الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: إقتصاد المنظمات

إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري

دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية

من إعداد الطالبة:

حفاظ زحل

تحت إشراف:

أ.د بورحلة علال

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د صحراوي بن شيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	رئيسا
أ.د بورحلة علال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مشرفا
د. سماحي أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. بن عزة محمد أمين	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	ممتحنا
د. يعقوب محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة معسكر	ممتحنا
أ.د أونان بومدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾

سورة الرعد الآية 11

الإهداء

إلى شهداء الجزائر الأبرار الذين ضحوا من أجل أن نعيش في سلام، إلى كل من ضحى في سبيل الحق...

إلى من يعجز اللسان عن شكرها، وتخشع آيات الرحمن لذكرها، إلى التي اقترن اسمها بالجنة، إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب والسلام إلى بلسم الشفاء أمـــــي الحبيبة

إلى أبي سندي، إلى أختي رانية نور عيني، إلى كل أفراد عائلتي...

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد، ولو بدعاء بكلمة طيبة بابتسامة،

إلى كل طالب علم جاد في طلبه

إلى كل من أحبني يوما وتمنى لي الخير

إليكم أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم:﴿ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه﴾ الآية 15 سورة الأحقاف

بعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى، أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدني على إنجاز هذه العمل وخاصة:

الأستاذ المشرف بورحلة علال، على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحه السديدة وصبره الطويل معنا، والذي يعتبر مثالي الأعلى في الانضباط والأخلاق والعلم.

الأستاذ بومدين أونان، أ.عمراني، أ.بن سعيد، أ. بن ديدة، وكل الأساتذة....

كما أشكر أساتذتي بولاية باتنة وكل من ساهم في مشواري الدراسي

إلى كل من ساعدنا في توزيع واسترجاع استبيانات بالمؤسسات محل الدراسة

إلى الأساتذة المحكمين على توجيهاتهم ونصائحهم

كما أشكر ولاية سيدي بلعباس التي وضعتها ثقتها وفتحت لي الباب ومنحتي الفرصة لأواصل طلب العلم

كما أشكر أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل

وإلى كل من شاءت لي الأقدار بمؤاخاتهم زملائي ورفقائي في درب العلم والذين أكن لهم كل الحب والتقدير والاحترام مع تمنياتي لدوام الصداقة التي جمعتنا(سهام، سمير، نادية.....)

دون أن أنسى زملائي دفعة حوكمة المنظمات (بالهادي عبد الصمد، نوردين، بسمة، ونور الهدى)

أقول للجميـــع شكرا لكم

حفــاظ زحل

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري، لتفسير علاقة إدارة المعرفة برأس المال البشري وأساليب تنميته، وهذا من خلال إسقاط الدراسة على حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، حيث تم قياس إدارة المعرفة من خلال ثلاث أبعاد تشمل كل من عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجية المعرفة وفريق المعرفة، وتم قياس أبعاد رأس المال البشري بالمعارف، المهارات والخبرات، أما فيما يخص أبعاد أساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط فتم قياسها باستقطاب رأس المال البشري، تكوينه، تعلمه، والمحافظة عليه.

تم الاعتماد على المقابلة الأولية، حيث تم التعرف من خلالها على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان بغرض جمع البيانات الدراسة، حيث وجه الاستبيان إلى مجتمع الدراسة الذي شمل إطارات المسيرة من مدراء المصالح ورؤساء الأقسام، وإطارات ومهندسين، وقدر عدد الاستبيانات التي تم إخضاعها للتحليل ب 192 استبيان، كما تم الاعتماد على المقابلة لدعم تفسير نتائج الدراسة.

من خلال اختبار فرضيات الدراسة وبالاعتماد على برنامج Spss و Amos توصلت الدراسة إلى أن لإدارة المعرفة علاقة بشكل مباشر برأس المال البشري من (المعارف والمهارات وخبرات)، كما تساهم في تنمية رأس المال البشري من خلال التأثير في أساليب تنمية رأس المال البشري (استقطاب، تكوين، تعلم ومحافظة) كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، رأس المال البشري، أساليب تنمية رأس المال البشري، المؤسسات الجزائرية.

Abstract

The study aims to identify the importance of knowledge management in the development of human capital, to explain the relationship of knowledge management to human capital and its methods of development, This by dropping the study on the case of a number of Algerian organizations, Knowledge management was measured in three dimensions, Knowledge technology and the knowledge team, And the measurement of the dimensions of human capital and the knowledge, skills and experience, either in relation to the dimensions of the working methods and the development of human capital as a variable the mediator were measured by attracting human capital, its training, learned, and preservation.

The initial interview was based on the knowledge management reality of the organizations under study, The questionnaire was also used for the collection of study data, The questionnaire was sent to the study community, which included the frames from the departmental managers, heads of departments, tires and engineers, The number of questionnaires analyzed was 192, and the interview was used to support the interpretation of the study results.

By testing the hypothesis of the study and relying on the program Spss Amos, The study concluded that knowledge management is directly related to human capital and contributes to the development of human capital (Knowledge, Skills and EXPERIENCE), by influencing the methods of human capital development (to attract, Training, learn, and maintain) as a variable Mediator between knowledge management and human capital.

key words:

Knowledge Management, Human Capital, Methods Of Human Capital Development, Algerian Organizations.

المحتويات	الصفحة
إهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	XI
فهرس الملاحق	II
مقدمة عامة	**14-1**
الفصل الأول: إدارة المعرفة الإطار النظري	**15**
مقدمة الفصل	16
المبحث الأول: الجانب العام للمعرفة	17
المطلب الأول: ماهية المعرفة	17
المطلب الثاني: نظريات المعرفة	21
المطلب الثالث: أنواع المعرفة، خصائصها وأهميتها	23
المبحث الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة	31
المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة وتطورها	31
أولا . نشأة إدارة المعرفة	31
ثانيا. تطور إدارة المعرفة	32
المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة ومداخل دراستها	35
أولا. ماهية إدارة المعرفة	35
ثانيا. مداخل دراسة إدارة المعرفة	38
ثالثا. مجالات إدارة المعرفة وأبعادها	39
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة؛مستوياتها ووظائفها	43
المطلب الرابع: نظريات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها	49
المبحث الثالث: أبعاد إدارة المعرفة، النماذج والاستراتيجيات	54
المطلب الأول:عناصر (مكونات) إدارة المعرفة	55
الفرع الأول. عمليات إدارة المعرفة	55
أولا. توليد المعرفة	56

ثانيا. عملية تخزين المعرفة	64
ثالثا. نشر المعرفة وتوزيعها	64
رابعا. تطبيق المعرفة	68
الفرع الثاني. تكنولوجيا إدارة المعرفة	70
أولا. أنواع تكنولوجيا إدارة المعرفة	71
ثانيا. نظم إدارة المعرفة	76
الفرع الثالث: فريق المعرفة	79
أولا . صناع المعرفة	81
ثانيا: مدراء المعرفة	88
ثالثا. إدارة معرفة الزبون	89
المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة	93
المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة	94
خاتمة الفصل	102
الفصل الثاني: أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في المنظمة	103
مقدمة الفصل الثاني	104
المبحث الأول: إ ار مفاهيمي ونظري للرأس المال البشري	105
المطلب الأول: إ ار مفاهيمي للرأس المال البشري	105
الفرع الأول. مفهوم رأس المال البشري في المنظمة	105
الفرع الثاني . أهمية وخصائص رأس المال البشري	109
المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري	110
أولا.المعرفة	111
ثانيا.المهارات	112
ثالثا. الخبرة	115
المطلب الثالث: رأس المال البشري في ظل الفكر الاقتصادي	121
الفرع الأول: نظريات رأس المال البشري	121
الفرع الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري وأهم نظرياته	124
أولا. الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته	124
ثانيا. نظريات الاستثمار في رأس المال البشري	125

ثالثا. النظريات الحديثة للإستثمار في رأس المال البشري	131
المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري	**133**
المطلب الأول: مفهوم إدارة رأس المال البشري	133
المطلب الثاني: إدارة مخا□ر ونضوب رأس المال البشري	136
المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري	141
الفرع الاول: المداخل الكمية لقياس رأس المال البشري	141
الفرع الثاني: المداخل الوصفية لقياس رأس المال البشري	144
المطلب الرابع: رأس المال البشري وخلق القيمة	146
المبحث الثالث: تنمية رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة	150
المطلب الأول: مفهوم والأهمية تنمية رأس المال البشري	150
أولا . مفهوم تنمية رأس المال البشري	150
ثانيا . أهمية تنمية رأس المال البشري	153
المطلب الثاني: أساليب تنمية رأس المال البشري	153
الفرع الأول. أساليب و العمليات المباشرة لتنمية رأس المال البشري	153
أولا. إستقطاب رأس المال البشري	154
ثانيا. التكوين والتعليم وتعلم رأس المال البشري	155
ثالثا. المحافظة على رأس المال البشري	166
رابعا. الفرق بين التعليم والتعلم والتنمية والتكوين.	168
المطلب الثالث: تنمية رأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة	170
الفرع الأول: تنمية رأس المال البشري و إدارة المعرفة في المنظمات	171
أولا. أهمية تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة لتنمية رأس المال البشري	171
ثانيا. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري في المنظمة	174
ثالثا. إدارة المعرفة وإستراتيجية رأس المال البشري	176
رابعا.العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري	178
خامسا. نموذج رأس المال البشري ضمن إدارة المعرفة	181
الفرع الثاني. أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري **وأثرها** على الأفراد	184
أولا. أهمية إدارة المعرفة في تعلم الأفراد	184
ثانيا.أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد	189

