرفة.

X_2 : الخبرات.

X_5 : التفكير الإبداعي.

X_3 : المهارات.

3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq a$) لرأس المال البشري بأبعاده على عملية توليد المعرفة في المديرية محل الدراسة". ولمعرفة مدى صحة الفرضية قمنا باختيار للانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم (51) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R_2	معامل التحديد المعدل R_2	قيمة F	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	0.286	0.082	0.068	6.121	0.635	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

ويتضح من الجدول أنه توجد علاقة طردية موجبة بين أبعاد رأس المال البشري وعملية توليد المعرفة لكنها علاقة ضعيفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.286) أي بنسبة 28.6% فقط وهي نسبة ضعيفة. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R_2) 0.082 أي 8.2% وهي نسبة ضعيفة جداً وهذا يدل على أن 8.2% من التغير في عملية توليد المعرفة تفسره توفر أبعاد رأس المال البشري ونسبة 91.8% الباقية كلها تعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

كما نلاحظ أيضاً أن نسبة معامل التحديد المعدل هي 6.8% و تشير إلى أن 6.8% من التغيرات الحاصلة في عملية توليد المعرفة تعود إلى توفر أبعاد رأس المال البشري، أما ما نسبته 93.2% سببه متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، بالإضافة إلى نسبة الخطأ المعياري والتي بلغت 63.5% لدى قوة ودقة الاختبار.

وتشير قيمة F إلى جودة نموذج العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وعملية توليد المعرفة والتي بلغت 6.121 ، ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من (0.05) وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات، مناقشة النتائج والإستنتاجات

البديلة و إثبات وجود تأثير لأبعاد رأس المال البشري وعملية توليد المعرفة وتعتبر علاقة التأثير ضعيفة بالنظر إلى النتائج السابقة.

ولمعرفة أي من أبعاد رأس المال البشري تأثيرا على عملية توليد المعرفة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم (52): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال البشري على عملية توليد المعرفة.

المتغير	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
الثابت	2.129	0.302	-	7.037	0.000
المعارف	0.051	0.069	0.048	0.732	0.465
الخبرات	0.171	0.076	0.145	2.238	0.026
المهارات	0.015	0.067	0.015	0.226	0.821
القدرات	0.141	0.067	0.132	2.104	0.036
التفكير الإبداعي	0.033	0.065	0.029	0.501	0.616

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

يظهر الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير معنوي لكل من الخبرات والقدرات فقد كانت معنوية كل منها دالة إحصائية وهي أقل من (0.05) ، حيث تقدر قيمتها على التوالي 0.026 و 0.036. في حين تظهر النتائج عدم وجود تأثير معنوي لباقي أبعاد رأس المال البشري على عملية توليد المعرفة. حيث أن مستوى الدلالة لكل منهم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) وتتمثل الأبعاد التي ليس لها تأثير في المعارف، المهارات والتفكير الإبداعي.

ولمعرفة أي من الأبعاد التي تدخل في النموذج المقبول و التي لها تأثير على عملية توليد المعرفة قمنا باختبار الانحدار المتدرج في الجدول التالي:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الفرعية الثانية.

رقم النموذج	النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
1	الثابت	2.581	0.234	–	11.041	0.000
	الخبرات	0.281	0.061	0.242	4.644	0.000
2	الثابت	2.277	0.256	–	8.884	0.000
	الخبرات	0.200	0.068	0.170	2.951	0.003
	القدرات	0.170	0.062	0.159	2.761	0.006

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

يتضح من الجدول أن كلا النموذجين كانت المعنوية لكل من الثابت، الخبرات و القدرات حيث لم تدخل ضمن النموذج إلا بعدين و يعتبر النموذج الثاني هو الأفضل، وبالتالي يمكن كتابة المعادلة الرياضية لتوليد المعرفة (Y_2) كما يلي:

$$Y_2 = 2.277 + 0.200x_2 + 0.170x_4$$

Y_2 : عملية توليد المعرفة.

X_2 : الخبرات.

X_4 : القدرات.

4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

وتتص الفرضية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq a$) (لرأس المال البشري بأبعاده على عملية تخزين المعرفة في المديرية محل الدراسة . و لمعرفة صحة الفرضية تم اختبار الانحدار الخطي البسيط لاستخراج معامل الارتباط والتحديد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R_2	معامل التحديد المعدل R_2	قيمة F	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	0.488	0.238	0.227	21.497	0.653	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث تبين النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين أبعاد رأس المال البشري وعملية تخزين المعرفة في المديرية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.488 أي 47.8 % و هي نسبة قوية.

وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (أي نسبة التفسير) نجد أن قيمتها (0.238) و التي تشير إلى أن أبعاد رأس المال البشري تفسر التغير في درجة تخزين المعرفة بنسبة 23.8 % وهي نسبة قليلة والنسبة الباقية المتمثلة في 76.2 % تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، هذا ما يفسر أن عملية تخزين المعرفة تتطلب خبراء في هذا المجال من مبرمجين ومهندسين.

أما بالنسبة لمعامل التحديد المعدل نلاحظ أن هناك ما نسبته 22.7 % من التغيرات التي تطرأ على تخزين المعرفة تعود إلى التغير في أبعاد رأس المال البشري وهي نسبة قليلة، ونسبة 77.3 % تعود إلى عوامل أخرى.

بالإضافة إلى الخطأ المعياري الذي يدل على دقة الاختبار فقد بلغ (0.653) وهي نسبة قريبة من الصفر.

وتشير قيمة (F-test) إلى جودة النموذج و التي لغت (21.497) ومستوى الدلالة الإحصائية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq a$ ، وعليه يمكن التوصل الى قرار رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة، وذلك لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq a$ لأبعاد رأس المال البشري على عملية تخزين المعرفة في المديرية محل الدراسة.

أما فيما يتعلق بتأثير كل من أبعاد رأس المال البشري على عملية تخزين المعرفة قمنا باستخدام اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(55): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال البشري على عملية تخزين المعرفة.

المتغير	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
الثابت	0.427	0.311	-	1.374	0.170
المعارف	0.007	0.071	0.006	0.103	0.918
الخبرات	0.157	0.078	0.119	2.009	0.045
المهارات	0.195	0.069	0.171	2.838	0.005
القدرات	0.22	0.069	0.188	3.283	0.001
التفكير الإبداعي	0.233	0.067	0.181	3.498	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

يبين الجدول أن معنوية t لكل من الخبرات، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي دالة إحصائية، فقد كانت قيمة مستوى المعنوية لكل منهم أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت على التوالي: (0.045)، (0.005)، (0.001). مما يدل على وجود تأثير معنوي لكل منهم على عملية تخزين المعرفة، مع عدم وجود

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات، مناقشة النتائج والإستنتاجات

تأثير معنوي للمعارف فقد كانت مستوى المعنوية (0.918) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حيث تعتبر غير دالة إحصائياً.

ولمعرفة أي من الأبعاد التي تتدخل في النموذج المقبول قمنا باختيار تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد رأس المال البشري كما يلي:

الجدول رقم(56): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد رأس المال البشري على عملية تخزين المعرفة.

رقم النموذج	النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
1	الثابت	1.898	0.209	–	9.080	0.000
	المهارات	0.430	0.057	0.377	7.604	0.000
2	الثابت	1.181	0.247	–	4.784	0.000
	المهارات	0.305	0.060	0.268	5.084	0.000
	القدرات	0.321	0.063	0.266	5.057	0.000
3	الثابت	0.688	0.281	–	2.449	0.015
	المهارات	0.251	0.061	0.220	4.115	0.000
	القدرات	0.270	0.064	0.224	4.208	0.000
	الإبداع	0.233	0.067	0.181	3.487	0.001
4	الثابت	0.433	0.305	–	1.418	0.157
	المهارات	0.197	0.066	0.173	2.980	0.003
	القدرات	0.229	0.067	0.190	3.420	0.001
	الإبداع	0.234	0.066	0.182	3.513	0.001
	الخبرات	0.159	0.076	0.120	2.086	0.038

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد رأس المال البشري وتأثيرها على عملية تخزين المعرفة، أن النموذج الرابع هو المقبول والأبعاد التي تدخل ضمن هذا النموذج تتمثل في : المهارات، الخبرات، القدرات، التفكير الإبداعي حيث كانت معنوية كل منهم أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث كانت على التوالي: (0.003) ، (0.038) ، (0.001) و (0.001) . ولم يتم إدخال المعارف فقط لأنه ليس لها تأثير على عملية تخزين المعرفة لأن هذه العملية تتطلب مهارات كالمهارات التقنية مثلاً وقدرات، وبالتالي يمكن كتابة معادلة تخزين المعرفة وذلك حسب قيمة A وبالترتيب كما يلي:

$$Y_3 = 0.433 + 0.234x_5 + 0.229x_4 + 0.197x_3 + 0.159x_2$$

Y_3 : عملية تخزين المعرفة.

X5: التفكير الإبداعي.

X4: القدرات.

X3: المهارات.

X2: الخبرات.

5. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq a$) لرأس المال البشري بأبعاده على عملية المشاركة بالمعرفة في المديریات محل الدراسة." حيث قمنا باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط واستخراج معامل الارتباط، والتحديد لإثبات الفرضية أو رفضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	قيمة F	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	0.596	0.355	0.346	37.936	0.593	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

يتضح من خلال الجدول أنه توجد علاقة طردية موجبة قوية بين أبعاد رأس المال البشري وعملية مشاركة المعرفة في المديریات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.596) أي 59.6 % وهي نسبة مرتفعة، أي أكثر من 50 %.

أما معامل التحديد والذي تشير قيمته إلى أن نسبة 35.5 % من التغيرات الحاصلة في عملية مشاركة المعرفة تفسرها توفر أبعاد رأس المال البشري والنسبة الباقية والتي تمثل 64.5 % تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وبلاحظ أن أبعاد رأس المال البشري تفسر ما نسبته 34.6 % من التغيرات التي تطرأ على عملية مشاركة المعرفة وهذا ما دل عليه معامل التحديد المعدل.

كما كانت قيمة الخطأ المعياري إلى قيمة F والتي تدل على جودة النموذج حيث بلغت قيمته 37.936 . كما بلغت مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبهذا يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq a$ لرأس المال البشري بأبعاده على عملية مشاركة المعرفة في المديریات محل الدراسة".

أما فيما يتعلق بتأثير كل من أبعاد رأس المال البشري قمنا باستخدام اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(58): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال البشري على عملية مشاركة المعرفة.

المتغير	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
الثابت	-0.307	0.282	-	-1.089	0.277
المعارف	0.194	0.065	0.163	3.000	0.003
الخبرات	0.059	0.071	0.045	0.834	0.405
المهارات	0.160	0.062	0.142	2.562	0.011
القدرات	0.210	0.063	0.176	3.342	0.001
التفكير الإبداعي	0.373	0.061	0.294	6.160	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معنوية t اقل من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لكل من أبعاد المعارف، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي وبالتالي لها تأثير معنوي على عملية مشاركة المعرفة وعدم وجود تأثير معنوي للخبرات فقد بلغت مستوى الدلالة (0.405) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وللمعرفة النموذج المقبول لأبعاد رأس المال البشري بالنسبة لعملية مشاركة المعرفة سنقوم باختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج كما يلي:

الجدول رقم (59) : نتائج إختبار الانحدار المتدرج لأبعاد رأس المال البشري على عملية مشاركة المعرفة.

رقم النموذج	النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
1	الثابت	1.189	0.230	-	5.175	0.000
	التفكير الإبداعي	0.585	0.060	0.460	9.667	0.000
2	الثابت	0.212	0.260	-	0.815	0.415
	التفكير الإبداعي	0.474	0.059	0.373	8.004	0.000
	المعارف	0.377	0.055	0.316	6.791	0.000
3	الثابت	-0.103	0.265	-	-0.391	0.696
	التفكير الإبداعي	0.411	0.060	0.324	6.887	0.000
	المعارف	0.274	0.059	0.230	4.612	0.000
	القدرات	0.254	0.061	0.213	4.179	0.000
4	الثابت	-0.226	0.265	-	-0.854	0.394
	التفكير الإبداعي	0.372	0.061	0.293	6.151	0.000
	المعارف	0.206	0.063	0.173	3.266	0.001
	القدرات	0.222	0.01	0.186	3.626	0.000
	المهارات	0.176	0.59	0.156	2.970	0.003

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النموذج الرابع هو النموذج المقبول فقد احتوى على أربعة أبعاد لرأس المال البشري لها تأثير معنوي على عملية مشاركة المعرفة، فقد كانت مستوى المعنوية لكل منهم أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتتمثل الأبعاد في (التفكير الإبداعي، المعارف، القدرات، المهارات) ولم يتم إدخال الخبرات ضمن النموذج وهي ليست لها تأثير معنوي، وهذا منطقي لأن المشاركة لا تحتاج الى خبرة بل مهارات أكثر مثلاً كالاتصال والتعاون من خلال فرق العمل، كما بلغت مستوى معنوية الثابت (0.394) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لذلك سيتم حذفه من المعادلة الرياضية لعملية المشاركة بالمعرفة و التي يمكن كتابتها حسب ترتيب الأبعاد في النموذج الرابع المقبول كما يلي:

$$Y_4 = 0.372x_5 + 0.222x_4 + 0.206x_3 + 0.176x_2$$

Y_4 : عملية مشاركة المعرفة.