ثالثا. أهمية إدارة المعرفة في التأثير على قدرة الفرد على التكيف والتأقلم	190
رابعا. أهمية إدارة المعرفة في تكوين الأفراد وتحقيق فعاليتهم	191
الفرع الثالث. أهمية أبعاد إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري	193
أولا. أهمية إدارة المعرفة في تنمية موارد رأس المال البشري	193
ثانيا. أهمية عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري	194
ثالثا.أهمية تكنولوجيا المعرفة في تنمية رأس المال البشري	198
رابعا. أهمية فريق المعرفة في تنمية رأس المال البشري	199
خاتمة الفصل	205
الفصل الثالث: أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري– دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية–	206
مقدمة الفصل	207
المبحث الأول: الإطار الابستمولوجي والمنهجي للدراسة	208
المطلب الأول: منهجية الدراسة وحدودها وأدوات جمع البيانات	208
المطلب الثاني: أدوات و مصادر جمع البيانات	211
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	215
المطلب الرابع: مدخل لمؤسسات محل الدراسة، وواقع متغيرات الدراسة بها	216
المبحث الثاني: متغيرات الدراسة، النماذج والإحصاءات الوصفية	242
المطلب الأول: الصدق البنائي لمقاييس الدراسة	242
المطلب الثاني: صدق الأداة الأساسية للدراسة	260
المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة	265
المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة	268
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج	277
المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة	277
المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة	298
خاتمة الفصل	311
الخاتمة العامة	**317–312**
قائمة المراجع	337-318
الملاحق	338

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1–1)	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	27
(2–1)	خلاصة عمليات إدارة المعرفة	79
(3–1)	ادوار عمال المعرفة	85
(4–1)	إدارة المعرفة KM– إدارة علاقات الزبون CRM– إدارة معرفة الزبونCKM	93-92
(5–1)	أبعاد استراتيجيه إدارة المعرفة	101
(1–2)	مجموعة دراسات تناولت مفهوم رأس المال البشري	109-108
(2–2)	مصفوفة الموارد البشرية لأوديورن	132
(3–2)	نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري	137
(4–2)	مؤشرات قياس رأس المال البشري	145
(5–2)	إستراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية	149
(6–2)	المجالات التي ينميها التكوين	165-164
(7–2)	إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي	172-171
(1–3)	الأوضاع المختلفة لاستراتيجيات البحث	210
(2–3)	درجة الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي	213
(3–3)	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	214
(4–3)	توزيع الاستبيانات على المؤسسات محل الدراسة	215
(5–3)	خصائص المؤسسات محل الدراسة	217
(6–3)	توزيع أفراد مؤسسة CONDOR حسب المركز الوظيفي	220
(7–3)	توزيع التكوين وعدد الأفراد المتكونين بمؤسسة CONDOR	221
(8–3)	توزيع أفراد مؤسسة لاسمنت عين التوتة حسب المركز الوظيفي	223
(9–3)	توزيع مكان التكوين وعدد الأفراد المتكونين بمؤسسة الاسمنت	225
(10–3)	توزيع أفراد مؤسسة تيرصام TIRSAM حسب المركز الوظيفي	226
(11–3)	توزيع عمال مؤسسة الكوابل بسكرة لسنة 2018	228
(12–3)	توزيع الأفراد حسب المركز الوظيفي لمؤسسة PETRO BARAKA	230
(13–3)	التكوينات المنجزة بمؤسسة ENIE خلال سنوات (2015، 2016، 2017)	231
(14–3)	التركيبة البشرية لمؤسسة ENIE حسب المركز الوظيفي	233
(15–3)	توزيع أفراد مؤسسة خنتر KCA حسب المركز الوظيفي	234
(16–3)	توزيع الأفراد حسب المركز الوظيفي لمجمع شي علي CHIALI	236

(3–17)	توزيع أفراد المؤسسة حسب المركز الوظيفي بمؤسسة CMA	239
(3–18)	توزيع أفراد المؤسسة حسب المركز الوظيفي بمؤسسة FAMAG	241
(3–19)	اختبار ملائمة حجم العينة ومصفوفة الارتباط لتحليل العاملي	244
(3–20)	تقديرات نموذج بعد عمليات إدارة المعرفة	246
(3–21)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لمتغير إدارة المعرفة (بعد عمليات إدارة المعرفة)	246
(3–22)	تقديرات النموذج المعدل لبعد تكنولوجية المعرفة	247
(3–23)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تكنولوجية المعرفة	248
(3–24)	تقديرات النموذج المعدل لبعد فريق المعرفة	249
(3–25)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد فريق المعرفة	249
(3–26)	تقديرات النموذج المعدل لبعد تنمية المعرفة	250
(3–27)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تنمية المعارف	250
(3–28)	تقديرات نموذج بعد تنمية المهارات	251
(3–29)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تنمية المهارات	251
(3–30)	تقديرات النموذج المعدل لبعد تثمين الخبرة	252
(3–31)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تثمين الخبرة	252
(3–32)	تقديرات النموذج المعدل لبعد إستقطاب رأس المال البشري	254
(3–33)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد استقطاب رأس المال البشري	254
(3–34)	تقديرات النموذج المعدل لبعد تكوين رأس المال البشري	255
(3–35)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تكوين رأس المال البشري	255
(3–36)	تقديرات النموذج المعدل لبعد تعلم رأس المال البشري	256
(3–37)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تعلم رأس المال البشري	257
(3–38)	تقديرات النموذج المعدل لبعد المحافظة على رأس المال البشري	258
(3–39)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد المحافظة على رأس المال البشري	258
(3–40)	مؤشرات ملائمة النموذج الهيكلي للدراسة	259
(3–41)	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة	259
(3–42)	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.	260
(3–43)	اختبار معاملات ارتباط العبارات محور المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور	261-260
(3–44)	اختبار معاملات ارتباط العبارات محور المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور	262
(3–45)	اختبار معاملات ارتباط العبارات محور المتغير الوسيط والدرجة الكلية للمحور	263-262

(3–46)	اختبار معامل ألفا كرونباخ لصدق وثبات استبانة الدراسة	263
(3–47)	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة (قياس صدق وثبات أداة الدراسة)	264
(3–48)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	264
(3–49)	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبارKolmogorov Smirnov) لمتغيرات لدراسة	265
(3–50)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة	269
(3–51)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول تكنولوجيا المعرفة	270
(3–52)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول فريق المعرفة	272-271
(3–53)	تحليل اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل بأبعاده إدارة المعرفة	271
(3–54)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول محور تنمية المعارف	272
(3–55)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول محور تنمية المهارات	272
(3–56)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول محور تثمين الخبرة	273
(3–57)	نتائج التحليل الوصفي لرأس المال البشري	273
(3–58)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول استقطاب رأس المال البشري	274
(3–59)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد التكوين	275
(3–60)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد تعلم رأس المال البشري	275
(3–61)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد المحافظة على رأس المال البشري	276
(3–62)	ترتيب المتوسطات الحسابية لبعد أساليب تنمية رأس المال البشري	276
(3–63)	معامل ارتباط بيرسون Pearson بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع)	278
(3–64)	يوضح نتائج علاقة الارتباط الكلي بين متغيرات الدراسة	279
(3–65)	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة وتنمية المعارف	280
(3–66)	معاملات نموذج الانحدار الخطي لإدارة المعرفة ورأس المال البشري	280
(3–67)	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة وتنمية المهارات	281
(3–68)	معاملات نموذج الانحدار الخطي لإدارة المعرفة وتنمية المهارات	281
(3–69)	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة وتثمين الخبرات	281
(3–70)	معاملات نموذج الانحدار الخطي لإدارة المعرفة وتثمين الخبرات	282
(3–71)	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة ورأس المال البشري	282
(3–72)	معاملات نموذج الانحدار الخطي لإدارة المعرفة ورأس المال البشري	283

(**3–73**)	نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة(المتغير المستقل والوسيط)	288
(**3–74**)	اثر المتغير المستقل إدارة المعرفة في المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري	289
(**3–75**)	دراسة معنوية علاقة أساليب تنمية رأس المال البشري في أبعاد رأس المال البشري	289
(**3–76**)	تقديرات نموذج الدراسة في حالة الاستقطاب كمتغير وسيط	291
(**3–77**)	تقديرات نموذج الدراسة في حالة التكوين كمتغير وسيط	292
(**3–78**)	تقديرات نموذج الدراسة في حالة التعلم كمتغير وسيط	293
(**3–79**)	تقديرات نموذج الدراسة في حالة المحافظة كمتغير وسيط	294
(**3–80**)	تقديرات نموذج الدراسة في حالة أساليب تنمية رأس المال البشري مجتمعة كمتغير وسيط	296
(**3–81**)	مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة	296
(**3–82**)	نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لاختبار سوبل Sobel	298

فهرس الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1–1)	المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة	18
(2–1)	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	20
(3–1)	هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	21
(4–1)	مكونات المعرفة الضمنية	26
(5–1)	دورة حياة المعرفة	29
(6–1)	تطور عدد المراجع حول إدارة المعرفة (1980_2003)	34
(7–1)	ماهية إدارة المعرفة	37
(8–1)	أثر إدارة المعرفة في تحسين العمليات التنظيمية	40
(9–1)	الصعوبات الأكبر في إدارة المعرفة	42
(10–1)	أهمية إدارة المعرفة	44
(11–1)	استمرارية المعرفة في المنظمة	47
(12–1)	إدارة المعرفة والأنشطة الداعمة	53
(13–1)	العناصر المكونة لإدارة المعرفة	55
(14–1)	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	56
(15–1)	إكتساب وتوليد المعرفة	57
(16–1)	الأنواع الأربعة للبيئة المعرفية	58
(17–1)	توليد المعرفة مع العناصر الداخلية	60
(18–1)	نموذج SECI لتوليد المعرفة	62
(19–1)	لولب توليد المعرفة حسب نموذج Nonaka	63
(20–1)	عملية نشر(توزيع) المعرفة بالمنظمة	66
(21–1)	دورة مشاركة المعرفة	67
(22–1)	تكنولوجيات إدارة المعرفة	75
(23–1)	عناصر تكنولوجية المعرفة	76
(24–1)	حلول إدارة المعرفة (العمليات والنظم)	78
(25–1)	مكونات فريق المعرفة	80
(26–1)	فريق إدارة المعرفة في الدورة المتكاملة لإدارة المعرفة	81
(27–1)	عامل المعرفة	83
(28–1)	مصفوفة صناع المعرفة وهرم السلطة	87
(29–1)	نموذج Leonard -Barton لإدارة المعرفة	94