X_5 : التفكير الإبداعي.

X_4 : القدرات.

X_3 : المهارات.

X_2 : الخبرات.

6. اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq a$) لرأس المال البشري بأبعاده على عملية تطبيق المعرفة في المديرية محل الدراسة." ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج معامل الارتباط والتحديد لمعرفة مدى تأثير أبعاد رأس المال البشري على عملية تطبيق المعرفة وذلك باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمجمل أبعاد المتغير المستقل في الجدول التالي:

الجدول رقم (60): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R_2	معامل التحديد المعدل R_2	قيمة F	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	0.600	0.360	0.350	38.655	0.569	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

تبين من خلال نتائج التحليل أن علاقة الارتباط قوية بين أبعاد رأس المال البشري وعملية تطبيق المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.600 أي نسبة 60 % و هذا يدل على أن التغير بالزيادة في

عملية تطبيق المعرفة سببه الزيادة في توفر أبعاد رأس المال البشري بمعنى أنه كلما استثمرت المؤسسة في رأس المال البشري كلما زاد ذلك من فعالية ادائها.

وتدل قيمة معامل التحديد R^2 أن 36% من التغيرات الحاصلة في عملية تطبيق المعرفة تفسرها التغيرات التي تطرأ على توفر أبعاد رأس المال البشري والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وبالنسبة لمعامل التحديد المعدل وهو أكثر دقة والذي بلغت قيمته (0.3350) ويشير إلى أن 35% من التغيرات الحاصلة في عملية تطبيق المعرفة نتيجتها التغيرات الحاصلة في أبعاد رأس المال البشري، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وقد بلغت قيمة F-test (38.65) والتي تدل على جودة النموذج بالإضافة إلى قيمة الخطأ المعياري والذي بلغت (0.569) وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يدل على دقة الاختبار.

وبالرجوع إلى مستوى المعنوية فقد بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$. وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري بأبعاده على عملية تطبيق المعرفة في المديرية محل الدراسة".

ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد رأس المال البشري، قمنا باختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (61): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال البشري على عملية تطبيق المعرفة.

المتغير	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
الثابت	-0.029	0.271	-	-0.109	0.914
المعارف	0.081	0.062	0.070	1.298	0.195
الخبرات	0.105	0.068	0.083	1.543	0.124
المهارات	0.280	0.060	0.259	4.679	0.000
القدرات	0.168	0.060	0.146	2.787	0.006
التفكير الإبداعي	0.318	0.58	0.260	5.467	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد رأس المال البشري على عملية تطبيق المعرفة أنه لا يوجد تأثير معنوي لكل من المعارف والخبرات على عملية تطبيق المعرفة فقد كانت مستوى المعنوية لكل منهما أقل من مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغت قيمتهما على التوالي (0.195، 0.124). ووجود تأثير معنوي لكل من المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي على عملية تطبيق المعرفة فقد كانت مستوى

المعنوية لكل منهم أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقد بلغت قيمتهم على التوالي (0.000، 0.006، 0.00).
و لمعرفة النموذج المقبول لعملية تطبيق المعرفة قمنا باختبار الانحدار المتعدد المتدرج و هذا ما سنجده في
الجدول التالي:

الجدول رقم (62): نتائج اختبار الانحدار المتدرج لأبعاد رأس المال البشري على عملية تطبيق المعرفة.

رقم النموذج	النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	t المعنوية
1	الثابت	1.563	0.187	–	8.342	0.000
	المهارات	0.531	0.051	0.490	10.484	0.000
2	الثابت	0.590	0.233	–	2.534	0.012
	المهارات	0.413	0.051	0.381	8.045	0.000
	التفكير الإبداعي	0.373	0.058	0.305	6.440	0.000
3	الثابت	0.235	0.246	–	0.956	0.340
	المهارات	0.344	0.053	0.317	6.451	0.000
	التفكير الإبداعي	0.321	0.058	0.262	5.506	0.000
	القدرات	0.220	0.056	0.192	3.923	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه هناك ثلاثة نماذج لعملية تطبيق المعرفة، لكن يعتبر النموذج الثالث هو المقبول فقد ادخل فيه ثلاثة أبعاد لرأس المال البشري تؤثر على عملية تطبيق المعرفة وهي (المهارات، التفكير الإبداعي والخبرات) ولم يدخل ضمن النموذج المعارف والخبرات لان معنوية كل منهما أكبر من مستوى الدلالة لأن استخدام وتطبيق المعرفة يتطلب خبرات ومهارات وقدرة على التفكير الإبداعي من أجل خلق أفكار جديدة وحل مشكلات . ويمكن كتابة المعادلة الرياضية للنموذج بعد حذف الثابت لان معنويته اكبر من (0.05) كما يلي:

$$Y_5 = 0.344x_3 + 0.321x_5 + 0.220x_4$$

Y_5 : عملية مشاركة المعرفة.

X_3 : المهارات.

X_5 : التفكير الإبداعي.

X_4 : القدرات.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات الإطارات حول مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري في المديريات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية". قامت الباحثة باستخدام اختبار العينات المستقلة (Independent sample T- test) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بالنسبة لمتغير النوع والمتمثل في الجنس، واختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بين عدد من المجموعات (أكثر من مجموعة) بالنسبة للمتغيرات الوظيفية والشخصية الأخرى (السن، المستوى العلمي والأقدمية).

1. اختبار العينات المستقلة Independent sample T- test :

وقد تم اختبار Independent sample T- test لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة المدروسة حول توفر أبعاد رأس المال البشري تعزى للمتغير النوعي وهو الجنس والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (63): اختبار Independent sample T- test

المتغير	النوع	متوسط العينة	قيمة الاختبار T- test	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	ذكر	3.40	- 0.740	0.460
	أنثى	3.44	- 0.783	0.435

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس لكل من الذكر والأنثى أكبر من (0.05). معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول توفر أبعاد رأس المال البشري تعزى للجنس، مما يدل على أن وجهات نظر الإطارات أو إدراكهم حول رأس المال البشري لا تتأثر بنوع الجنس ذكر أو أنثى.

2. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova :

وقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي لتحديد الفروق في الإجابات حول توفر أبعاد رأس المال البشري لمتغير السن، المستوى التعليمي والأقدمية و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

➤ نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب السن:

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(64): اختبار التباين الأحادي لمتغير السن.

متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات R^2	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T- test	متوسط الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	1.350	3	0.450	1.434	0.233
	داخل المجموعات	108.541	346	0.314		
	المجموع	109.890	349			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن قيمة مستوى الدلالة (0.233) وهي أكبر من مستوى (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ لإجابات أفراد العينة حول توفر أبعاد رأس المال البشري تعزى لمتغير السن. وهو ما يدل على أن السن لا يؤثر في مستوى إدراك ووعي الإطارات حول توفر أبعاد رأس المال البشري.

➤ نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب المستوى التعليمي:

ويمكن تحديد نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (65): اختبار التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي.

متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات R^2	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T- test	متوسط الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	1.604	3	0.535	1.708	0.165
	داخل المجموعات	108.287	346	0.313		
	المجموع	109.890	349			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة (0.165) وهي أكبر من مستوى (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري تعود إلى المستوى التعليمي. مما يدل على وعي وإدراك الإطارات لا يتأثر بالمستوى التعليمي.

➤ نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الإقدمية:

وقد تم تحديد نتائج الاختبار في هذا الجدول كما يلي:

الجدول رقم (66): اختبار التباين الأحادي لمتغير الأقدمية.

متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات R^2	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T- test	متوسط الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	3.063	4	0.766	2.473	0.144
	داخل المجموعات	106.828	345	0.310		
	المجموع	109.890	349			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

وحسب ما ظهر في النتائج الموضحة في الجدول فإن قيمة مستوى الدلالة (0.144) أكبر من مستوى (0.05) وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ لوجهات نظر الإطارات تعزى لمتغير الأقدمية، وهو ما يشير إلى أن الأقدمية لا تؤثر في مستوى و درجة إدراك الإطارات لمدى توفر أبعاد رأس المال البشري في المديرية محل الدراسة.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الخامسة والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات الإطارات حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المديرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية". قامت الباحثة بتحليل إجابات المبحوثين في المديرية لتحديد ما إذا كانت هناك فروق أو لا وهذه الفروق هل تختلف باختلاف السن، الجنس، المستوى التعليمي. وقد تم استخدام اختبار العينات المستقلة (Independent sample T- test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

1. اختبار العينات المستقلة (Independent sample T- test):

وفي هذا الجدول تظهر نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (67): اختبار Independent sample T- test

المتغير	النوع	متوسط العينة	قيمة الاختبار T- test	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	ذكر	3.384	-1.866	0.063
	أنثى	3.504	-1.932	0.054

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

نلاحظ من الجدول عدم وجود فروق معنوية في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.063 بالنسبة للذكر (0.054)، وبالنسبة للأنثى كذلك أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فارق بين إجابات

مبحوثي الدراسة حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى للجنس. وهو ما يشير أن الجنس لا يؤثر في مستوى إدراك الإطارات حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

2. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova:

وذلك لتحديد فروق إجابات أفراد العينة حول مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة تبعا للسن، المستوى التعليمي والاقدمية كما يلي:

➤ نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب السن:

وسنجد في الجدول الموالي نتائج اختبار ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (68): اختبار التباين الأحادي لمتغير السن.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات R^2	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T- test	متوسط الدلالة
عمليات	بين المجموعات	2.829	3	0.943	2.887	0.233
إدارة	داخل المجموعات	113.00	346	0.327		0.036
المعرفة	المجموع	115.830	349			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq a$ بالنسبة لإجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى للسن، لأنه لم يتحقق الشرط حيث كانت مستوى الدلالة (0.036) وهي أقل من مستوى $0.05 \geq a$ ، وعليه يمكن تحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا من خلال استخدام اختبار (LSD) للفروقات البعدية، والجدول التالي يوضح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (69) : اختبار (LSD) لتحديد مصادر الفروق من خلال فرق المتوسطات لمتغير السن.

المجموعة I	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
المجموعة J	I-J	I-J	I-J	I-J
أقل من 30 سنة	-	0.18072	0.26288	0.12162
من 30 إلى 40 سنة	-0.18072	-	0.08216	-0.05910
من 40 إلى 50 سنة	-0.26288	-0.08216	-	-0.14126
أكثر من 50 سنة	-0.12162	0.05910	0.14126	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات، مناقشة النتائج والإستنتاجات

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، يعود لمتغير السن بين الفئة من (40 إلى 50 سنة) والفئة من (30 إلى 40 سنة) لصالح فئة (40 إلى 50 سنة) حيث يتضح أن هذه الفئة هي التي تشكل مصدر التباين.

➤ نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب المستوى التعليمي:

ولتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي قمنا باختبار ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (70) : التباين الأحادي ANOVA حسب المستوى التعليمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات R^2	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T- test	متوسط الدلالة
عمليات	بين المجموعات	1.656	3	0.552	1.673	0.172
إدارة	داخل المجموعات	114.17	346	0.330		
المعرفة	المجموع	115.830	349			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول، فإن قيمة مستوى الدلالة (0.172) أكبر من (0.05)، و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ في تصورات الإطارات تعزى للمستوى التعليمي. وهو ما يشير إلى أن المستوى التعليمي لا يؤثر في درجة إدراك الإطارات لمستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المديرية محل الدراسة.

➤ اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب الإقديمة :

وفي هذا الجدول سيتم عرض نتائج اختبار ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (71) : التباين الأحادي ANOVA حسب الإقديمة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات R^2	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة T- test	متوسط الدلالة
عمليات	بين المجموعات	3.070	4	0.768	2.349	0.54
إدارة	داخل المجموعات	112.759	345	0.327		
المعرفة	المجموع	115.830	349			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS V 21

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه، فإن قيمة مستوى الدلالة (0.154) أكبر من مستوى (0.05)، و عليه يمكن القول لا يوجد فروق في إجابات أفراد العينة عند مستوى معنوية $a \geq 0.05$ حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة والاقدمية.

وبهذا يمكن استنتاج صحة الفرضية الخامسة، وبالنظر للجدول السابقة حول نتائج التباين الأحادي واختبار العينات المستقلة، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الإطارات حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي والاقدمية). حيث يتضح أن هذه المتغيرات ليست لديها تأثير ولا تحدث فروق في وجهة نظر الإطارات في مديريات توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة، إلا متغير السن والذي بينت النتائج أنه يوجد فروق في الإجابات تعزى للسن وقد حددنا الفئة التي يعود لها مصدر التباين وهي الفئة من (30 إلى 40 سنة).

المبحث الثالث: مناقشة النتائج، الإستنتاجات والمقترحات.

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات التي تم صياغتها من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في العناصر السابقة. سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، حيث بعد عرض مختلف النتائج الهامة عن إجابات أفراد العينة المستهدفة على كل محور قمنا بوضع ملاحظاتنا و إستنتاجاتنا حولها، وتفسيرها بناء على المعطيات التي وجدناها في البرنامج الذي تم إعماله كأساس لقياس النتائج (SPSSV21). بالإضافة إلى جملة الإستنتاجات التي تم تحديدها بناء على ما تم ملاحظته أثناء زيارتنا للمديريات محل الدراسة، و بالتالي تقديم جملة من التوصيات تفيد في إثراء موضوع بحثنا تتمحور كلها عن كيفية إستخدام رأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بعد تبني هذا المفهوم كمنهج إداري حديث.

المطلب الأول: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

وفيما يلي سيتم مناقشة النتائج المتعلقة بتحليل بيانات متغيرات الدراسة بناء على قيمة المتوسط الحسابي لكل أبعادها.

1. مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمتغير رأس المال البشري.

لقد كشفت نتائج التحليل الوصفي أن هناك اتفاق على توفر أبعاد رأس المال البشري، وقد كانت نسبة توفر التفكير الإبداعي هي الأكبر بمتوسط حسابي قيمته (3.75)، ثم تليها المعارف ب (3.70)، تليها كل من المهارات والقدرات تقريبا بنفس درجة التوفر حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهما على التوالي (3.65). وأخيرا في المرتبة الأخيرة بعد الخبرات بمتوسط الحسابي (3.70) ما يشير أن معظم أو أغلبية العناصر البشرية

العاملة في المديریات محل الدراسة من الفئة العمرية الشابة هذا ما يفسر تركز الخبرات في المرتبة الأخيرة. حيث:

➤ بالنسبة للمعارف فقد إتفق المستجوبین على أن الأفراد لديهم معرفة كاملة في مجال العمل على أساس أن المؤسسة تهتم بالإستثمار في رأس المال البشري من خلال استقطاب أفضل الكفاءات، كما يتفقون على أن الأفراد لهم القدرة على تحليل وتفسير البيانات والمعلومات وإستخدامها لأداء مهامهم. وهذا راجع إلى القدرة على إستيعاب المعلومات وفهمها. وهذا يدل على أن المديریات تعمل على توظيف أفراد ذوي شهادات ومؤهلات تتناسب ومتطلبات المنصب، مما يساعد على تنفيذ مهامهم بكل سهولة.

➤ أما التفكير الإبداعي فقد كان لها الحضور القوي وبعد من أحد الوسائل التي تساهم في إبتكار أفكار جديدة وتنوعها و القابلية للتنبؤ بالمشكلات و تطوير الحلول مع وجود مرونة عالية للتعامل مع المواقف المختلفة، والفهم العميق لمضمون العمل.

➤ وقد أظهرت النتائج كذلك أن مستوى توفر القدرات كانت قوية وهذا راجع إلى الإستقلالية الكافية لإتخاذ القرارات فيما يخص المهام الموكلة للأفراد، ومنح حرية التصرف وبعض الصلاحيات في حدود السلطة الممنوحة يجعل الأفراد، يبذلون أقصى ما عندهم لإنجاز مهامهم بالإضافة إلى أن الثقة وحب العمل النابع من طموحاتهم إتجاهه.

➤ ويتفق المستجوبون كذلك على توفر المهارات بدرجة قوية والتي تتمثل في : مهارات تقنية، التعاون والعمل بروح الفريق، عدم وجود عائق بالنسبة لإختلاف القيم والمعتقدات، والمستوى العلمي والمعرفي بين الأفراد.

➤ أما الخبرات فقد أكد الأفراد المستجوبين على توفرها بمتوسط حسابي (3.45) . وهي في المرتبة الأخيرة وهذا يعني توفر الفئة الشابة لدى المديریات التي سعت للاستثمار فيها من خلال استقطاب ذوي الكفاءات والمؤهلات.

2. مناقشة نتائج التحليل الاحصائي لمتغير عمليات إدارة المعرفة.

➤ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لعمليات إدارة المعرفة أنها كانت متوفرة بدرجة قوية كلها تقريبا ما عدا مشاركة المعرفة.

➤ إحتلت عملية إكتساب المعرفة المرتبة الأولى من حيث تطبيقها، وهذا يعتبر منطقي وطبيعي. وهي من المفترض أن تكون من أولويات المؤسسات على إعتبار أنها العملية الأولى التي تبدأ منها دورة إدارة المعرفة وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العملية قيمة (3.74) وهي قيمة مرتفعة ضمن درجات سلم ليكارت الخماسي،

➤ وبالنسبة لعملية توليد المعرفة فإن تطبيقها لم يظهر فقط في وجود التفاعل المشترك والمناخ السائد المشجع، بل أيضا من خلال دعم المؤسسة للأفكار التي يقترحها الأفراد وهذا راجع لتشجيع المبادرة الفردية التي تؤدي إلى القدرة على طرح أفكار إبداعية، وهذا يتوافق مع الواقع الفعلي حيث أن الطاقات والقدرات تتولد من خلال التشجيع الكافي، وتخصص البرامج التدريبية ودعم القيادة المحفز، وقد إحتلت عملية توليد المعرفة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45) وهي درجة مرتفعة.

➤ وقد بينت نتائج التحليل ان عملية تخزين المعرفة كانت في المرتبة الرابعة ب (3.46) لقيمة المتوسط الحسابي، فطبيعة الأعمال في الوقت الحالي تتطلب إستخدام قواعد بيانات لحفظ البيانات والمعلومات ومعالجتها وإسترجاعها وإستخدامها لأداء المهام.

➤ وبالنسبة لعملية تطبيق المعرفة فقد كانت في المرتبة الثالثة من حيث تطبيقها حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) والتي تعني وضع المعارف المكتسبة و التي تم توليدها حيز التنفيذ، حيث يتفق الباحثين أن هناك مساهمة للأفراد بالمديرية في تحسين أدائها و تحقيق رضا زبائنهم، ومعالجة الشكاوي، وتقديم الإقتراحات.

➤ وقد أظهرت النتائج أن مستوى مشاركة المعرفة كان متوسط والتي تشير إلى أن مشاركة المعرفة تمثل العقدة التي تواجه عمليات إدارة المعرفة حيث ترى الباحثة أن العاملين يرون أهمية إبقاء المعرفة كمعرفة ضمنية ذاتية في أذهانهم لأنها تعتبر مصدرا للتميز لديهم.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

يوضح العنصر التالي مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة والتي تم صياغتها خاصة منها المتعلقة بمدى إستعداد رأس المال البشري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ومدى وجود التوجه نحوها. وعلاقة التأثير بين المتغيرين كما يلي:

1. مناقشة نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

➤ لقد أظهرت نتائج الإختبار وجود إستعداد كافي لرأس المال البشري حسب تصورات الإطارات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في عينة من مديريات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى الشرق، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.49) ويعتبر إستعداد قوي عند مقارنة المتوسط الحسابي مع الوسط الحسابي المعياري المقدر ب (3).

➤ إن ربط تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدى إستعداد تفكير رأس المال البشري الإبداعي يعد شيء منطقي حيث أنه ثمة من الأمور التي ينبغي إستخدام طرق إبداعية لها، مشكلات تتطلب حل، فرص مطلوب إكتشافها، خطط ينبغي تنفيذها، لذلك يعتبر توفر إستعداد كافي من ناحية التفكير الإبداعي خطوة مهمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة فقد كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.75) ،

➤ كما تعبر المعارف عن القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، وبالتالي توفر المعارف لدى العناصر البشرية يعتبر مهم كذلك لتطبيق عمليات إدارة المعرفة وهذا ما إتفق عليه المبحوثين بمتوسط حسابي قدر ب (3.70) ،

➤ كما يستطيع الأفراد بفضل خبراتهم تطبيق العمليات، حيث تشير الخبرات إلى المعارف المكتسبة والمتركمة والدروس المستفادة من التجارب الناجحة والفاشلة، والتي تساهم بشكل فعال في تطبيق عمليات إدارة المعرفة حيث قدر المتوسط الحسابي، وتعد المهارات التي يمتلكها الأفراد عاملا مهما كذلك و تتمثل في الإستعدادات الخاصة للفرد لتطبيق المعرفة النظرية المكتسبة من الممارسات العملية، والأداء المكتسب، وهي إستعدادات شخصية فردية وجماعية تتمتع بها الأفراد وتجعلهم قادرين على تنفيذ مهام معينة وترى الباحثة أنه هناك إستعداد كافي فقد كان المتوسط الحسابي للمهارات (3.64) ،

➤ وبالنسبة للقدرة التي تتمثل في مدى إمتلاك الأفراد الإمكانية لفعل أشياء هادفة وهي نابعة من طموحات الفرد إتجاه عمله والتي كلما زادت زادت معها قدرة الفرد وتوجيهها نحو هدف معين، حيث تتولد القدرة من دافعية الفرد نحو عمله، ونجد أن الأفراد لديهم طموحات عالية، وبالتالي لديهم القدرة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة فقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.65).

1. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

➤ يتفق المبحوثين على وجود توجه نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة. حيث كان المتوسط الحسابي (3.54)، و عند مقارنته مع الوسط الحسابي المعياري المقدّر ب (3). نجد ان التوجه نحو تطبيق العمليات مرتفع.

➤ إن عملية إكتساب المعرفة تتمثل في عملية تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة سواء أكانت داخلية او خارجية، وإن صعوبة إكتساب المعرفة تأتي من تكلفتها المرتفعة، حيث تعتبر المعرفة ثروة يتنافس على تحصيلها الكثيرين، ومتى تركزت على فرد زاد الطلب على استقطابه والإنتفاع منه، وبالتالي زادت كلفة الاستثمار في المورد البشري، وبما أن المتوسط الحسابي بلغ (3.74) فهذا يعتبر إيجابي للمديريات وبالتالي لابد من السعي لإستثمار هذه الكفاءات وإستخدامها في تحقيق التطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة.

➤ كما تعتقد الباحثة أن عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة تشكل مصدرا للقوة بالنسبة للفرد وثروة ذاتية يستحقها بحكم قدرته على ذلك، لذلك فإن الدور الحقيقي والهام للمديريات هو توفير الدعم اللازم للأفراد القادرين على تحويل معارفهم إلى صريحة وذلك من خلال ثقافة تنظيمية، وقيادة إدارية تدعم فرق العمل، وتكافئ وجود توجيه لتوليد المعرفة ، لذلك فإن المتوسط حسابي لبعد توليد المعرفة بلغ (3.65)،

➤ إن جميع عمليات إدارة المعرفة ما لم يتم تطبيقها واستخدامها، فإنها تعتبر غير مفيدة. فالهدف النهائي لجميع العمليات ودورة حياة المعرفة والنموذج المقترح هو الوصول إلى التطبيق الفعلي للمعرفة، لذلك فإن التوجه نحو تطبيق المعرفة إلى واقع فعلي ووضع موضع التنفيذ يحقق مزايا تفيد في تحسين خدمة، حل مشكلات، إرضاء الزبائن للمديرية محل الدراسة وقد أثبتت النتائج وجود توجه نحو تطبيق المعرفة قوي بمتوسط حسابي قدر ب (3.49)،

➤ وحسب نتائج الاختبار فإن هناك توجه نحو تخزين المعرفة وقد كان التوجه مرتفع بمتوسط حسابي (3.46)، حيث يعتبر الإحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة التنظيمية بمختلف أشكالها يؤدي إلى إسترجاع المعرفة بكل سهولة وبما أنه يوجد توجه لتخزين المعرفة فعلى المديرية تدعيم هذا التوجه من خلال حماية قواعد البيانات وحفظها بهدف إسترجاع المحتوى المعرفي في الوقت المطلوب لذلك و مناسبة لواقع المشكلة التي تتطلب حل وهدف بتطبيقه،

➤ إن سبيل تطبيق عمليات إدارة المعرفة كذلك يتطلب نشر المعرفة بكفاءة والمشاركة بها مع الآخرين، وتلعب المشاركة بالمعرفة دورا متميزا في إيصال المعرفة إلى الأطراف الأخرى لكن التوجه نحو مشاركة المعرفة كان منخفض بالمقارنة مع العمليات الأخرى ب (3.38) لذلك على المديرية تدعيم هذه العملية من خلال توفير قنوات توزيع المعرفة بطرق رسمية كجلسات التدريب، الاتصالات، حلقات الدراسة والمؤتمرات، فرق العمل وقنوات التوزيع الغير الرسمية كالعلاقات الإجتماعية والإتصالات الشخصية.

2. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

➤ بينت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثير معنوي لأبعاد رأس المال البشري مجتمعة على عمليات إدارة المعرفة وأن هناك ارتباط قوي موجب وعلاقة طردية قوية بين المتغيرين، وأن مؤشرات معامل التحديد تدل على أن ما نسبته 42.3 % من التغيرات الحاصلة في عمليات إدارة المعرفة تفسرها التغيرات الحاصلة في أبعاد رأس المال البشري. إن مؤشرات هذه الإختبارات تشير إلى وجود تأثير قوي، مما يعني صلاحية نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتمثيل العلاقة كما تعتقد الباحثة أن هذه النتيجة الإحصائية تتفق مع الأدبيات النظرية المتعلقة بعلاقة التأثير بين المتغيريين وهي بذلك تدعم نموذج الدراسة.

➤ كما أظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد وجود تأثير لأربعة أبعاد لرأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في المديرية محل الدراسة وهي: الخبرات، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي ما يدل على أن العمليات تحتاج لتنفيذها إلى هذه الأبعاد الأربعة وليس بعد المعارف.

➤ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الخبرات، المهارات والتفكير الإبداعي على عملية إكتساب المعرفة وأن هناك ارتباط قوي موجب و طردي قدر ب 51.8 %، كما تفسر التغيرات الحاصلة في هذه الأبعاد بنسبة 26.9 % من التغيرات الحاصلة في عملية إكتساب المعرفة أما المعارف والقدرات ليس لديهما تأثير معنوي على إكتساب المعرفة.

➤ ومن بين نتائج هذه الدراسة كذلك وجود تأثير معنوي ضعيف لأبعاد رأس المال البشري على عملية توليد المعرفة، حيث أن ما نسبته 8.2 % فقط من التغيرات الحاصلة في عملية توليد المعرفة تفسره التغيرات الحاصلة في كل من الخبرات والقدرات فقط، و معامل الارتباط قدر ب 28.6 %، أما باقي الأبعاد الأخرى: المعارف، المهارات والتفكير الإبداعي ليس لهم تأثير معنوي مما يشير إلى أن توليد المعرفة وكما تعتقد الباحثة خاصة فيما يتعلق بتقديم منتج أو خدمة مبتكرة وجديدة تكون أكثر على مستوى شركة SDE .

➤ وقد أظهرت نتائج الدراسة، وجود تأثير معنوي لكل من الخبرات، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي على عملية تخزين المعرفة وأن ما نسبته 23.8 % من التغيرات في هذه العملية تفسرها التغيرات في هذه الأبعاد، ومعامل الارتباط قدر ب 48.8 %. أما المعارف ليس لها تأثير معنوي مما يدل على أن عملية تخزين المعرفة تحتاج إلى المهارات، و خاصة منها المهارات التقنية، الخبرات و التفكير الإبداعي.

➤ كشفت الدراسة أن هناك تأثير معنوي لرأس المال البشري على عملية مشاركة المعرفة و تمثلت الأبعاد التي لها تأثير في : المعارف، المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي ولا تحتاج إلى خبرات. فقد قدر معامل الارتباط بين هذه الأبعاد الأربعة وعملية المشاركة ب 59.6 %، حيث أن ما نسبته 35.5 % من التغيرات الحاصلة في هذه العملية تفسرها التغيرات في توفر أبعاد رأس المال البشري أما الباقي تفسره عوامل أخرى.

➤ بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثير معنوي للمهارات، القدرات والتفكير الإبداعي على عملية تطبيق المعرفة وأن التغيرات الحاصلة في هذه الأخيرة بنسبة 36 % تفسرها التغيرات الحاصلة في هذه الأبعاد الثلاثة وقد بلغ معامل الارتباط 60 %. أما المعارف والخبرات ليس لهما تأثير على عملية تطبيق المعرفة.

المطلب الثالث: الإستنتاجات.

من خلال زيارتنا للمديريات محل الدراسة وإجراء بعض المقابلات مع بعض مديرو الموارد البشرية والأفراد العاملين، وتقلنا لمختلف الأقسام، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية لميدان العمل، قمنا بإستخلاص مجموعة من الإستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد إتضح لنا مايلي:

➤ بالرغم من إمتلاك المديريات محل الدراسة لعناصر بشرية يمتلكون شهادات ومؤهلات علمية، نظرا للسياسة الواضحة التي تنتهجها شركة سونلغاز في إستقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات، وإلى المهارات اللازمة

التي يمتلكها رأس المال البشري، والتي يستطيع من خلالها أداء مهامه بكل سهولة، إضافة إلى رغبتهم في أداء أعمال إبداعية، وسعيهم لتطوير قدراتهم ومعارفهم من خلال التعلم الذاتي وإستفادتهم من تجاربهم وتجارب الآخرين، إلا أنها لا تملك خطة واضحة لتعزيز ما يمتلكونه، وتدعيم جهودهم ومهاراتهم ودمجها في العمليات والأنشطة المعرفية.

➤ عدم تبني مفهوم رأس المال البشري كأساس تطبيق عمليات إدارة المعرفة كما لا تملك برامج واضح لتأمين الدور الإستراتيجي للموارد البشرية لديها والكفاءات الفردية والجماعية، والإستخدام الأمثل والذكي للموارد الداخلية المتاحة لديها خاصة البشرية منها وإعتبارها أصولاً إستراتيجية تحقق لها التطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة،

➤ نقص الوعي للتراكم المعرفي الذي تحتويه المديرية والمتمثل في المعارف التي يمتلكها رأس المال البشري خاصة وأنه يعتبر من الموارد التي يصعب تقليدها، بالإضافة إلى ضغوط العمل وكثرة الأعباء التي تقتل روح المبادرة والإبداع والإبتكار بالرغم من توفر القدرة على ذلك،

➤ ومن جهة أخرى فقد إتضح لنا ان إدارة المعرفة بالنسبة لها كعملية وممارسة من الممارسات الإدارية الحديثة ما تزال بحاجة إلى تعزيز، حيث أنه ليس هناك منهج واضح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة. بالإضافة إلى عدم وجود برنامج رسمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة،

➤ إن عمليات إدارة المعرفة كمفهوم مثلها مثل مفهوم المديرية لمصطلح رأس المال البشري فدرجة الوعي ما تزال منخفضة وغامضة.

➤ فمن الناحية الفنية بالنسبة للمديرية محل الدراسة بإعتبارها تابعة لواحدة من أهم المؤسسات الإقتصادية الكبرى والناجحة على المستوى العالمي وليس المحلي فقط، لا يوجد أية معوقات تمنع تطبيق عمليات إدارة المعرفة فهي تتوفر على بنية تحتية كبيرة وواسعة مثل: نظام معلومات يحتوي على الحواسيب، شبكات إتصال داخلية (انترنت) وخارجية، خطوط هاتفية، قواعد بيانات وبرامج... الخ. وبالرغم من قدرتها على رصد المعارف من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية، وإستخدامها لإنشاء وإبتكار معارف جديدة وتدوين آراء وأفكار الخبرات والتجارب السابقة وحفظها وتوفير آليات الحوار المفتوح بين العاملين. إلا أنها لا تسعى لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل رسمي ومنظم.

➤ أما من الناحية البشرية فالمديرية تمتلك موارد بشرية وكفاءات فردية وجماعية ذات مهارات وقدرات متميزة ممثلة في رأس مالها البشري والفكري، إلا أن الثقافة السائدة تشجع وبشكل متواضع تطبيق عمليات إدارة المعرفة، خاصة منها عملية مشاركة المعرفة والتي تعتبر من أهم وأصعب العمليات لأن قيم إحتكار المعرفة

ما تزال سائدة، مما يعيق عملية تناقل المعرفة وتدفقها والنتائج بها مع الآخرين، والدروس المستفادة، وقصص النجاح، فالأفراد العاملون يؤمنون بأن تطبيق عمليات إدارة المعرفة من شأنه تحقيق الكثير من الفوائد مثل تقليل الأخطاء، حل المشكلات، خلق حلقة تواصل بين العاملين وغيرها. إلا أنه لا يوجد برنامج وخطة واضحة ورسمية لتنفيذها.

المطلب الرابع: المقترحات.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم جملة من التوصيات من أجل تمكين المديرية المدروسة من أجل تنمية وتطوير رأسمالها البشري وتدعيم ما يمتلكه من مخزون معرفي وخبرات، وتوفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة واعتماد رأس المال البشري كعامل أساسي لها :

➤ بما أن المديرية لديها موارد بشرية ممثلة في الكفاءات والمواهب المختلفة. فلا بد من مواصلة التركيز على تطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية والعمل على تحديثها باستمرار، لمواكبة آخر مستجدات الوظيفة التي تهتم بتسيير شؤون مواردها البشرية، وباعتبارهم رأس مال مهم فلا بد من الإستثمار فيه وفي معارفه ومهاراته،

➤ التركيز على العنصر البشري في تكوين مجتمع المعرفة، من خلال العمل على تطوير مهاراته باستمرار، باعتبار رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي للمعرفة، وهو القادر على الإبتكار والتجديد والمسؤول عن أي تغيير في مستوى أداء المؤسسة،

➤ لا بد على الإدارة العليا في المديرية توفير الدعم، وحرصها على تطوير وتنمية العاملين وتوفير البنية التحتية، والبيئة التنظيمية التي تساند وتحفز إمكانيات وقدرات رأس المال البشري الذي يعتبر العنصر الأكثر حيوية والأكثر تأثيرا على نجاح تنفيذ أهدافها ،

➤ ولنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المديرية. لابد من وضع مدخل إدارة المعرفة حيز التنفيذ كعملية هادفة، وإتباع خطوات مدروسة بعد إعداد خطط محكمة مرتبطة بشكل وثيق مع إستراتيجيات المؤسسة، وذلك من خلال القيام بالتغيرات اللازمة في الهياكل والإستراتيجيات بما يتناسب وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة، لأن تطبيق العمليات تبدأ من وضعها ضمن إستراتيجيات المؤسسة، كما أن توجه المديرية نحو تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات متميزة وواسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات والمعرفة، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية الأخرى، ويدعم فلسفة الإدارة واتجاهاتها، ويؤثر في سلوكيات الأفراد وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم، كما تشكل إدارة المعرفة أسلوبا إداريا متكاملًا ،

➤ كما يمكن أن يكون إنشاء إدارة خاصة أو قسم خاص بتسيير المعرفة في المديرية والقيام بالإجراءات اللازمة للقيام بتطبيق عمليات إدارة المعرفة بطريقة منهجية وواضحة ورسم سياسات وبرامج وأهداف يمكن أن يضمن التطبيق الناجح لها،

➤ وحسب نتائج الدراسة المتعلقة بعملية تخزين المعرفة فقد كانت متوسطة ، لذلك لابد على المديرية محل الدراسة من استقطاب كوادر بشرية بمواصفات عالية في شؤون تكنولوجيا المعلومات لحل مشكلة النقص في عدد الافراد القائمين بتخزين، تنظيم، استرجاع المعرفة والمعلومات، لكي تتسنى عليها التحكم في معالجة البيانات والمعلومات المتدفقة بين الأقسام والوحدات والشركة ككل بالإضافة الى استفتاء أثر الزبائن،

➤ ضرورة العمل على تفعيل سياسة تطوير رأس المال البشري بالتركيز على مهاراتهم وقدراتهم والإستغناء عن الطرق التقليدية والعمل على إدخال طرق حديثة للتدريب والتعليم تتماشى وتطورات العصر الحالي،

➤ بناءا على النتائج الواردة في الدراسة فإن رأس المال البشري لدى المديرية يمتلك معارف وخبرات كافية تجعله مؤهلا لاتخاذ قرارات هامة في المديرية، لذلك لابد من العمل على إشراك الأفراد ذوي المعارف والخبرات في تحديد الأهداف، والرؤية المستقبلية وتمكينهم من خلال الصلاحيات واتخاذ القرارات، بالإضافة الى خلق ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة الأفراد في المديرية لبناء وتطوير المعارف وتصنيفها لتصبح ممارسة عملية وتعزيز تقاسم وتبادل هذه المعارف،