(30–1)	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig Karl	94
(31–1)	نموذج إدارة المعرفة ل Choo	96
(32–1)	نموذج إدارة المعرفة ل Duffy	97
(33–1)	النموذج العام لإدارة المعرفة في المنظمات	98
(34–1)	فجوة المعرفة والفجوة الإستراتيجية	99
(1–2)	نموذج القدرات الجوهرية المستندة لرأس المال البشري	114
(2–2)	النموذج التكاملي للخبرة	117
(3–2)	مكونات الخبرة	118
(4–2)	التمييز بين البنيات (التركيبات) لموارد رأس المال البشري	120
(5–2)	مكونات رأس المال البشري	121
(6–2)	العلاقات والافتراضات الرئيسية لنظرية رأس المال البشري	123
(7–2)	إطار إدارة رأس المال البشري	134
(8–2)	إدارة رأس المال البشري	136
(9–2)	حركية تعريف نضوب رأس المال البشري	139
(10–2)	مؤشرات قياس معيار نضوب رأس المال البشري	140
(11–2)	سلسلة القيمة لرأس المال البشري	147
(12–2)	مستويات التعلم في المنظمة	158
(13–2)	مكونات التعلم	159
(14–2)	تنمية الفرد والدور عن طريق التكوين	164
(15–2)	مقاربات الإرشاد	169
(16–2)	ممارسات إدارة الموارد البشرية	173
(17–2)	الركائز المشتركة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية	174
(18–2)	متطلبات تنمية رأس المال البشري في عصر المعرفة	175
(19–2)	إدارة المعرفة وإستراتيجية رأس المال البشري ضمن هرم الحاجات لماسلو Maslow	177
(20–2)	دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري	181
(21–2)	نموذج رأس المال البشري ضمن إدارة المعرفة	182
(22–2)	نموذج إدارة المعرفة والتعليم	187
(23–2)	كيفية تأثير إدارة المعرفة على الأفراد	190
(24–2)	أهمية إدارة المعرفة لرأس المال البشري في المنظمة	192

(**25–2**)	نموذج مقترح لتنمية رأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة	204
(**1–3**)	توزيع القوى العاملة بمؤسسة CONDOR حسب نوع العقد لفيفري 2018	220
(**2–3**)	نموذج قياس بعد عمليات إدارة المعرفة	245
(**3–3**)	نموذج قياس بعد تكنولوجية المعرفة	246
(**4–3**)	نموذج قياس بعد فريق المعرفة	248
(**5–3**)	نموذج قياس بعد تنمية المعارف	249
(**6–3**)	نموذج قياس بعد تنمية المهارات	250
(**7–3**)	نموذج قياس بعد تثمين الخبرة	252
(**8–3**)	نموذج قياس بعد استقطاب رأس المال البشري	253
(**9–3**)	نموذج قياس بعد تكوين رأس المال البشري	254
(**10–3**)	نموذج قياس بعد تعلم رأس المال البشري	256
(**11–3**)	نموذج قياس بعد المحافظة على رأس المال البشري	257
(**12–3**)	النموذج الهيكلي للدراسة	258
(**13–3**)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	266
(**14–3**)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	266
(**15–3**)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	267
(**16–3**)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	267
(**17–3**)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	268
(**18–3**)	مراحل بناء نموذج تحليل المسار	285
(**19–3**)	قيم معاملات المسار في حالة الاستقطاب متغير وسيط	291
(**20–3**)	قيم معاملات المسار في حالة التكوين متغير وسيط	292
(**21–3**)	قيم معاملات المسار في حالة التعلم متغير وسيط	293
(**22–3**)	قيمة معاملات المسار في حالة المحافظة على رأس المال البشري كمتغير وسيط	294
(**23–3**)	الأثر المباشر والغير المباشر والأثر الكلي في حالة المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري	295
(**24–3**)	إختبار سوبل لدور المتغير الوسيط Sobel Test	297

الرقم	عنوان الملحق
1	الاستبيان
2	أسئلة المقابلة
3	قائمة المحكمين

مقدمـــــة عامة

مقدمـــة

في ظل التحديات والتغيرات التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال، تغيرت مفاهيم القوى وأصبحت لها مفهوم أخر يقاس بعقول الأفراد وقدراتهم، حيث نادى Edward Frinbawen بأن المعرفة قوة، وهذا ما وضع المنظمات والفكر الإداري أمام حتمية الاهتمام بالمعرفة، وفي ظل تحول الاقتصاد العالمي والانتقال من اقتصاد يعتمد على الموارد المادية إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة، وعلى إنتاج ونشر واستخدام المعارف والمعلومات في الأنشطة الإنتاجية والخدمية، فاقتصاد المعرفة يقوم على تراكم المعرفة وليس على تراكم رأس المال، وعليه أصبح مستقبل المنظمات يعتمد على مدى قدرتها على التحكم في معلوماتها ومعارفها لمواكبة التطورات التي تميز الوقت الحالي في مختلف المجالات.

تحتل المعرفة الأهمية القصوى للمنظمات مهما كان حجمها ونشاطها، وهذا لأهميتها في بقاءها واستمراريتها، حيث أكد Alfred Marshall عام 1890 أن المعرفة تمثل جزءا كبيرا من رأس المال، حيث تعتبر المعارف المورد الاستراتيجي للمنظمات، ومصدر القوة وثروة في آن واحد نظرا لأهمية ما تضيفه من قيمة للمنظمات، وهذا ما يفرض أهمية إدارتها وتوظيفها وتنميتها.

من جهة أخرى ترتب عن الممارسات الإدارية التي سادت فترة الثمانينات، حيث أدت إستراتيجية تقليص الحجم إلى فقدان المنظمات للمعارف والخبرات المهمة، ذلك أن الأفراد تركوا العمل وأخذوا معهم تلك المعارف والخبرات التي تراكمت عندهم، ولهذا سعى الفكر الإداري إلى البحث في كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة.

اختلف الباحثون عن الجذور الحقيقة لإدارة المعرفة، ويعتبر أول من إستخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في الثمانينات واعتبرها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات، حيث تصاعد الاهتمام بإدارة المعرفة، ومن هنا كانت الثورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة، خاصة سنوات التسعينيات تحت اسم إدارة المعرفة Knowledge Management، والتي تعتبر من المواضيع الأكثر أهمية والتي لقت إهتمام كبيرا من قبل المنظمات والباحثين، وهذا ما دفع إلى تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في أواخر القرن العشرين من قبل المنظمات، حيث بدأت بعض المنظمات بتطبيقها، باعتبارها توجه إداري حديث يعتمد على الاستفادة القصوى من المعارف المتراكمة، حيث أشار (Grey Denham) إلى أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، والتعامل مع البشر هو إدارة المعرفة.

أعلن Durcker أن العالم قد دخل عصر ما بعد الصناعة، وأن مجتمع المعرفة أصبح حقيقة واقعة، وأن الثورة المعلوماتية التي بدأت تجتاح العالم ستغير المفاهيم في كل مجال من مجالات الحياة، كما أشار إن المجتمعات والمنظمات التي ستنجح في العصر الحالي هي تلك التي تتقدم في إنتاجية المعرفة؛ بمعنى القدرة على خلق المعرفة واكتسابها وتخزينها وتنميتها واستخدامها على أرض الواقع حيث يعتبر العصر الحالي عصر إدارة المعرفة، وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين كما أشار كل من Nonaka& Takeuchi في كتابهما المنظمات الخلاقة للمعرفة إلى أهمية إدارة المعرفة.

إن بقاء المنظمات واستمراريتها ونجاحها يعتمد على معارف ومهارات أفرادها وخبراتهم، مما وجب البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ذات الطابع المعرفي، بإعتبار العنصر البشري هو العمود الفقري لها، حيث تشكل هذه الوظائف مصدر قوة للمنظمات والعامل المساعد لتفوقها وبقائها واستمراريتها.

يعتبر رأس المال البشري محل الصراع العالمي مثلما كان الصراع سابقا على الأرض كأصل من أصول الإنتاج، حيث يعتبر احد أهم مكونات رأس المال الفكري، والذي يشمل كل من المعارف والخبرات ومهارات الأفراد وقدراتهم المعرفية المتراكمة، حيث أن تراكم المهارة والمعرفة لدى الأفراد، هو ما يفسر النمو الاقتصادي الناجم عن غير الموارد المادية، وهذا ما إتجهت إليه نظرية رأس المال البشري إلى الافتراض بأن التعليم والتكوين شكل من الاستثمار في رأس المال البشري، والتي يمكن استغلالها لبلوغ أهداف المنظمة، حيث يشير Robert Solow أن 34% من النمو الاقتصادي يعزى إلى نمو معارف جديدة.

يعتبر العنصر البشري محور نجاح المنظمات وهذا لدوره في دفع باقي الموارد، ومساهمته في تفوق المنظمات واستمراريتها، ويعتبر رأس المال البشري مصدرا للإبداع والابتكار والبحث والتطوير، ويعتبر عامل المعرفة أهم رأس مال المنظمة لأنه عامل الإنتاج الأول يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى، وقد عرف مصطلح عامل المعرفة أول مرة من طرف Durcker 1959، حيث إن الاستغلال الأمثل للعنصر البشري يعتبر مدخلا هاما لتحقيق أهداف المنظمات والمجتمعات، حيث تهتم معظم الاتجاهات الحديثة في الإدارة برأس المال البشري، باعتباره أثمن أصول المنظمة وتعمل على إيجاد السبل لتنميته، وهذا مايفرض على المنظمات تبني وانتهاج أساليب إدارية حديثة التي من شأنها تعظيم الموارد المعرفية والفكرية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة.

تعتبر تنمية رأس المال البشري من المواضيع الهامة التي تبحث في مكنون العنصر البشرى لتنمية قدرات ومعارف ومهارات الأفراد وتثمين خبراتهم والمحافظة عليها، بما يمكن من تعزيز الميزة لتنافسية للمنظمات، حيث أصبحت تنمية رأس المال البشري عاملا مهما لاستمرارية المنظمات ونجاحها وتعزيز قدراتها الإنتاجية والتنافسية، وعليها أصبحت المنظمات تولي اهتمام كبيرا لاستقطاب الأفراد والحصول عليهم وتوظيفهم وتكوينهم وتعليمهم والمحافظة عليهم، وهذا مايستلزم أهمية توفير البيئة والمناخ المناسب لتنمية المهارات والقدرات المعرفية بالمنظمة.