➤ بالإضافة الى الدعم المعنوي من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات يمكن كذلك تحفيزهم من خلال رسم سياسة واضحة لتدعيم المبتكرين والمبدعين والنظر الى الابداعات في مجال تقديم الخدمات وحل المشكلات على أنها استثمار وليس أعباء على ميزانية المؤسسة ككل، والعمل على تهيئة الوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن نجاح تطبيقها، فقد كانت نتائج عملية توليد المعرفة ليست بالمستوى المطلوب ، كذلك تقديم حوافز ومكافآت مجزية للأفراد ذوي التفكير الإبداعي والتي لديهم إسهامات فعلية، لأن المديرية فعلا تحتوي على رأس مال بشري معظمهم من فئة الشباب وهذا يعني أن لديهم طموحات اتجاه عملهم في المؤسسة مايستلزم استخراج المعرفة المخزنة لديهم والطاقات الكامنة ،بالإضافة إلى رفع مستوى التعاون وتشجيعه في مجال صناعة المعرفة من أجل خلق مايسمى بصناع المعرفة،

➤ القضاء على القيود والحواجز والمعوقات أمام نقل المعرفة بين المستويات المختلفة وتوفير المتطلبات اللازمة لذلك من تبسيط الإجراءات ودعم الهياكل التنظيمية لها ومراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار وتعديله إن تطلب الأمر ذلك لإيجاد نوع من المرونة الكافية بما يضمن تناقل المعارف، فحسب النتائج المتوصل اليها فيظهر أنه هناك عوائق اتجاه مشاركة المعرفة مما يتطلب اجراءات تسهيلية تتعلق بثقافة المشاركة بالمعرفة ، من

خلال تعزيز ثقافة الإنفتاح والتشارك أكثر ودفع العاملين إلى العمل بروح الجماعة والحوار بما يضمن الإستفادة من بعضهم وانتقال الخبرات فيما بينهم، كذلك تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام في المديريات وليتم ذلك لابد من تبادل المعارف المتوفرة سواء ماتعلق الامر بالمعارف الضمنية التي يمتلكها الافراد في عقولهم او المعارف الصريحة المتوفرة في مختلف التعليمات والانظمة والاجراءات بحيث يمد كل قسم مالمديه من معارف لباقي الاقسام التي يحتاجها وفي الوقت المناسب وبالتالي يتحقق التنسيق

➤ غرس ثقافة العمل المعرفي من خلال عقد الندوات وورش عمل تشجع تطبيق عمليات إدارة المعرفة،

➤ توسيع المديريات لما تملكه من قواعد معرفية ووثائق وبناء ذاكرة تنظيمية أكثر فاعلية في منح المديريات صفة التعلم المستمر والتميز، وضرورة نشر الوعي بأهمية التعلم من خلال تشجيع الإتصالات المفتوحة لتسهيل نقل المعلومات، من خلال تشجيع العمال على الحوار والنقاش والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم ووجهات نظرهم فحسب مقابلاتنا مع البعض منهم يظهر أن لهم قابلية كبيرة لذلك، ووضع خطط واضحة لتعزيز التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة إنسجاما مع إدارة المعرفة وإتخاذ القرارات على اساس المشاركة و تبادل الآراء والخبرات مع كل الاطراف الفعالة.

➤ إعداد دورات تدريبية متخصصة برنامجها إدارة المعرفة والتدريب على ممارسات ونظم إدارة المعرفة،

➤ تجهيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال الخاصة بإدارة المعرفة لأنها تعتبر القلب النابض الذي من خلاله تتدفق المعرفة إلى جميع الأقسام والإدارات بسهولة،

➤ تدوين الخبرات والتجارب السابقة وحفظها للإطلاع عليها، وضرورة تخزينها بالشكل والطريقة الملائمة التي تمكن من سهولة الوصول اليها في وقت الحاجة مع الأخذ بعين الاعتبار التقنيات والأساليب الحديثة والمتطورة المعتمد عليها في مثل هذه العمليات بالاضافة الى توفير آليات الحوار المفتوح بين العاملين لنشر أفضل الإنجازات، بالإضافة إلى تشجيع ممارسة وتطبيق المعرفة المكتسبة والمتجددة لدى الأفراد أثناء تأدية مهامهم اليومية،

➤ تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام من خلال عمليات إدارة المعرفة والتي تمكنها من بناء قاعدة المعرفة،

➤ التخلص من الإجراءات المطولة والروتينية، وإتباع طرق تتماشى وإدارة المعرفة في حل مشكلاتها، وإعتماد هياكل تنظيمية تساعد على تعزيز الإتصال بين الأفراد والإدارات،

➤ ونظرا لما تمتلكه المديريات محل الدراسة بصفة خاصة وشركة سونلغاز بصفة عامة من رأس مال بشري ذوي معارف ومهارات وقدرات هائلة لابد من الإهتمام بهم واعتبارهم أهم موجودات المؤسسة الفكرية كما لابد

من دعم رصيدهم المعرفي والعلمي ومكافأة إنجازاتهم الجماعية لتشجيع العمل بروح الفريق بما يضمن انتقال المعارف بين بعضهم البعض.

➤ وقد أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد رأس المال البشري تأثيراً على عمليات إدارة المعرفة هم: المهارات، القدرات والتفكير الإبداعي، إذ أن الخبرات والمعارف لم تدخل في كل النماذج خاصة المعارف. لذلك لابد على المديرية التركيز على تنمية وتطوير القدرات والمهارات من خلال الإعتماد على آليات تسيير المهارات والقدرات وتنميتها والمحافظة عليها، وتوفير ظروف العمل المناسبة والمحفزات لدفع المزيد من الجهد لاستخراجها وتحويلها الى مهارات أساسية واستغلالها في وضعيات عمل معينة للاستفادة منها. بالإضافة الى الاعتراف بهما وتحديد درجة التحكم في المهارات وتوسيع المجالات الحركية الوظيفية لاكتشاف المزيد من المهارات والقدرات الكامنة لدى العناصر البشرية ،

➤ التخلي عن مفهوم مناصب العمل حسب المؤهلات التي أصبحت جامدة لصالح مفهوم المهارات ذا بعد حركي وديناميكي وتوظيف أفراد قادرين على المبادرة والتفاعل مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل،

➤ إن أصحاب المهارات هم في الأساس يمتلكون مستويات عالية من التعلم ولهم قدرة على حل المشاكل المعقدة. لذلك فإن الإستثمار فيهم من خلال تطوير مساحة ابداعاتهم وإيجاد طرق وأساليب تقوية الثقة وتشجيع الإبداع له تأثير ايجابي على انتاجيتهم،

➤ إن تميز رأس المال البشري لدى المديرية يكون من خلال جهود ممارسات إدارة الموارد البشرية المتميزة. حيث أن استغلال مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وخبراتهم هو العامل المفسر لمستويات الأداء وتحقيق الأفضية التنافسية، كما يتوقف على قدرتها على اكتساب انشاء والمحافظة على موارد بشرية يصعب استبدالها او تقليدها وهذا مؤشر لتفرد المديرية بامتلاكها رأس مال بشري متميز.

خلاصة الفصل:

من أجل اختبار الفرضيات، وتأكيدًا على صلاحية نموذج الدراسة، تم في هذا الفصل إجراء العديد من الخطوات من خلال القيام بالتحليلات الإحصائية، وذلك للإجابة على التساؤل الرئيسي الذي ورد في الإشكالية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها من خلال اختبار فرضيات الدراسة وخاصة منها الفرضية المتعلقة باختبار تأثير رأس المال البشري بأبعاده على عمليات إدارة المعرفة.

الأمر الذي أدى الى التوصل إلى أنه توجد علاقة تأثير معنوي بين المتغير المستقل على المتغير التابع ومن خلال معامل الارتباط وجدنا أنه يوجد ارتباط قوي موجب وطردي بين المتغيرين، كما وجدنا أن ما نسبته 43.2 % من التغيرات الحاصلة في عمليات إدارة المعرفة تفسرها التغيرات الحاصلة في أبعاد رأس المال البشري. هذه النتيجة قادتنا إلى إستخلاص نتائج بحثية تفيد في إثراء الموضوع حول أهمية رأس المال البشري وأهمية المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات والإبداع، وأهمية ممارسة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في إكتساب، توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة، أهمية مساهمة رأس المال البشري واستعداده لتطبيق عمليات إدارة المعرفة وبالتالي تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تفيد في تبني هذه المفاهيم الحديثة.

كذلك تم اختبار امكانية تأثير المتغيرات الديمغرافية على تصورات عينة الدراسة حول مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري من جهة، ومستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة من جهة أخرى، من خلال اختبار **T Student** واختبار التباين الأحادي **Anova** ، حيث أكدت نتائج الاختبار عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على اجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر ابعاد رأس المال البشري ، أما بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة فقد كانت هناك تأثير للسّن على اجابات أفراد العينة المدروسة.

وقدم في الأخير خلاصة للنتائج، ثم عرض بعض المقترحات بناءا على النتائج المتوصل اليها قد تفيد في الوعي وادراك لأهمية المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها رأس المال البشري في مديريات التوزيع التابعة لشركة سونلغاز ومدى قدرته على تطبيق عمليات ادارة المعرفة.

الخاتمة

خاتمة:

بعدما ظهرت عدة مداخل تسعى لتحسين الأداء ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، ومن بينها مدخل إدارة المعرفة الذي هو نتاج التطورات الفكرية المعاصرة التي أظفت بتأثيراتها على مفهوم الإدارة الحديثة، وكما نتج عنه إرتفاع قيمة وأهمية الأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة، إذ أصبحت في الوقت الراهن وفي ظرف قياسي تمثل النسبة الأكبر من أصول المؤسسة، خاصة في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على التجديد للمعلومات والمعارف، وبهذا أصبحت الأصول الفكرية واحدة من المرتكزات الرئيسية بالنسبة للمؤسسات، والتي أوجب عليها السعي للإستثمار فيها، نقلها ومحاكاة أفضل النماذج منها وتطبيقها على النحو الذي يحقق لها قيمة مضافة ويمنحها القدرة على مواكبة ما يحدث في البيئة، من خلال تقديم سلع وخدمات جديدة ذات جودة، وكذلك من خلال تطوير الهياكل والوظائف والعمليات التي تضمن لها التطبيق الناجح للنماذج الجديدة.

لذلك فقد نبّهت الدراسة في جانبها النظري أن إدارة المعرفة ترتبط بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة منها ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات الذكية ونظم المعلومات، وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال البشري، خاصة منها ما يرتبط بتطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى سرعة التغير النوعي في بيئة الأعمال والاتجاه المستمر نحو الإستثمار في الأصول الفكرية وخاصة منها البشرية جعلت من إدارة المعرفة حقلا معرفيا يتجاوز حدود الارتباط التطبيقي المنفرد لتكنولوجيا المعلومات مهما تعاظم تأثير هذه التكنولوجيا، وذلك لأن إرتباط المعرفة ببساطة تستند على الحاجة الملحة لتنظيم وإستثمار الثروة العقلية والفكرية والبشرية وتوظيفها من أجل إكتساب الميزة الإستراتيجية من حيث إستخدام المعرفة في المؤسسات، في عمليات البحوث و الدراسات وفي شتى المجالات: التسويقية، الإنتاجية، الإدارية و حتى المالية و المحاسبية...الخ.

ونظرا لما تقوم به مؤسسة سونلغاز بإعتبارها مؤسسة إقتصادية كبيرة ومهمة خاصة منها شركة توزيع الكهرباء والغاز من دور حاسم في تحقيق الأهداف الإنمائية للمجتمع الجزائري، بالإضافة إلى التنافس على مستوى العالمي، فإنه يتوجب عليها السعي لمواكبة هاته الثورة الهائلة الحاصلة في مجال الإدارة الحديثة من خلال تطبيق إدارة المعرفة وبطريقة رسمية ومنهجية، مخططة وواضحة وإعتبار رأس المال البشري هو أساس نجاح تطبيقها، وعلى إعتبار أن المؤسسة تمتلك ثروة بشرية هائلة قمنا بدراسة مدى تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة في أحد أهم فروع مؤسسة سونلغاز الخاصة بنشاط توزيع الكهرباء والغاز وبالتحديد في عينة من مديريات التوزيع على مستوى الشرق الجزائري.

خاتمة

وبعدما أثبتت الدراسات أهمية رأس المال البشري في تطبيق عمليات إدارة المعرفة إرتائنا إلى إختيار هذا الموضوع كأساس دراستنا. ومن ثم تم اعتبار رأس المال البشري متغير مستقل وعمليات إدارة المعرفة متغير تابع. وقد اعتمدنا على العديد من الأدبيات النظرية لرأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة، ومن ثم تم تحديد الأبعاد التي تم الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

وبعد الإعتماد على جملة من الأدوات والأساليب الإحصائية، و تحديد إجراءات الدراسة الميدانية، وبناء أداة الدراسة الأساسية والمتمثلة في الإستمارة وإختيار الإطارات كعينة الدراسة لإعطاء نظرة واضحة وعن قرب عن واقع متغيرات الدراسة في المديرية محل الدراسة، وبعد إجراء الإختبارات اللازمة وتحليلها وتفسيرها بناء على مجموعة من المعطيات توصلنا أن هناك تأثير للمهارات، القدرات، الخبرات والتفكير الإبداعي، أما المعارف تبينت أن ليس لها تأثير معنوي على العمليات على إعتبار أن تنفيذ وتطبيق عمليات إدارة المعرفة يحتاج إلى أبعاد عملية وليس نظرية يتم إكتسابها من خلال الممارسة الفعلية، وأنه لا يكفي إستقطاب العاملين وتوظيفهم فقط بل لابد من الإستثمار فيهم وتوفير البيئة اللازمة والدّاعمة لذلك مثل الثقافة والقيادة، دعم الإدارة العليا والإلتزام المطلوب منها من خلال توجيه الجهود الهادفة إلتجاه التطبيق، تأسيس إدارة خاصة للمعرفة وتعين فريق عمل فيها. بالإضافة إلى هيكل تنظيمي مرن يتمكن من تحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.

فوائد الدراسة ومسارات بحثية مقترحة:

1- الفوائد النظرية:

لقد قدمت هذه الدراسة دليلا آخر عن رأس المال البشري الذي أصبح لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، وأنه المفتاح الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير الأفكار، وأنّ الميزة المستمرة للمؤسسة تُتجز من خلال رأس المال البشري الذي يساهم في خلق القيمة، إن رأس المال البشري يمثل قيمة للمؤسسة والذي لا يمكن استبداله أو تقليده، لما يمتلكه من مهارات ومعارف ثمينة معضمها ضمنية لا يمكن تقليدها، حيث أن امتلاك أي مؤسسة لأفراد ذوي معارف ومهارات عالية يجعل منهم رصيذا فكريا مميّزا ويظهر ذلك من خلال ما يضيفونه من قيمة للمنتج، كما أصبح يعتبر امتلاك رأس مال بشري ضروريا لخلق معارف جديدة، فالأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات هم أكثر الأفراد قدرة على البحث والتحليل والتفكير والإبداع.

لقد أصبح رأس المال البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة والمصدر الرئيسي، وأيضا المتحكم بكل الموارد الأخرى الذي كان في العصر الصناعي أقل أهمية، لكن مع تطور الفكر الإداري الحديث نتيجة التحوّل والإنتقال نحو الإقتصاد المبني على المعرفة، فرض على المؤسسات التحوّل الى مؤسسات قائمة على المعرفة،

خاتمة

والتي تعتمد بشكل خاص على الأفراد الحاملين للمعرفة وأصبح التحدي الكبير لها هو التركيز على الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات وقدرات وتفكير ابداعي وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري. ونظرا لهذه الأهمية لرأس المال البشري لابد من تسييره والاستثمار فيه بأحسن الطرق والأساليب بهدف تنمية معارفه ومهاراته وقدراته لضمان عدم تقادمه. وتحويله الى قوة انتاجية تساهم في تطوير أداء المؤسسة.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبيا ولا سيما المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العلمية إلا في بداية سنوات القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الإستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات. ولا سيما تلك المتعلقة بالسوق، وأن الاستخدام المتزايد لثقافة المعلومات والاتصالات هم أهم العوامل التي حفزت نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات المنظمة وأهدافها، بل في كيفية البحث من خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة.

لقد أصبح تطبيق عمليات إدارة المعرفة اليوم تشكل تحديا كبيرا للمنظمات المعاصرة من ناحية تفعيلها وجعلها أكثر إنتاجية في هذا القرن، وهذا بعد أن كان التحدي الذي تسعى إلى تحقيقه، هو ضمان مستويات عمل يدوي أفضل في بداية مرحلة التصنيع التي بدأت مع الثورة الصناعية. هذا التحدي قد يضيق كما قد يتسع من تنظيم لآخر في حدود ما هو متاح من إمكانيات، حيث أن الحديث عن إدارة المعرفة في بعض المنظمات قد تجاوز مرحلة المفهوم إلى مرحلة متقدمة جدا في التطبيق، في حين أن بعض المنظمات لا تزال في نقطة البداية ولم تحقق تقدما يذكر بسبب غياب المقومات التي يمكن من خلالها إقامة دعائم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة تقوم على التعامل مع المعرفة وتوظيفها بما يخدم أهدافها. ولعل رأس المال البشري هو ذلك الدعامية الأساسية ومن المقومات الأكثر أهمية للتطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة نظرا لما يمتلكه من معارف، خبرات، مهارات وقدرة على التفكير الإبداعي.

2- الفوائد التطبيقية:

من خلال اسقاط الجانب النظري وذلك باختيار مجموعة من الأبعاد بناء على الأدبيات النظرية للموضوع والتي تندرج ضمنها مجموعة من العبارات تقيس مدى تأثير رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة والقيام بمجموعة من الاختبارات اعتمادا على العديد من الأساليب الإحصائية توصلنا الى جملة من الفوائد التطبيقية أهمها:

خاتمة

➤ ان الاستنتاج الرئيسي الذي أفرزته الدراسة الميدانية يدعم وبشكل كامل ماتم استنتاجه من خلال الأدبيات النظرية للموضوع والقائلة بأن هناك تأثير لأبعاد رأس المال البشري على عمليات ادارة المعرفة، حيث قمنا بطرح جملة من الفرضيات. حيث حاولنا من خلال طرح الفرضية الرئيسية الأولى معرفة ما إذا كان هناك استعداد كافي لرأس المال البشري لتطبيق عمليات ادارة المعرفة من خلال توفر مجموعة من المقومات تمثلت في: المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات، والتفكير الإبداعي، توصلت النتيجة الى أن المتوسطات الحسابية لكل من الأبعاد كانت قوية وهذا مايدل على امتلاك المديرية محل الدراسة لرأس المال البشري والذي ساهمت في الإستثمار فيه من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتحفيزه وتدريبه كما يعتبر من أهم مقومات التطبيق الفعال لعمليات ادارة المعرفة،

➤ كما أفرزت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي حاولنا من خلالها معرفة ما إذا كان هناك توجه نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة أن المتوسطات الحسابية لكل من عمليات ادارة المعرفة من اكتساب المعرفة، توليد، تخزين، مشاركة، وتطبيق المعرفة، كذلك كانت قوية وهذا مادل على قدرة المديرية محل الدراسة لادارة المعرفة بنجاح،

➤ كما أكدت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وجود تأثير لأبعاد رأس المال البشري على عمليات ادارة المعرفة من خلال اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، المتعدد والمتدرج وهذا مايؤكد ضرورة أن الإهتمام برأس المال البشري من خلال الإستثمار في معارفه ومهاراته وقدراته، عاملا مهما ومحفزا لقدرة المديرية بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة واللاحق بالتطورات والتغيرات في بيئة الأعمال خاصة في ظل عصر المعرفة الذي يُعتمد فيه على المعرفة كأساس البقاء والنجاح.

3- مسارات بحثية:

من خلال ما تم تقديمه نقترح جملة من المسارات البحثية في حقل رأس المال البشري وعمليات ادارة المعرفة والتي تعتقد الباحثة أنه يمكن تناول أحد مجالاتها بهدف إجراء دراسات مستقبلية تغطي جوانب أخرى لم يتم إلقاء الضوء عليها بشكل واف:

➤ إعادة تنفيذ الدراسة في بيئة ومجتمع آخر مختلف مثل مؤسسات مالية مصرفية كالبنوك التأمينات، أو حتى مؤسسات إقتصادية أخرى بهدف الوصول إلى مقارنات تعكس واقع المتغيرات في المجتمعات والدراسات المبحوثة والسعي من خلالها إلى تحليل وإعطاء تفسيرات منطقية لهذه الفروق،

خاتمة

- التعمق في دراسة أبعاد رأس المال البشري وأخذ بعدين فقط كالمعارف والخبرات أو القدرات والمهارات، أو المهارات والتفكير الإبداعي، بهدف رصد الآثار المترتبة على كليهما بشكل مستقل على متغيرات تابعة أخرى كالتمكين، الأداء، التميز، التعلم التنظيمي،
- إجراء دراسة بحثية تجريبية تهدف إلى الكشف عن آراء العاملين حول تخصيص إدارة أو قسم خاص لإدارة المعرفة وجعل الانتماء والعضوية لهذه الإدارة أو القسم بشكل طوعي لمعرفة مدى إستجابة العاملين لهذه الفكرة،
- قياس إدارة المعرفة من منظور النتائج وليس العمليات، الأمر الذي قد يضيف نوعاً من التجديد، كالإنتاجية، الأداء، رضا الزبائن، الربحية، مرونة الإستجابة لمتغيرات البيئة والسوق،
- التوسع في دراسة عملية (تطبيق المعرفة) التي لم تحظى بالقدر الواسع من التداول في أدبيات المعرفة،
- تعزيز إستخدام المقابلة الشخصية كأداة أساسية في الدراسة جنباً إلى جنباً مع الإستبانة والسعي لإيضاح مدى الإتفاق والتفاوت بين نتائج كل منهما، ومحاولة إعطاء تفسيرات منهجية وعلمية، أملاً في التوصل إلى حلول من شأنها تحسين موضوعية ومصداقية الإستجابات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

➤ الكتب:

1. أبو الجدائل، حاتم بن صالح (2012): رأس المال البشري - ادارته وقياسه واستثماره، بمبيك للنشر، القاهرة، مصر.
2. إبراهيم الخلوف الملكاري (2007): إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن.
3. أسهمان ماجد الطاهر (2015): إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، الأردن.
4. أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات (2011): قضايا إدارية معاصرة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
5. أوما سبيكارانك (2013) : طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر.
6. ثابتي عبد الحبيب، بن عبو الجيلاني (2009): تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر.
7. جمال يوسف بدير (2010): اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، الأردن.
8. حسين عجلان حسين (2008): استراتيجيات الإدارة المعرفية، إثراء للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن.
9. حمداوي وسيلة (2004): ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، الجزائر.
10. حسن عبد البار عصر: مداخل التعليم، التفكير وإثراؤه في المنهج المدرسي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر.
11. حسين موسى قاسم البناء (2015): اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 1، بئر خادم، الجزائر،
12. خضير كاظم محمود (2013): إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار زمزم للنشر، الطبعة 1 ،عمان، الأردن.
13. خضر مصباح الطيطي(2010): إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر، عمان ، الأردن.

14. رجاء محمود أبو علام (2013): **مناهج البحث الكمي و النوعي و المختلط**، دار أكسيرة للنشر، عمان، الأردن.
15. زيتون كمال عبد الحميد (2002): **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال**، عالم الكتب للنشر، القاهرة، مصر.
16. سعد علي العنزي، أحمد صالح علي (2008): **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن.
17. سعد غالب ياسين (2007): **إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم والتقنيات**، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
18. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي (1999): **دالة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
19. عامر إبراهيم قنديلجي (2012): **منهجية البحث العلمي**، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
20. عبد الستار العلي، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان (2006): **المدخل إلى ادارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن.
21. عبد الله بن محمد الصارمي، سعيد بن عبد الله العدوي، مصطفى أحمد عبد الباقي (2013): **تأهيل الموارد البشرية كأداة لبناء رأس المال الفكري**، استراتيجيات وزارة التعليم العالي، بحوث وأوراق عمل مؤتمر بعنوان " رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، الأردن، ج 2 أفريل.
22. عبد الرزاق السالمي (2003): **نظم إدارة المعلومات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
23. عبد الرحمان توفيق (2014): **إدارة أداء الثروة البشرية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيك، القاهرة، مصر.
24. عبد السلام أبو قحف (1995): **أساسيات الإدارة**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر.
25. عبد الرحمن الجاموسي (2013): **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - و علاقاتها بالمدخل الإداري الحديث**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
26. علي السلمي (2002): **إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر.
27. علي السلمي (2000): **ادارة الموارد البشرية بالمعرفة**، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر.