إن من التحديات التي تواجه المنظمات احتمال فقدان خبرات ومهارات أفرادها ومعارفهم بما فيها الضمنية، حيث تعمل المنظمات على تعليم وتكوين أفرادها، وهذا ما يفرض على المنظمات إيجاد الأساليب الناجعة للإبقاء على خبرات ومعارف ومهارات أفرادها وتنميتها، لذا تهتم معظم الاتجاهات الحديثة بإدارة وتنميته وبناء رأس مال البشري باعتباره أثمن أصولها، وتسعى جاهده لرفع قيمته بما يسهم في كفاءة أدائها وفاعليته، وتحقيق أهدافها واستمرارية نجاحها واستدامتها.

تظهر أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري ، وهذا راجع للخصائص التي يتميز بإعتباره يتزايد بالإستخدام وطول دورة حياته بإعتبار قيمته تتزايد عكس الموارد الأخرى، وهذا بإنتقال المعارف والخبرات بين الأفراد وتجديدها ونموها، حيث يساهم التعليم والتكوين في تراكم رأس المال البشري، ومنه وجود تراكم معرفي مما يحتم وجود

إدارة تولي أهمية لتسيير الإنتاج المعرفي بفعالية تتمثل في إدارة المعرفة لترجمة هذا التراكم المعرفي إلى قيمة وإبداعات، والتي تلعب دورا في إدارة معارف الأفراد والجماعات.

إن نجاح المنظمات في أداء أعمالها ووظائفها يعتمد على معارف ومهارات وقدرات أفرادها وخبراتهم، وكما إن نجاحها وتفوقها مرهون بمدى قدرتها على التحكم بمعارفها وتكييفها مع طبيعة عملها، وعليه تظهر أهمية دراسة علاقة إدارة المعرفة بتنمية رأس المال البشري وأساليب تنميته من استقطاب، تكوين، تعلم والمحافظة بالمنظمة.

إشكالية الدراسة:

إن المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني ومن ثم تصبح مسألة إدارتها في المؤسسة ترتكز أساسا على المخزون من رأس المال البشري باعتباره أهم أصول المنظمة، وعليه أصبحت تنمية رأس المال البشري عاملا مهما للمنظمات، بإعتباره الأساس في التنمية والتطور الاقتصادي أولا كعنصر من عناصر الإنتاج، ثم كمصدر من مصادر المعرفة والابتكار، ومنه تم إيلاء موضوع إستقطاب هذا الأخير والمحافظة عليه وتكوينه وتحفيزه الأهمية القصوى، وعليه أصبحت معظم المجتمعات تركز على تنمية رأس مالها البشري وتنظر إليه على أنه مورد اقتصادي وبشكل من أشكال رأس المال والذي يفوق رأس المال النقدي.

اتجهت الدراسات الإدارية نحو البحث في أهمية إيجاد البيئة التنظيمية المحفزة للاستثمار في تنمية قدرات ومهارات الأفراد وتثمين خبراتهم، حيث يرى الباحثون أن تنمية رأس المال البشري يمكن أن تتم من خلال استقطاب، التعليم والتكوين والمحافظة، ومن جانب آخر فإن جل ما تعاني منه المنظمات هو فقدان رأس مالها البشري ومعارفه، حيث إن عدم استمرارية وفقدان ورأس المال البشري وخبراته في المنظمات يشكل هاجسا للمنظمات، وعليه فإن التحدي القائم هو أنه كيف يمكن للمنظمات إيجاد الأساليب والطرق التى من شأنها توفير البيئة التنظيمية التي تدعم أساليب تنمية رأس مالها البشري من جهة، وبما يمكن من تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات أفرادها من جهة أخرى، حيث أن الاهتمام بتنمية رأس المال البشري ضرورة حتمية وركيزة أساسية للمنظمات في عصر الاقتصاد المعرفي، ولا شك أن تأثير إدارة المعرفة على رأس المال البشري هو دوما إيجابي، لكن نتساءل عن حالة المؤسسة الجزائرية، عندما تظهر الحاجة إلى تنمية رأسمالها البشري، بدافع التكيف مع بيئتها. ولهذا نحاول في هذه الدراسة تقديم أجوبة عن العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري، من خلال صياغة السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة؟

ولتوضيح السؤال الرئيسي، نرى من الضروري طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تنمية المعارف بالمؤسسات محل الدراسة؟
- كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تنمية المهارات بالمؤسسات محل الدراسة؟
- كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تثمين خبرات الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة؟

وللإجابة على الأسئلة الفرعية، نضع الفرضيات الآتية:

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المعارف بالمؤسسات محل الدراسة.
2. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المهارات بالمؤسسات محل الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتثمين الخبرة بالمؤسسات محل الدراسة.
4. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة و تنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة،

والتي تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1.4. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط إستقطاب رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

2.4. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تكوين رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

3.4. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تعلم رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

4.4. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع إدارة المعرفة وخاصة عند ربطه برأس المال البشري من المواضيع التي لها أهمية، حيث إن تبنيها يدعم الإستغلال الأمثل لرأس مال البشري وتنميته، كما تظهر أهمية الدراسة في التعرف على أهمية إدارة المعرفة كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة لتنمية رأس المال البشري في المنظمات، وعليه يعد الربط بين الموضوعين ضمن دراسة واحدة موضوعا يستحق الدراسة.
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية رأس المال البشري لامتلاكه المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية والابتكارية، حيث تظهر أهمية تنميته من خلال تكوينه وتسهيل تعلمه والمحافظة عليه، وهذا كسبيل وآلية للتكيف مع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، وتعتبر إدارة المعرفة مدخل لتعزيز الذاكرة التنظيمية لضمان المحافظة على المعارف واستدامتها وتسهيل الرجوع إليها، كما تعتبر مدخلا هاما لبناء المعارف وتنميتها، وخلق ثقافة تشارك المعارف، فتعتبر موضوع جدير بالدراسة.

- من خلال المراجعة المتواضعة لأدبيات الدراسة تظهر أهمية تناول واقع ثلاث متغيرات لإدارة المعرفة (عمليات، تكنولوجيا، فريق)، وهذا في ظل قلة تناول المتغيرات الثلاث في الدراسات المحلية والأجنبية واقتصارها على عمليات إدارة المعرفة فقط.
- تكمن أهمية الدراسة كذلك في محاولة تحديد إطار نظري لتنمية رأس المال البشري وإدارة المعرفة ودراسة العلاقة بينهما، وإسقاط الدراسة على حالة بعض المؤسسات الجزائرية، للتعرف على مدى إدراكها لأهمية ومساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس مالها البشري.
- قلة الأبحاث والدراسات التجريبية والتطبيقية حول إدارة المعرفة وعلاقتها بتنمية في رأس المال البشري التي ينبغي أن تتمخض عنها نماذج قابلة للتطبيق لتسهيل عملية تنمية عناصرها البشرية، حيث تظهر ضرورة توجيه المسيرين والمدراء بالمؤسسات محل الدراسة إلى أهمية ترسيخ ثقافة مشجعة لتبني إدارة المعرفة.
- تقديم اقتراحات ونموذج يبين كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تنمية رأس المال البشري.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسين هدف علمي وهدف عملي نجسدها فيما يلي:

تهدف الدراسة على المستوى العلمي: إلى المساهمة في إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات والأبحاث المعاصرة ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع، سيما وإنه يعد من المواضيع الهامة، وهذا من خلال إلقاء الضوء على المعرفة وأهمية إدارتها بإعتبارها منهج إداري حديث، ومن جهة أخرى التطرق إلى رأس مال البشري كأحد أهم مكونات رأس المال الفكري في المنظمات وأهمية تنميته والمحافظة عليه، والتعرف على أهمية الاستثمار في تعليم وتعلم وتكوين الأفراد والمحافظة عليهم، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية وعلاقة إدارة المعرفة ومساهمتها في تنمية رأس المال البشري من خلال التطرق إلى الجانب النظري للمتغيرين ودراسة العلاقة بينهما.

أما على المستوي العملي: تظهر على المنظمات مواكبة المعارف في محيطها الداخلي والخارجي، حيث ظهرت ما تسمى باليقظة الإستراتيجية، وأما ما يخص المحيط الداخلي أصبح لزاما على المنظمات إيلاء أهمية لمعارفها الداخلية وتنميتها وتحسينها وللمحافظة عليها وتسهيل الرجوع إليها من خلال تبني أساليب وطرق علمية تساعد المؤسسات محل الدراسة على الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة من خلال التعلم والتكوين لتعزيز معارفها ومهاراتها وتثمين الخبرة.

كما تهدف الدراسة إلى لفت إنتباه المسيرين لأهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري، وكذا التأكيد على ضرورة التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تولي الأهمية القصوى لبناء وتنمية رأسمالها البشري.

- كما تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، ومدى اهتمام المؤسسات بتنمية معارف أفرادها ومهاراتهم والحفاظ على خبراتهم، من خلال الاعتماد على إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع

تهتم المنظمات بتنمية عناصرها البشرية لرفع أدائهم وتحسينه، من خلال تنمية معارفهم وصقل مهارتهم وتثمين خبراتهم، حيث نرى أنه من أهم الأساليب غير المباشرة والداعمة لتنمية رأس المال البشري إدارة المعرفة.

- تعتبر إدارة المعرفة أحد المواضيع الهامة، والتي كانت ما زالت محط اهتمامات الباحثين ودراساتهم وأبحاثهم الأكاديمية بمختلف الجامعات والفعاليات العلمية.
- توجهات الباحثة لدراسات رأس المال البشري، وكيفية الاستثمار في تنميته.
- التعرف على واقع إدارك المؤسسات الجزائرية لأهمية إدارة المعرفة،
- أهمية توجه المنظمات الجزائرية إلى إعطاء أهمية لإدارة المعرفة ضمن أولوياتها وإستراتيجياتها لتغيير من أنماط تسيرها التقليدية والاندماج في اقتصاد المعرفة.
- الأهمية البالغة التي يكتسيها موضوع إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث ومعرفة واقع تبنيه بالمؤسسات محل الدراسة وأهميته في تنمية رأس المال البشري في المؤسسات الجزائرية، من خلال توضيح العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد رأس المال البشري وأساليب تنمية رأس المال البشري.
- لفت انتباه المدراء والإطارات المسيرة والأفراد لأهمية تنمية رأس المال البشري ودور إدارة المعرفة في ذلك.

منهج الدراسة

بعد عرض إشكالية وأسئلة الدراسة وتوافقا مع أهداف الدراسة وطبيعتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والأطر النظرية لمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي بهدف استكشاف إطار مفهومي يساعد في البحث عن تفسير وفهم جيد للظاهرة المدروسة وتحليل العلاقة بين المفاهيم (إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري) حيث توصلنا من خلالها إلى نموذج الدراسة المقترح، وكذلك فيما يخص الجانب التطبيقي المقابلات.

من أجل إسقاط الدراسة النظرية تم إختيار عدد من المؤسسات الجزائرية، ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الاختباري لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، وهذا بالاعتماد على المقاربة الكمية والنوعية من خلال الاعتماد على الاستبيان مدعم بالمقابلة وتدعيمها بالتحليل والتفسير.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم توزيع الاستبيانات على عدد من المؤسسات الجزائرية، حيث وزع الاستبيان على المديرين والإطارات المسيرة ورؤساء الأقسام والمصالح والإطارات بالمؤسسات محل الدراسة.

الحدود الزمانية: إمتدت الدراسة الميدانية من شهر نوفمبر 2017 إلى غاية شهر ماي 2018.

عوبات الدراسة

إن إجراء أي دراسة علمية يأخذ وقت وجهد للحصول على معلومات وربطها بالواقع للوصول إلى نتائج، وعلى غرار باقي الدراسات واجهتنا مجموعة من الصعوبات من أهمها:

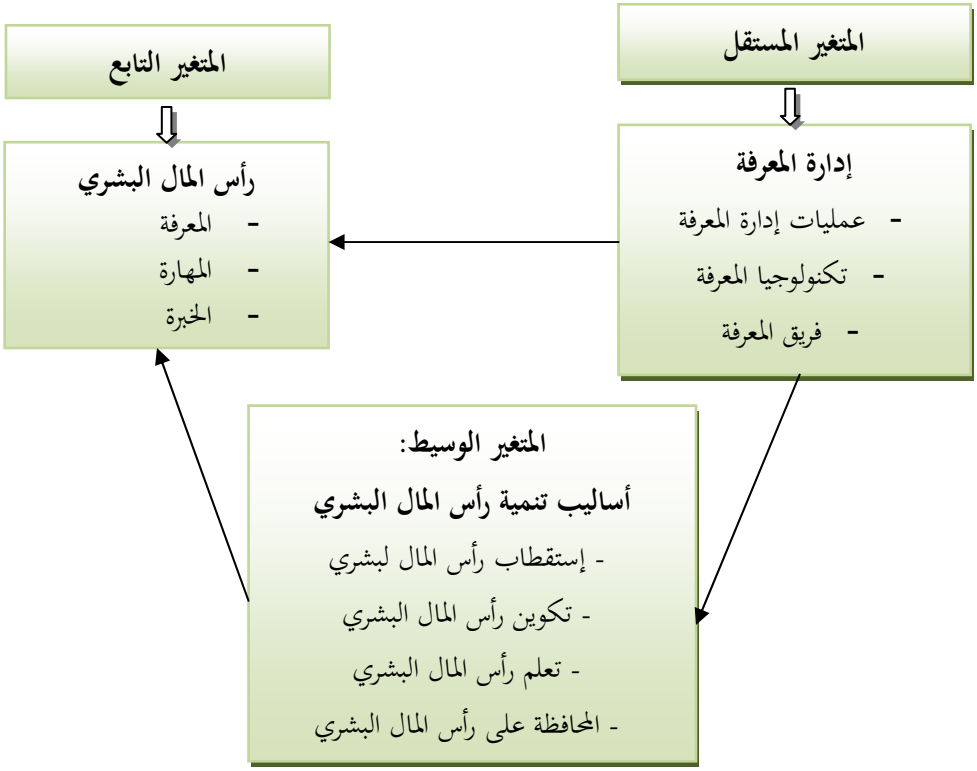
- عدم وجود مؤسسات طبقت إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة، وعدم تبنيها كممارسة واضحة تسند إلى أقسام المؤسسات، وهذا ما فرض علينا البحث أكثر للتعرف على الممارسات التي تقوم بها المؤسسات لإدارة معارف أفرادها وتنمية رأس مالها البشري.
- عدم وجود تسهيلات كافية لإجراء الدراسة بالمؤسسات، والتأخر في إعطاءنا الموافقة لإجراء المقابلات وتوزيع الاستبيانات والحصول على المعلومات ببعض المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى تحفظ بعض المؤسسات من تزويدنا ببعض المعلومات الخاصة بالدراسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى التخوف من المؤسسات المنافسة.

نموذج الدراسة

من خلال هذا الطرح يتبادر إلى ذهننا أنه توجد علاقة مباشرة وغير مباشرة بين إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري حيث أن:

- **العلاقة غير المباشرة:** تؤثر أبعاد إدارة المعرفة في رأس المال البشري بوجود (أساليب تنمية رأس المال البشري، إستقطاب، تكوين، تعلم، محافظة).
- **العلاقة المباشرة:** تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في تنمية أبعاد رأس المال البشري (تنمية المعارف، تنمية المهارات، تثمين الخبرة).

النموذج الافتراضي للدراسة ومتغيراتها



المصدر: من إعداد الباحثة

هيكل الدراسة

وفقا للإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وبناءا على الفرضيات الموضوعة، وبهدف إنجاز إطار منهجي وعلمي تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، وذلك كمايلي:

حيث يشمل **الفصل الأول**: إطار نظري لإدارة المعرفة والذي يشمل ثلاث مباحث نتعرف من خلالها على المعرفة وأهميتها وأنواعها، وماهية إدارة المعرفة، بحيث تم التطرق إلى الجذور التاريخية لإدارة المعرفة أبعادها وأهميتها والنماذج والاستراتيجيات.

في حين يشمل **الفصل الثاني**: إطار مفاهيمي ونظري لرأس المال البشري، وأهم مكوناته، نظريات رأس المال البشري وأهميتة الاقتصادية، أساليب تنميته، ونتعرف من خلاله أيضا على أهمية تنمية رأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة.

أما فيما يخص **الفصل الثالث**: فيشمل الجانب التطبيقي لدراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري لأهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري على عدد من المؤسسات الجزائرية، حيث نتطرق من خلاله للإطار الابستمولوجي والمنهجي للدراسة، ونتعرف أيضا على المؤسسات محل الدراسة وخصائصها وتقسيماتها التنظيمية، وخصائص أفراد العينة محل الدراسة، مع تقديم لمحة عن واقعي متغيرات الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة، كما نتعرف على متغيرات الدراسة والنماذج والإحصاءات الوصفية التي تم الاعتماد عليها، ثم اختبار فرضيات الدراسة للتحقق من صحتها أو عدم صحتها، وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الدراسات السابقة

1. **دراسة بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية– أطروحة دكتوراه، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك DRIZ جامعة مستغانم 2017–2018:**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة DRIZ سونطراك بغية التعرف على واقع إدارة المعرفة وتطبيقها بالمؤسسة، حيث تم الحصول على البيانات من خلال توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 109 فرد عامل بالمؤسسة، ومن خلال الدراسة الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أثبتت وجود علاقة ايجابية قوية وطردية بين إدارة المعرفة والأداء البشري في المؤسسة، حيث كلما كان تطبيق المعرفة بشكل جيد كلما تحسن أداء الفرد العامل، واعتبرت الدراسة أن أداء العنصر البشري أساس تحسن أداء المؤسسة ككل.

2. **دراسة حسين وليد حسين، رسل سلمان نعمه، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة بابل للعلوم الصيرفة والتطبيقية، جامعة بابل، 2016:**

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، إذ أصبحت المعرفة تشكل إحدى الموارد الأساسية التي تتميز من خلالها المنظمات، كما يشكل التعلم التنظيمي الموجه الأساسي لعمليات التعليم

التي تتم داخل المنظمة وفي مستوياتها كافة، وقد أشارت مشكلة الدراسة للتعرف على واقع الاهتمام بإدارة المعرفة في تحسين فاعلية التعلم التنظيمي، إذ اختيرت الشركة العاملة لتجارة المواد الغذائية ميدانا للتطبيق وشملت عينة الدراسة 35 فردا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

3. دراسة حسين بركاتي، تحت عنوان: واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي فرضها الاقتصاد المعرفي على المنظمات، بالإضافة إلى واقع تطبيق كل من إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المنظمات الناشطة بولاية المسيلة، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة بالتركيز على كبرى المؤسسات من القطاع العام والخاص، وشملت عينة الدراسة الإداريين، وتم التوصل إلى أن عمليتي توليد واكتساب وتخزين المعارف ذات مستوى مرتفع، وهذا ما يعكس مدى اهتمام المؤسسات بتشجيع التعلم التنظيمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات، في حين أن نشر المعرفة ذات مستوى متوسط وهي نسبة مقبولة، وبالنظر إلى العوائق أمام نشر المعرفة في المؤسسات والتي تتمثل في الثقة، أما فيما يخص تطبيق المعرفة ذات مستوى متوسط وهو مستوى مقبول يعكس توجه المؤسسات نحو الاقتصاد المعرفي، كما توصلت الدراسة فيما يخص تنمية الموارد البشرية أن جانب التمكين ذو مستوى متوسط وهذا نظرا لمستوى كفاءة العمال وطبيعة تفكير القيادة الخاصة في المؤسسات العمومية التي تتميز بالبيروقراطية، أما الاهتمام برأس المال الفكري نجده بمستوى متوسط وهذا راجع إلى ضعف المهارات بسبب نقص التكوين لدى الأفراد، وأوصت الدراسة أنه في ظل الاقتصاد المعرفي فمن الضروري الاهتمام بالمعرفة من خلال الإدارة الجيدة لها، والمورد البشري والبحث عن أفضل الطرق للمحافظة عليه وتنميته.