28. علي حسون الطائي، أكرم سالم الجناني (2014): *قراءات في الفكر الإداري*، الطبعة الأولى دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
29. عفاف السيد بدوي عبد الحميد (2014): *رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية*، بحوث وأوراق عمل مؤتمر بعنوان "رأس المال الفكري العربي نحو إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير" بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ج2، القاهرة، مصر.
30. عقيل حسين عقيل (1999): *فلسفة مناهج البحث العلمي*، مكتبة مدبولي للنشر، القاهرة، مصر.
31. عصام نور الدين (2010): *إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة*، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
32. كرماسي. سلطان (2005): *إدارة المعرفة - مدخل تطبيقي/ ترجمة هيثم علي حجازي*، الأهلية للنشر، عمان، الأردن.
33. لطف محمد علي (2011): *التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية*، دار اليازوري للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن.
34. مدني عبد القادر (2015): *إدارة الموارد البشرية*، خوارزم العلمية للنشر، الطبعة الخامسة جدة، المملكة العربية السعودية.
35. محمد سيد جاب الرب (2009): *موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية*، مطبعة العشري للنشر، القاهرة، مصر،
36. عبد العزيز بدر النداوي (2009): *عولمة إدارة الموارد البشرية*، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن،.
37. محمد زويد العتيبي (2007): *الإبداع والتميز الإداري*، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر.
38. محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة (2010): *إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق*، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
39. ناصر محمد جرادات، سعاد نائف برطوني، أحمد عريقات (2014): *أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية*، بحوث محكمة منتقاة، "أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر.
40. نجم عبود نجم (2010): *إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس*، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
41. نجم عبود نجم (2005): *المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات*، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.

42. نجم عبود نجم (2009): الإدارة والمعرفة الالكترونية- الاستراتيجيات- الوظائف- المجالات، دار البازوري للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن.
43. هالة عبد القادر صبري(2014): واقع إدارة المعرفة و متطلبات الإبداع و التجديد في الإدارة العربية، بحوث محكمة منتقاة : "اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
44. هاشم الشمري، نادية الليث (2008): الإقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
45. هيثم علي حجازي (2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات،الرضوان للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن.
46. هيثم علي حجازي (2005): إدارة المعرفة- مدخل نظري، الرضوان للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن.
47. نوري محمد عثمان الأمين (2014): الإحصاء والقياس في العلوم الاجتماعية والسلوكية- الإحصاء الوصفي والاستدلالي.. مع استخدام برنامج SPSS، خوارزم العملية، الطبعة 7، جدة، السعودية.
48. يوسف حجيم الطائي (2006): إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر، عمان ، الأردن .

➤ الدوريات:

49. الياسر، أكرم محمد، الخفاجي، علي كريم، ظفر ناصر (2007): أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة بابل، العراق،
50. أحمد أبو بدر(2010): هل يمكن ان تتحول الافكار الى رأس مال، دراسة في مداخل ومكونات وتطورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 16، العدد 02.
51. أحمد عبد، إسماعيل الصفار(2008): تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من المصارف التجارية الاردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70.
52. أمينة عبد القادر، علي عبد الله الحاكم (2015): العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، دراسة تطبيق على بعض المنظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مجلد 16، عدد 1.

53. زرنيز فتحي (2017): شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات و أبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 09، العدد 27.
54. سماح صويلح (2010): إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 09.
55. سهى عبد الرؤوف، محمد عبد العال (2014): اثر العبء الشخصي على وظيفتي، توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 01.
56. صلاح الدين الكبيسي: المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاساتها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 96، المجلد.
57. طاهر محسن منصور العالي (2011): دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، مجلد 4، عدد 7.
58. عاطفي محمد عوض (2012): دور إدارة المعرفة و تقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 28، العدد.
59. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات (2014): تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة مبيديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر العدد 06.
60. عبد الناصر نور، ظاهر القشي (2010): رأس المال الفكري الأهمية والقياس و الإفصاح، دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق،.
61. علي أحمد (2012): مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق للآداب و العلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 1، دمشق، سوريا.
62. مالك حسين حافظ (2012): رأس المال الفكري البشري الفردي كحصة برأس مال شركات الأشخاص، مجلة المنصور، العدد 17 خاص.
63. مؤيد الساعدي، حسين حريجة غالي، أمير غانم دواي (2013): تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، جامعة القادسية، العدد 2، المجلد 15.

64. نضال عبد الهادي عمران: اثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة سلسبيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، مجلة 23، عدد 3، بدون سنة.
65. يسري محمد حسين (2010): دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق.

➤ الملتقيات العلمية:

66. السعيد عواشريه (2009): العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية و آليات تفعيل أثرها الإيجابي، أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو "أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر.
67. القحطاف سالم سعيد (2009): إدارة المعرفة و تطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع و المأمول، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العام، الرياض، السعودية.
68. إبراهيم عبد المحسن البديوي (2013) : تطور رأس المال البشري من خلال مهارات التفكير ونظم دعم اتخاذ القرارات، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة" عمان، الأردن، أيام 22-25 أبريل.
69. أسهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور (2009): متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية، المؤتمر العالمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات - التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27/ 28 نيسان.
70. أسامة شعبان، عط الله قطيش (2013): محاسبة الموارد البشرية وأثر الإفصاح عنها في القوائم المالية، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر " رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، عمان، الأردن، أيام 22 - 25 أبريل.
71. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم (2012): سكاير المهارات، عادات للتخفيف عن العجز المهاراتي، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 22/23 فيفري.
72. أحمد فرعون ، محمد اليفي (2009) : الإستثمار في رأس المال البشري، كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة ميله، الجزائر، يومي 14- 15 أبريل.

73. إرما بيسرا، فرنانديز، راجيف سابيروال (2014): إدارة المعرفة - النظم والعمليات، ترجمة محمد شحاته وهبي، عبد المحسن بن فالح اللحيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
74. بوروية فهيمة، بركان دليلة (2012): تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الوطني الأول حول "تسيير الموارد البشرية" فيفري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
75. خلفلاوي شمس ضيات (2011): متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة"، يومي 13-14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر.
76. خضير، إيمان سعود (2009): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
77. سناء عبد الكريم الخناق (2005): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد حنيضر، بسكرة، 12/13 نوفمبر.
78. ضيف أحمد، شتوح محمد (2011): الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، المنعقد يومي 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
79. عبدالستار، حسين يوسف (2004): إدارة المعرفة من أجل البقاء و النمو، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
80. عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد (2013): رأس المال البشري وأهم مراحل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، عمان، الأردن، أيام 22-25 أبريل 2013.
81. عبد العزيز النداوي، فاطمة موسى عمران (2013): أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر حول "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، عمان، الأردن، أيام 22-25 أبريل.
82. علي عبد الهادي مسلم (2009): إدارة المعرفة - مفاهيمها، عملياتها، تحدياتها، وأثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

83. محمد خضري (2013): دور رأس المال البشري في تعزيز الإنتاجية الكلية, مداخله ضمن أعمال المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر، "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، عمان، الأردن، أيام 22- 25 أفريل.
84. محمد صالح، بلقاسم لويظة (2011): دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13- 14 ديسمبر جامعة حسيبة بن بولي، الشلف، الجزائر.
85. محمد قويدري، سمالي يحضية (2005): أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، 25- 27 أفريل، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
86. محمد أحمد الحراشة (2006): دور إدارة المعرفة في الإبداع و الابتكار، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و التكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، عمان، الأردن.
87. محمد حسين العزازي (2010): هيكلية الموارد البشرية في القطاع العام على مستوى الوطن العربي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الموارد البشرية في القطاع العام الواقع والتطلعات والتحديات، القاهرة.
88. مروان جمعة درويش (2006): إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري، المؤتمر العلمي حول "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و التكنولوجيا المعلومات"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
89. مسعدادي يونس (2010): الإبداع و التغيير في المجال المعرفي، مداخله ضمن أعمال الملتقى الدولي حول "إشكالية الإبداع و الاقتصاد و المعرفة في منظمات الأعمال"، جامعة سعد و حلب، البليدة، الجزائر، 17-18 أفريل.
90. نبيلة جعيجع، حياة براهيم (2011): إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال العربية في الاقتصاد الحديث، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13- 14 ديسمبر.
91. نصر عبد الكريم، مصعب دقة (2013): محاسبة الموارد البشرية - المنطلقات النظرية والإشكاليات التطبيقية، مداخله ضمن أعمال المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، عمان، الأردن، أيام 22. 25 أفريل.

الرسائل الجامعية:

92. أقطي جوهرة (2014): أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
93. بلقوم فريد (2012) : انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة- الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر
94. دحماني عزيز (2015): مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة سونطراك، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
95. ربيحة قوادرية (2016): مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
96. طه حسين نوي (2003): التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3.
97. فرحاني لويذة (2016): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت، عين التوتة، باتنة، رسالة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
98. حسن بوزناق (2013): إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية - رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
99. سملالي يحضيه (2005): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (محل الجودة و المعرفة) أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر.

100. سميرة هيشر (2014): دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، عمر البرناوي - بسكرة: رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

101. سميرة عبد الصمد (2015): دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

102. محمد تركي البطانية (2007): اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عمان، الأردن.

103. نداء محمد النجار(2012): دور ادارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل عصر المعرفة، دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة.

المواقع الإلكترونية:

104. طارق خلاف: ورقة بحث حول دور الإبداع و الابتكار في توليد المعرفة، وزارة التربية و التعليم، المملكة العربية السعودية، على الموقع التالي: <http://WWW.Edu.gov.Sa/portal/Userd/pdf>.

105. إدارة المعرفة: المفهوم و الأهمية، على الموقع: <http://WWW.Mdarat.net>Showthread>.

106. سعد مرزوق العتيبي: تطبيق المعرفة، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، موسوعة و يكيديا "النسخة العربية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع: <http://harddiscussion.com>

107. ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي: اثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، جامعة عين شمس، على الموقع: <http://WWW.dr-mamdouhrefauj.com/home/article>.

108. ورقة بحث على الموقع 50. <http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=125222>.

109. إدارة المعرفة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع: <http://harddiscussion.com>

110. ورقة بحث بعنوان: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة على الموقع التالي <http://harddiscussion.com>

111. علي السلمي(1996): إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى العربي لإدارة الموارد البشرية، جدة، على الموقع: kenanaonline.com/users/mssh4/downloads/22425

112. إدارة المعرفة: الجزء الأول على الموقع التالي: <http://WWW.Rood.net>.

113. عصام عبيد: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات PMI على الموقع : <http://WWW.Linkedin.com>

114. سونلغاز: على الموقع: <http://Sonelgaz.dz>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

➤ Les ouvrage :

1. Angela Baron, Michael Armstrong (2007): **Human capital Management Achieving Added Value Through people**, Kogan page, prtitish library, London and Philadelphia.
2. Anne Dietrich et autres(2010) :**Managemnt des compétences : enjeux, modèles et perspectives**, edition Dunod 3^{ème} ed, paris.
3. Alain Meignant (2000) : **Ressources Humaines – déployer la stratégie**,1^{er} éditions, paris.
4. Alain chamak (2006): **Le Capital humain- comment développer et l'évaluer**, Edition liaisons.
5. Benjamin Draminde (2009): **Guide paratique RH et competences Dans une dimarche qualite**, A Fnor éditions.
6. Efrain Turban et Al(2002) : **Information technology for management**, john wiley and son, Inc New York.
7. Guy.Boterf (2001) : **construire les compétence individuelles et collectives** ,7^{eme} éditions,paris.
8. J.Aubert, p Giberst et F pigeyre (1993) : **savoir et pouvoir les compétence en question**, édition press universitaires de France en France,.
9. J.Mpertti : **Gestion des ressources humaine**,21^{eme} éditions, Vuibert, paris, France.
10. Karl M. Wiig (1999):**Comprehensive Know lege management - Knowledge Research Institue** ; inc ; Tescas .
11. Marquardt. Michael .J(2002): **Building the learning organization** , mastering the 5 elements for corporate learing, seconl, Davis black pupliching ; Australia .
12. Maryam Alavi and D.E Leidner(1997) : **knowledge management system- issues, challengesand benefits**, in **Stuart Barnes(EN)**, Thomas Larning, Australia.
13. Mertins K and Heisig P and Vorbeck J(2001) : **Knowldge Management – best practice in Europe**,Spring Verlage,Germany.