4. دراسة بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2014-2015:

تناولت هذه الدراسة كيف يمكن لإدارة المعرفة خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى إن التعلم هو نتاج اكتساب المعرفة والخبرات والمهارات ويقود هذا الأخير المؤسسة إلى التحسين والتغير المستمر ما يحقق القدرة على التميز وخلق القيمة، حيث أن التعلم يحتاج لوجود إدارة معرفة فعالة من شأنها تشجيع توليد المعرفة والتشارك بها بين العمال في مختلف المستويات التنظيمية، واستغلال هذه المعرفة بالشكل اللازم بما يكفل تحقيق مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تكون قادرة على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة، وهو ما يظهر جليا في كل من المؤسسة التي تناولها بدراسة والتحليل والتي استطاعت أن تؤثر في بيئتها وتغيرها من خلال تبنيها هذا المدخل حيث تناول الباحث في تحليله كل من مؤسسات (سكاندیا، ساب، وسوربروساس)، وبناء على ذلك توصل الباحث إلى نموذج متكامل يمثل إطار عمل منظم يضم مختلف

المفاهيم الحديثة التي تعرضت لها فصول الدراسة، وكيفية التنسيق بينها بطريقة فعالة بين من خلاله كيف يمكن لإدارة المعرفة خلق قيمة (اجتماعية، ذاتية، جوهرية، اقتصادية، وإستراتيجية).

5. دراسة بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسات الحا لمة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،2012 –2013:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في إنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة، وللتعرف على واقع تنمية المعرفة في المؤسسات الجزائرية تم توزيع استبيان على 30 مؤسسة تتوزع على مختلف الأنشطة الاقتصادية، حيث يشمل مجتمع الدراسة إطارات الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على الإيزو 9001 بولاية وهران، بالإضافة إلى دراسة تنمية المعرفة على مستوى مؤسسة MOBILIS وتم التوصل إلى نتائج أهمها:

- متطلبات الاقتصاد أوجدت حاجات جديدة للمعرفة من واجب اكتسابها من طرف الموارد البشرية.
- وجود علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية، ونشاطات الموارد البشرية، تترجم مدى انسجام نظام التسيير.
- التكامل بين أهداف وظيفة الموارد البشرية وإدارة المعرفة يساهم في تثمين رأس المال البشري.
- إن نشاطات إدارة الموارد البشرية تساهم في رفع الأداء المعرفي في المؤسسة من خلال تشجيع إنتاج وتحويل المعرفة بين الأفراد.
- تساهم نشاطات إدارة الموارد البشرية في تحسين المستوى المعرفي وتنمية ثقافة المشاركة وتعاون الأفراد، وتوصلت الدراسة إلى أهمية اهتمام أكبر بدور وظيفة الموارد البشرية.

6.دراسة ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية، مجلة دراسات إدارية، 2010:

هدفت الدراسة إلى إعطاء مفاهيم ومضامين لكل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وتحديد مقومات إدارة المعرفة، ومن خلال الدراسة بالشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية، توصلت الباحثة إلى أهمية تركيز المنظمة على تبني مفاهيم إدارة المعرفة وذلك لان الموجودات المعرفية أكثر أهمية من الموجودات المادية، كما توصلت إلى انه من الضروري التركيز على المورد البشري وتنميته وتطويره بوصفه المعني الأول بمتغيرات ومقومات إدارة المعرفة، كما ركزت على ضرورة الاهتمام بالمعرفة وإدارتها وأفكارها والمؤهلات العلمية التي يمكن أن تخدم المنظمة وتجعلها في موقع تنافسي مع باقي المنظمات.

7.دراسة حاكم حسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في معمل الاسمنت الكوفة، 2011:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة، حيث ركزت الدراسة على مجموعة من الافتراضات الرئيسة تتمثل في أن عمليات إدارة المعرفة الرئيسية (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لها علاقة بفعاليات رأس المال البشري الرئيسة (الاستقطاب، التطوير، المحافظة)، ومن خلال الدراسة النظرية والدراسة الإحصائية وبالاعتماد على الأساليب والأدوات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية لعمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين فعاليات رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي.

8. دراسة

Alireza Sohrabi, Seyed Akbar Hosseini Tabatabaei, Hourieh Hajifarajzadeh, Babak Ghazanfari Aqdam, The Role Of Knowledge Management Practices In Developing Human Capital, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom, Volume III, Issue 5, 2015.

هدفت الدراسة إلى وصف تكوين وتنمية رأس المال البشري في منظمة من خلال ممارسات إدارة المعرفة والبحث فيما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين، حيث تكون مجتمع الدراسة من 349 فرد من المدراء وكبار الخبراء من وزارة النقل والتنمية الحضرية، حيث تم اختيار عينة متكونة من 186 فرد، وفقا لنتائج الدراسة تم التوصل إلى أن تنمية رأس المال البشري تحدث بشكل رسمي وغير رسمي في المنظمة وخاصة من خلال ممارسات إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، لذا فإن تنفيذ عمليات فعالة لإدارة المعرفة في المنظمة يساهم في زيادة تنمية رأس المال البشري.

9. دراسة:

Birasnav M Rangnekar S, "Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries", Business Process Management Journal, Volme 16 Issue 1, 2010.

هدفت الدراسة إلى تطوير هيكل لإدارة المعرفة التي تهدف إلى تنمية وتكوين رأس المال البشري في المنظمة، حيث هدفت الدراسة إلى فهم كيفية مساهمة أبعاد هيكل إدارة المعرفة مثل عمليات المعرفة والبنية التحتية في تنمية رأس المال البشري للأفراد،كما هدفت أيضا الدراسة إلى معرفة بعض الروابط بين هذه الأبعاد والأفراد والخصائص الديمغرافية والتنظيمية (العمر والجنس والتعليم والرتبة والحجم والملكية)، حيث تناولت الدراسة منظمات صناعية هندية، حيث تم جمع البيانات من 401 فرد من المنظمات صناعية الهندية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتم إجراء تحليلات عاملية لتحديد

والتحقق من صحة هيكل إدارة المعرفة وتحليل الانحدار لاختبار أبعاد إدارة المعرفة مع بعض الخصائص الديموغرافية للأفراد.

توصلت الدراسة إلى عرض مفاهيم إدارة المعرفة حول تنمية رأس المال البشري من خلال عملية إدارة المعرفة، وأسلوب حل المشكلات، والثقافة الموجهة نحو الاتصالات، والثقافة الداعمة للابتكار، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الأبعاد ترتبط ارتباطا متوسط بخصائص معينة من الأفراد والمنظمات، حيث تسهم أدوات إدارة المعرفة في إنشاء رأس المال البشري وتنميته.

10. دراسة:

Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations: Cas de l'Algérie, Thèse De Doctorat Business administration, Université Paul Valery Montpellier III, French, 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة، وأهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة باعتبارها وسيلة لتحسين إدارة رأس المال الفكري، كما سعت الباحثة إلى التعرف على فائدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القدرة على توليد قاعدة معرفية يمكن الوصول إليها بسهولة وقابلة للاستغلال من قبل الأفراد،

توجهت إشكالية الدراسة إلى أهمية خلق القيمة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء حيث تضمنت الدراسة إدراج مستويين من التحليل المستوى العام وعلى المستوى التنظيمي، ومن خلال الدراسة تم التطرق إلى تطبيق جزء من إستراتيجية إدارة المعرفة في مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر.

تعتبر الدراسة جزء من إطار تحليلي متعدد الأبعاد من خلال دراسة استكشافية، تم من خلالها فهم وشرح العلاقات النوعية التي تحكم إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، حيث توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تعتبر نهجا جديدا لإدارة المنظمات في الجزائر.

11. دراسة:

Daniel Palacios-Marques, Ignacio Gil-Pechua, Seongbae Lim, Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business services , spain, 2011.

هدفت الدراسة للتعرف على إمكانية ممارسات إدارة المعرفة تحسين رأس المال البشري، وعليه تم وضع تصور لممارسات إدارة المعرفة من خلال ستة أبعاد حيث تتمثل في: (تنمية الكفاءات والإدارة بالكفاءات، المقاربة القائمة على لأفراد، تطوير ثقافة مبتكرة تشجع مشاريع البحث والتطوير، اعتبار المنظمة نظام شامل، استمرارية التعلم في المنظمة والتوجه نحو تنمية المعرفة ونقلها وحمايتها)، واختبار العلاقة بين كل بعد ورأس المال البشري، حيث توصلت الدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسات الإسبانية التي تنتمي للصناعات التكنولوجيا الحيوية والاتصالات إلى أن إدخال ممارسات

إدارة المعرفة له تأثير إيجابي على تحسين رأس المال البشري، وبين الواقع أن المؤسسات التي تتبنى الممارسات في مجال التعلم المستمر وتطوير ثقافة مبتكرة تشجع البحث والتطوير تساهم في تحسين مهارات وقدرات رأس المال البشري.

12.دراسة:

Roxanne Helm Stevens, Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce, USA, 2010.

إن الهدف والغرض من هذه الدراسة الاستطلاعية هو دراسة استراتيجيات نقل المعرفة في إطار القوى العاملة متعددة الأجيال، وهذا من خلال في وجهات النظر بين أجيال المختلفة في مكان العمل وتأثيرها على إستراتيجية إدارة المعرفة ونقلها، وقارنت هذه الدراسة اختلافات في الأجيال القوى العاملة وتناولت طرق مختلفة لنقل المعرفة عبر الأجيال من خلال دراسة حالة مؤسسة Generationally، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على المؤسسات تصميم استراتيجيات نقل المعرفة التي تؤدي إلى ديناميكية القوى العاملة متعددة الأجيال مع الأخذ في الاعتبار أن تنوع الأجيال موجود في مكان العمل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري من خلال: تناول عناصر إدارة المعرفة الثلاث (عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجية المعرفة، وفريق المعرفة)، حيث ركزت الدراسات السابقة على عنصر واحد وهو عمليات إدارة المعرفة، وعليه ومن خلال دراسة العلاقة (الإرتباط والأثر) إدارة المعرفة في تنمية المعارف والمهارات والخبرات بشكل مباشر من جهة، وإدارة المعرفة وأساليب تنمية رأس المال البشري والمتمثلة في (الاستقطاب، التكوين، التعلم والمحافظة) كمتغيرات وسيطية، لتنمية مكونات رأس المال البشري والمتمثلة في (المعرفة، المهارة، الخبرة) من جهة أخرى، وعليه تهدف الدراسة إلى التعرف وتشخيص واقع إدارة المعرفة، وواقع تنمية رأس المال البشري، والوقوف على مدى أهمية ومساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس مالها البشري من خلال دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية.

الفصل الأول

إدارة المعرفة الإطار النظري

مقدمة الفصل

قديما كانت الأرض ورأس المال هي أبرز عناصر الإنتاج ومصادر الثروة الرئيسة، أما الآن فقد أصبحت المعرفة مصدر الثروة الأول والأكثر أهمية، فلكل عصر ثروته، وثروة هذا العصر في ظل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي المعرفة بلا منازع، وفي خضم المنافسة فإن بقاء ونجاح واستمرارية المنظمات أصبح مرهونا بالموجودات الفكرية، حيث تتحدد قيمة أي منتج اليوم بقيمة مكون المعرفة فيه، فقيمة المعرفة غدت المكون الأساس في عصر اقتصاد المعرفة، حيث أدركت المنظمات بأن المعرفة مصدر الثروة سواءا بالنسبة للأفراد والمنظمات، وباختصار فإن تقدم أي دولة في هذا العصر يتوقف على مدى استثمارها في معارفها، وعلى قدرتها على إدارة هذه المعرفة واستثمارها ووضعها حيز التنفيذ لصياغة السياسات العقلانية، واتخاذ القرارات الرشيدة، وإنجاز وتحقيق الأداء المنشود والمخطط له سعيا للارتقاء والتميز، وعليه تعتبر إدارة هذه المعرفة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال إدارة المعرفة، ومنه تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نتطرق من خلاله إلى الجانب العام للمعرفة؛

المبحث الثاني: نتناول من خلال المبحث ماهية إدارة المعرفة والجذور التاريخية، والنظريات، كما نتعرف أيضا على أهميتها وأهدافها ومتطلبات تطبيقها؛

المبحث الثالث: نتطرق من خلاله إلى أبعاد إدارة المعرفة ونماذجها واستراتيجياتها.

المبحث الأول: الجانب العام للمعرفة

في ظل بيئة الأعمال الحالية والمتميزة بالمنافسة والتحديات التي تعيشها منظمات الأعمال، تعتبر المعرفة مصدر القوة واستمرارية وبقاء المنظمات، وهذا في ظل الاقتصاد المعرفي الذي يفرض على المنظمات ضرورة التكيف في ظل التحديات والمنافسة، حيث أصبحت تقاس قوة المنظمات بعدد العقول والمعارف التي تعتبر مصدر خلق الثروة، ومنه يتجسد دور المعرفة في نجاح المنظمات وبقاءها واستمراريتها من خلال العقل البشري الذي يكتشف المعرفة من البيئة المحيطة به، حيث أصبحت تحدد قيمة أي منتج بقيمة المعرفة المكونة له.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

تعود بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، فقد خلق الله الإنسان على الفطرة ثم علمه وهداه إلى الطريق المستقيم، ولازالت وستبقى المعرفة تواكب الإنسان في مراحل تطور حياته جميعها، فقال تعالى في كتابه العزيز « خلق الإنسان، علمه البيان » الرحمن 3_4.

بعد التحولات الثلاثة الرئيسية (الثورة الصناعية، الثورة الإنتاجية، والثورة الإدارية)، وبحلول التسعينات من القرن الماضي تراجعت الدول الكبرى عن مفهوم القوة التقليدي، وأدركت أن مفهوم القوة يقاس بعدد العقول التي تحتضنها تلك الدول، وهذا ما يفرض ضرورة إدارك أهمية المعرفة، تتعلق المعرفة بفنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين، وركز البعض على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة، حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند إستثمارها،[1] ومنه تعتبر المعرفة مورد أساسي لإنتاج الثروة في ظل الاقتصاد المعرفي.

أولا. المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة Knowldge Approache

تشكل المعرفة اليوم إحدى العناصر الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة واستمراريتها في العمل، لأن المعرفة من الموجودات غير الملموسة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، لذا فقد ازداد الاهتمام بدراستها وسبل إدارتها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، حيث يوجد العديد من المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة يمكن أن نتطرق إليها من خلال الشكل رقم (1-1):

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، ط1، الوراق، عمان، 2007، ص 32.

الشكل رقم (1-1): المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة

المنهج ثنائي المصطلح	• تتكون المعرفة من جزأين الاول ظاهر يمكن تحويله إلى وثائق والثاني ضمني وهو الموجود والمتجذر في رؤوس أصحابه
المنهج الوظيفي	• المعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها
المنهج الأجتماعي	• ينظر للمنظمة على انها منهج إجتماعي
المنهج التقني	• المعرفة قدرات تقنية وفنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها
المنهج المعلوماتي	• ان المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء لايجاد شيئ جديد
المنهج الإداري	• إن المعرفة هي أحد أصول المنظمة، وتتعامل معها إدارة المنظمة في سعيها لانتاج سلع وخدمات
المنهج الاقتصادي	• ان المعرفة هي رأس مال فكري وقيمة مضافة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص ص 32- 35.

من خلال الشكل رقم (1-1) نجد أنه تعددت مناهج المعرفة نتاج لجهد نظري متواصل استوعب وجهات نظر الدارسين والباحثين، والتي ظهرت بأنماط النظريات أو المداخل عبر التطور النظري للمعرفة حيث نجد أن:

- **المنهج الثنائي المصطلحي**: ويشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة،
- **المدخل الوظيفي**: ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها،
- **المنهج الاجتماعي**: وينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافه،
- **المنهج التقني**: ويرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها،
- **المنهج المعلوماتي**: يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف،
- **المنهج الإداري**: يرى في المعرفة أصلا تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات،
- **المنهج الاقتصادي**: يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي،
- **المنهج الشمولي**: ويتضمن تصورا يضم كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية يمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز.[1]

[1] بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة – مدخل للتحّول إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"إدارة المعرفة في العالم العربي" جامعة الزيتونة الأردنية – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-28 أفريل 2004، ص ص 3- 4.

تعرف المعرفة على أنها "نتائج معالجة البيانات عن طريق تحليلها وتركيبها أو عالجتها يدويا أو حاسوبيا، وتساعد في تقديم معلومات مفيدة للدارسين أو الفنيين أو الأفراد لإتخاذ القرارات الصحيحة أو البناء عليها"،[1] وتعتبر المعرفة الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والأفراد، ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة،[2] حيث يرى حسين عجلان أن المعرفة نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية والضمنية والواضحة المتراكمة لدى العاملين في المنظمة،[3] وعليه نعرف المعرفة على أنها محصلة الخبرات ونتيجة لمعالجة المعلومات، وهذا عن طريق الممارسة والتعلم، والتي تمكن من حل المشكلات التي تواجه الأفراد والمنظمات، والتي تعتبر موردا هاما لتحقيق الثروة.

2. الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

للتعرف على الفرق بين البيانات والمعلومات والمعارف نتناول أهم التعريفات لكل عنصر كالأتي:

تعرف **البيانات**: على أنها مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم وإعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات،[4] التي يتم تمثيلها بأرقم أو كلمات، أو أشكال أو صور أو رموز بحيث تتيح إمكانية الاستفادة منها،[5] حيث تمثل المادة الأولية والخام لنشاطات إدارة المعرفة.[6]

المعلومات: هي بيانات منسقة ومرتبة، أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص.[7]

تعرف المعرفة: بأنها مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة،[8] وهذا ما أشار إليه (Turban & al 2002) بأن المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، وأنها تطبق في النشاط الراهن.[9]

يرى (Davenport, 1997) أن المعلومات والمعرفة* قد تتشابهان في بعض النواحي إلا أنهما تختلفان في نواحي أخرى، ويرى أن ما يميز المعرفة عن المعلومات والبيانات هو علاقتها بالجانب الإنساني،[10] ويؤكد (Nonaka,1994)

---

[1] جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012، ص 154.

[2] خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، ص 62.

[3] حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 15.

[4] خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص60.

[5] فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن،2007، ص 8.

[6] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 15.

[7] عبد الستار وآخرون، المدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 113.

[8] رحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 135.

[9] أكرم سالم الجانبي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 47.

* يعتبر قطاع المعرفة القطاع الرابع يلي في التطور القطاعات التقليدية الثلاث (الزراعة والصناعة والخدمات).

[10] Davenport. T. H., & Prusak, L., Working Knowledge: How organizations Manage What They Know, Cambridge, M.A: Harvard Business School Press, Boston-USA, 1997.

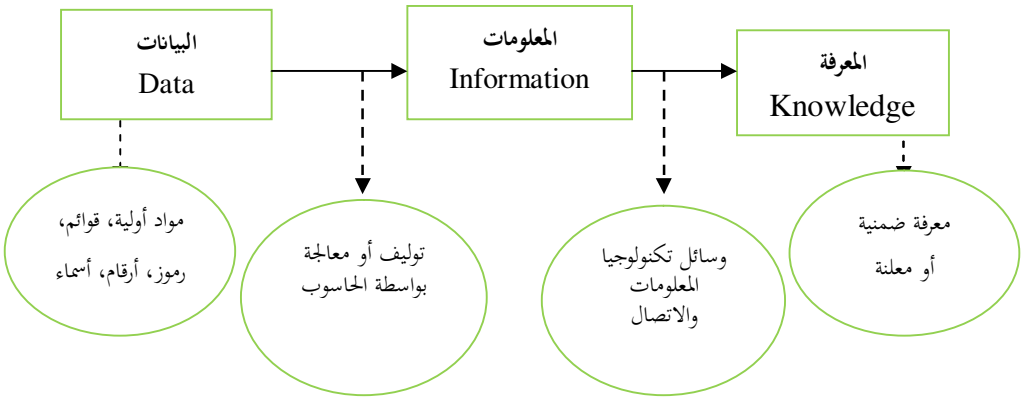
أن «المعرفة مبرر اعتقاد حقيقي»[1]، حيث أشار إلى أن المعرفة ضمنية من الصعوبة رؤيتها لأنها متواجدة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد، وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمحادثة والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات، حيث يمكن كتابتها في شكل معادلات على النحو الأتي:[2]

المعلومات = البيانات + المعنى،

المعارف = المعلومات المختزنة + القدرة على استعمال المعلومات،

حيث أن البيانات تعكس الحقائق FACTS، والمعلومات تعكس التدفق FLOW، أما المعرفة فهي تمثل مخزون Stock،

الشكل رقم (1-2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، مرجع سابق، ص 140.