14. Michel Armstrong (2006) : **A Handbook and human Resource management practice** , kogan page, 10th edition, London and Philadelphia.
15. Ronald Miarier (2007): **KnoWledge Management System**, 3^{eme} Edition Springer , Berlin .
16. Richard C Husemal and J.P Goodman(2000) : **Learning with Knowldge** , Sage Publication.
17. Sandrine Fernez, Watch, Francois Romon : **Management de l'innovation de la stratégie aux projets**, vuibat, 1 édition, Paris.
18. Travenet.c, Dejoux. E Marbot, A. F. bender (2007): **fonction RH, politique métiers et outils des ressources humains**, pearson education, France 1^{er} édition .
19. United Nations conference on Trade and Development (2012) :**Knowldge and human-resource management of effective enforcement of competition law** ,twelfth session,geneva .

➤ Les Revues :

20. Dove.R (1998): **The Knowledge Worker Automotive Manufacturing & Production**, Vol.N°6.
21. Duffy, Jan (2002): **Knowledge Management- to Be or from information** Management Journal, Vol.34, N°1, USA .
22. Julia Chivu , Dan Popescu (2007) : **Intellectual caital Management as part of knowlege Management Intiatives at Institution of Learning** , The Electronic Journal of knowledge Management, Volume 5, Issue 2 .
23. Lin f . H (2007) : **Knowledge Sharring and Firm innovation capacity – an empirical study**,**International journal of Manpower**, vol 28,N 3 / 4,
24. Mac Gregor and al, **human capital in the economy : Devil's Bargain**, journal of interllectual capital, vol 5, N° 1.
25. Mansor Momeni, Abbas Monavarian. Esmaeil Shaabani (2011): **Aconceptual model for Knowledge managemant process capabilities and core competencies by SEM the case of iranian automotive industry**, European journal of social sciences, volume 22, N 04,.
26. Norhaiza Binti Ishak and al(2010) : **Integring Knowledge Management and Human Resource Management For Sustainabal Performance** ,Journal of Organisational knowledge Management,Multimedia University, Malaysia.

27. Paul Hendriks (1999): **Why share Knowledge? The influence ICT the motivation for Knowledge Sharing** ; Knowledge and process management , Research article, vol 06 ; N°02.

28. Yeh, CM, Hu, H.N,& Tsai, SH(2011): **A conceptual Model of Knowledge Sharing and Market organisation in the tourism**, American Journal Applied Sciences, Vol 80.

➤ **Les Thèses :**

29. El Sayed Abou Zeid (2008): **Knowledge Management and Busines strategies - The oretical Frome Works and Empirical Research**, Information Science reference, USA, p 55.

30 . Kevin j, O'sullivan(2010) : **strategie intellectual capital management in multinational organization : Sustainability and Successful Implication**, Busines science reference, USA.

31 . M.Boualem ALIOUAT(2005) : **La gestion des connaissances et la collaboration interindividuelle au sein de l'entreprise : une analyse empirique**, colloque international sur l'économie de la connaissance, Biskra.

➤ **Les Site D'internet :**

32. Ing Runar Edvadsson(2003) :**knowldge management and creative HRM**, on site
pdf :www.strath.ac.uk/.../departements/hrm/.../hrm...occasionlpapers/media_61995.

33. Kuruganti Srinivisa Murty:**The role of RH in institution alising Knowledge management in a company** , research paper in the site, [http:WWW//Kwork.org/](http://WWW//Kwork.org/)
White- paper.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

➤ قائمة المحكمين :

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	المؤسسة
01	بوقلقول الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
02	بلخضر مسعودة	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة
03	بخاخشة موسى	أستاذ محاضر أ	جامعة قالمة
04	عنان فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة
05	السيد قاضي	مدير إدارة الموارد البشرية	مديرية التوزيع - عنابة-

ملحق رقم (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السادة عمال المؤسسة تحية طيبة

في إطار استكمال رسالة الدكتوراه علوم يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن دراسة ميدانية تهدف للاستقصاء آراء عمال المؤسسة حول مدى تأثير رأس المال البشري بمكوناته (معارف ، خبرات ، مهارات ، قدرات و التفكير الإبداعي) على عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، توليد،تخزين،المشاركة وتطبيق المعرفة)

لذا نرجو من سيادتكم الموقرة قراءة العبارة بدقة والإجابة عليها بكل موضوعية لان صحة النتائج تعتمد على دقة إجاباتكم ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

قوسي سميرة

الجزء الأول: بيانات عامة

يهدف هذا الجزء إلي التعرف على بعض المميزات والخصائص الشخصية والوظيفية لعمال المؤسسة لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (x) في الإجابة المناسبة:

➤ الجنس:

ذكر - ☐ - أنثى ☐

➤ السن:

- أقل من 30 سنة ☐ - من 30 إلى 40 سنة ☐
- من 40 إلى 50 سنة ☐ - من 50 سنة فأكثر ☐

➤ المستوى التعليمي:

- ابتدائي ☐ - جامعي ☐
- متوسط ☐ - دراسات عليا ☐
- ثانوي ☐ - مهني ☐

➤ عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 10 إلى 15 سنة ☐ - من 15 سنة فأكثر ☐

محاوِر الاستبيان:

المحور الأول:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توفر أبعاد رأس المال البشري في مؤسستكم وقد حددتها الباحثة بخمسة أبعاد (معارف، مهارات، خبرات، قدرات والتفكير الإبداعي) لذا يرجى من سيادتكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارة	درجة الحضور	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	المعارف						
01	تستقطب المؤسسة أفراد ذوي معرفة كاملة في مجال عملهم						
02	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة علي انجاز المهام الموكلة لهم بكل سهولة						
03	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على استيعاب وفهم المعلومات الخاصة بالعمل بكل سهولة						
04	لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على تحليل المعلومات الخاصة بالعمل						
05	يستطيع الأفراد في مؤسستنا تفسير المعلومات و البيانات واستخدامها لانجاز مهامهم						
	الخبرات						
06	يمتلك الأفراد في مؤسستنا خبرات واسعة في مجال العمل						
07	لدى الأفراد في مؤسستنا خبرات متنوعة في أكثر من مجال						
08	تساعد الخبرة لدى الأفراد على انجاز المهام في وقت اقل						
09	يستفيد الأفراد في مؤسستنا من المواقف التي يتعرضون لها باستمرار						
10	يستطيع الأفراد بفضل خبراتهم الواسعة في مؤسستنا مساعدة الآخرين على حل مشاكل الأعمال الموكلة لهم						
11	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد في مؤسستنا على فهم العلاقات المتداخلة و المتبادلة بين المهام و الأعمال						
	المهارات						
12	يساعد الفهم الواسع للوسائل الالكترونية(برامج الحاسوب) لدى الأفراد في مؤسستنا على انجاز المهام و الواجبات الموكلة لهم						
13	يستعين الأفراد في مؤسستنا ببعضهم البعض لحل المشكلات من خلال العمل بروح الفريق						
14	يستطيع الأفراد في مؤسستنا الاتصال ببعضهم البعض من مختلف المستويات الوظيفية						
15	يعتمد الأفراد في مؤسستنا علي أنفسهم لاكتساب مهارات جديدة تساعدهم						

					علي انجاز المهام المطلوبة منهم	
					16 يستطيع الأفراد في مؤسستنا التعامل مع بعضهم البعض ولا يعتبر اختلاف المستوى المعرفي و العلمي مشكل بينهم	
					17 يستطيع الأفراد في مؤسستنا التعامل مع بعضهم البعض بالرغم من اختلاف القيم والمعتقدات بينهم (الثقافة)	
					القدرات	
					18 يبذل الأفراد في مؤسستي أقصى مجهوداتهم لانجاز المهام الموكلة لهم لان العمل يعتبر منبع لتحقيق ذاتهم واثبات وجودهم	
					19 يستفيد الأفراد من تجاربهم السابقة بالنجاح ولهم رغبة في تكرارها وتقادي الأخطاء والتجارب الفاشلة	
					20 يتمتع الأفراد في مؤسستنا بشخصية قوية تجعلهم قادرين على انجاز المهام الموكلة لهم بكل ثقة	
					21 لدى مؤسستنا نظام حوافز مشجع على العمل	
					22 لدى الأفراد في مؤسستنا طموحات عالية ورغبة كبيرة في تحقيق ذاتهم في عملهم	
					23 لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التحكم في الصلاحيات الممنوحة لهم في العمل	
					24 لدى الأفراد في مؤسستنا استقلالية كافية لاتخاذ القرارات فيما يخص الأعمال الموكلة لهم	
					التفكير الابداعي	
					25 لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالعمل قبل حدوثها و تحديدها بشكل دقيق	
					26 يستطيع الأفراد في مؤسستنا تغيير وجهات نظرهم بسهولة تامة عند الاقتناع بغيرها	
					27 لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على التعبير عن أفكارهم بكل سهولة وفي الوقت المناسب	
					28 لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على تحمل المخاطر مع الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن الأخطاء	
					29 لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على طرح أفكار جديدة و مبتكرة لم يسبق طرحها من قبل	
					30 يسعى الأفراد في مؤسستنا جاهدين للتركيز في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل	

المحور الثاني:

يتعلق هذا المحور بعمليات إدارة المعرفة في مؤسستكم التي حددتها الباحثة بالأبعاد التالية (اكتساب المعرفة، توليد، تخزين، المشاركة وتطبيق المعرفة) فالرجاء من سيادتكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارة	درجة الحضور	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	اكتساب المعرفة						
31	يساعد حضور الاجتماعات الأفراد في مؤسستنا على اكتساب المزيد من المعارف						
32	يكتسب الأفراد في مؤسستنا المعارف و المهارات من خلال الملاحظة						
33	يساهم الحوار والنقاش بين الأفراد في مؤسستنا على اكتساب المزيد من المعارف						
34	يكتسب الأفراد في مؤسستنا المعارف والخبرات من خلال الممارسة						
35	تساهم البرامج التدريبية في زيادة المعارف و المهارات للأفراد في مؤسستنا						
36	يحصل الأفراد في مؤسستنا على المعارف من خلال حضور الندوات والمؤتمرات						
	توليد المعرفة						
37	يمتلك الأفراد في مؤسستنا الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية قابلة للتطبيق						
38	يساهم الحوار والنقاش بين الأفراد في مؤسستنا على طرح الأفكار الجديدة						
39	يسعى الأفراد في مؤسستنا للتجديد في أساليب عملهم باستمرار						
40	يساعد المناخ والتفاعل المشترك بين الأفراد على توليد معارف جديدة						
41	تشجع مؤسستنا المبادرة الفردية لتقديم الأفكار و الاقتراحات من طرف أفرادها						
42	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتدعيم الأفكار الجيدة التي يقترحها الأفراد والتي تتعلق بتحسين طرق العمل						
	تخزين المعرفة						
43	يعمل الافراد في مؤسستنا على توثيق الافكار في مكاتبهم						
44	يستخدم الافراد في مؤسستنا الاساليب الالكترونية (قواعد البيانات) للاحتفاظ بالمعارف						
45	يقوم الافراد بالاحتفاظ بخبراتهم وتجاربهم في ارشيف						

					يستطيع الافراد الرجوع للنظام المعلومات للحصول علي المعارف اللازمة	46
					يستطيع الافراد الاطلاع على ارشيف المؤسسة للحصول على المعارف	47
					المشاركة في المعرفة	
					لدى الأفراد في مؤسستنا الاستعداد والرغبة للمشاركة في معارفهم المرتبطة بالعمل مع بعضهم البعض	48
					ينشر الأفراد في مؤسستنا الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها باستمرار	49
					يتم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد في مؤسستنا بدون تحفظ	50
					يستطيع الأفراد في مؤسستنا الاتصال بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة	51
					تساعد الاجتماعات على تبادل المعلومات و الأفكار بين الأفراد في مؤسستنا	52
					تطبيق المعرفة	
					لدى الأفراد في مؤسستنا مساهمة كبيرة في تطوير أساليب وطرق عمل جديدة	53
					تستفيد مؤسستنا من الحلول المقترحة والمطروحة من طرف عمالها لحل المشاكل	54
					يساهم طرح الأفكار الجديدة من طرف الأفراد في مؤسستنا على معالجة الشكاوي والاقتراحات وإيجاد حلول لها	55
					تساعد معارف الأفراد في مؤسستنا على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	56
					لدى الأفراد في مؤسستنا مساهمة كبيرة في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للزبائن	57
					تحصل مؤسستنا بفضل مجهودات عمالها على رضا زبائنها وعمالئها	58
					تساهم معارف و خبرات الأفراد في مؤسستنا على ادخال تعديلات على المنتجات او الخدمات التي تقدمها للزبائن	59
					تساهم معارف الافراد في تحسين أداء مؤسستنا وتحقيق نجاحها واستمرارها	60