يبين الشكل رقم (1-2) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث تشتق المعرفة من المعلومات كما تشتق المعلومات من البيانات، فالبيانات هي الحقائق الأولية بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة كما يمكن إعتبارها التفسير الشخصي للمعلومات استنادا على الخبرات والمهارات والقدرات، وهنا يتبين أن المعرفة تمر على المعالجة الإنسانية والتكنولوجية من البيانات إلى المعلومات ثم المعارف.

3.هرمية المعرفة

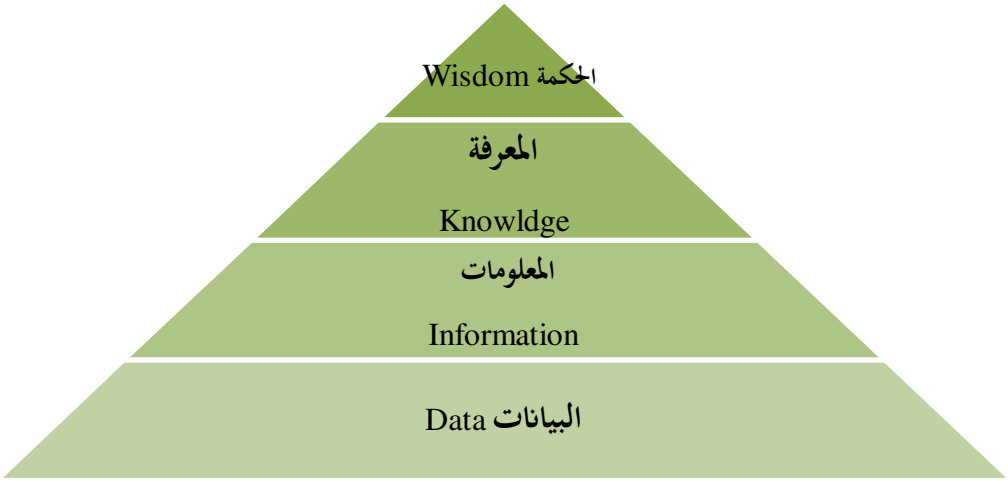
تتكون هرمية المعرفة من أربع مكونات تتمثل في: البيانات، المعلومات، المعرفة وأخيرا الحكمة، حيث **تعرف الحكمة**: على أنها الذكاء الذي يعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي، والتعلم، والفهم، والقدرة على الابتكار واكتساب المعرفة، وهي تساعد على فهم الصحيح من الخطأ، والحقيقي من الزائف، وتشمل القدرة على قبول التوجهات الجديدة، فهي تمثل استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة، وتمثل الحكمة ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة،[3] وتظهر الهرمية كما في الشكل الأتي:

[1] Nonaka, I, A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science, Volume 5, Issue1, 1994, P15.

[2] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في لإدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 214.

[3] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 69.

الشكل رقم (1–3): هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات، ط2، أوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 45.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (1–3) أن الهرم يبدأ في قاعدته بالبيانات Data التي تعتبر القاعدة الأساسية للهرم سواءا كانت من مصادر داخلية أو خارجية، حيث تسمح عملية ترتيبها وتبويبها ومعالجتها من أن تنتقل إلى المستوى الثاني للهرم وتصبح معلومات، ثم معرفة معمقة تتمثل في المعرفة، حيث تقترب المعرفة من الحكمة من خلال المعارف الضمنية، وأخيرا نصل إلى المعرفة المتكاملة متمثلة في الحكمة، والتي لا يمكن قياسها أو ترميزها وحسابها كالبصيرة والحدس وغيرها والتي تمكن من حل المشكلات وإتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: نظريات المعرفة

نظرية المعرفة قديمة قدم التفلسف نجد أنه إهتم بدراسة المعرفة ونظرياتها العديد من المفكرين من الفلاسفة والعلماء، حيث انقسم العلماء والباحثون إلى عدة مذاهب وفقا لتصوراتهم عن طبيعة المعرفة التي يكتسبها الإنسان ومصدرها، حيث إزدادت أهمية دراسة المعرفة إلى وقتنا الحالي، حيث اتجه الفلاسفة والعلماء للفصل في مفهوم نظرية المعرفة بين إطار فلسفي يهتم بالبحث في طبيعتها ومصادرها، وبين المعرفة العلمية (الابستمولوجيا).

- **نظرية المعرفة والابستمولوجيا**

الإبستمولوجيا كلمة مركبة من لفظتين: ابستما (Episteme) وتعني العلم، لوغوس Logos وتعني النظرية أو الدراسة، فتكون الابستمولوجيا إذن نظرية العلوم أو فلسفة العلوم أو دراسة مبادئ العلوم وفرضياتها ونتائجها دراسة إنتقادية توصل إلى إبراز أصلها المنطقي وقيمتها الموضوعية، فإن الابستمولوجية هي الدراسة النقدية للمعرفة العلمية، والإبستيمولوجية بوصفها الدراسة النقدية للعلم تختلف عن نظرية المعرفة، ويتم استيعاب نظرية المعرفة "في التفكير التحليلي والنقدي في العلوم"، [1] في هذا الإطار أشار Gilles-Gaston Granger أن الغرض من نظرية المعرفة هو تسليط الضوء على معنى العمل العلمي، إذا كانت الابستومولوجيا كما يعرفها (Piaget, 1967, p6) تمثل دراسة بناء

[1] Berthelot J.-M., L'épistémologie des sciences sociales, Quadrige, PUF, 2012, P 14.

المعارف الصالحة، فان المنهجية تهتم بدراسة الطرق التي تسمح ببناء هذه المعارف و هي تقع بين الابستومولوجيا و المنطق و بذلك فهي تشكل أحد مظاهر الابستومولوجيا، هناك تفاعل و تناسق بين هذين المفهومين الأساسيين لإنتاج المعرفة "العلمية[1]"

تعتبر نظرية المعرفة théorie de la connaissance عملية تكون المعرفة الإنسانية من حيث طبيعتها وقيمتها وحدودها وعلاقتها بالواقع، وتبرز بنتيجة هذا التناول اتجاهات إختبارية وعقلانية ومادية ومثالية، فإن موضوع الإبستيمولوجية ينحصر في دراسة المعرفة العلمية فقط، وإذا كانت الإجابات التي تقدمها نظرية المعرفة (إطلاقية) وعامة وشاملة، فإن الإبستيمولوجية تدرس المعرفة العلمية في وضع محدد تاريخيا، من دون أن تنزع نحو إجابات مطلقة، بل ترى الإبستيمولوجية في التعميمات الفلسفية لنظرية المعرفة عائقا أمام تطور المعرفة العلمية، ذلك أن التصورات الزائفة عن المعرفة تؤثر سلبيا في مجال المعرفة العلمية، وخاصة حين تضع حدودا للعلم، والإبستيمولوجية ليست استمرارا لنظرية المعرفة في الفلسفة بل هي تغير كيفي في النظر إلى علاقة الفلسفة بالعلم، وتجاوز للتناقض بين نظرية المعرفة والعلم.

تدرس الإبستمولوجيا أيضا وسائل إنتاج المعرفة،كما تهتم بالشكوك حول إدعاءات المعرفة المختلفة بكلمات أخرى حيث تحاول الإبستمولوجيا أن تجيب عن الأسئلة: "ما هي المعرفة؟" "كيف يتم الحصول على المعرفة؟"، ومع أن طرق الإجابة عن هذه الأسئلة يتم باستخدام نظريات مترابطة فإنه يمكن عمليا فحص كل من هذه النظريات على حدة.

نجد أن المعرفة درست وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها، حيث أحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية ومراجعات ودراسات بصدد العلاقة بين الفكر والعمل، والتفكير الفردي والجماعي، وستتناول هذه الدراسة بعض النظريات والمداخل، مع التأكيد على أن نظرية المعرفة في منظمة الأعمال هي نظرية مادية محضة وليست غيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوسات والمعلومات، وقد كان للمعرفة نظريات ومداخل عدة، ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان، هما: نظرية الملكات التي تفترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات مثل ملكة التفكير والوجدان والإرادة، والتي تبرز ما يقوم به العقل والثانية هي النظرية الترابطية التي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله "سبحانه وتعالى" يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس.[2]

درست نظرية المعرفة أيضا من مداخل نفسية واجتماعية وسلوكية ضمن نظريات نشير إليها من باب التنويه فقط، وهي نظرية الاتساق المعرفي ضمن نظرية التوازن لـ (Heider, 1946) ونظريات التطابق المعرفي لـ (Osgood-Tannetaum, 1955) ونظرية المنطق النفسي لـ (Ableison& Resenbery, 1958) ونظرية التنافر لـ (Festinger, 1957)، كما تم الإشارة إلى نظرية (Ausubel) لتعلم المعرفة والتي تعتمد على التعلم بالمعنى الذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المختزنة في الذاكرة تفاعلا ديناميكيا يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لخلق بعض الحلول للمشكلات تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته.[3]

أشار (McElroy, 2000:35) إلى **نظرية نظم التكيف المعقدة** "Theory CAS" (Complex Adaptive Systems) التي ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها

[1] دبلة فاتح الموقف الابستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير،كيف ولماذا؟، تاريخ الاطلاع 17-02- 2018، على الموقع الالكتروني: https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/number-01-2014/2187-2015-01-06-08-50-

[2] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2005، ص16.

[3] نفس المرجع.

تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، وهي نظم دائمة لتوليد المعرفة التي تساعدها على أن تصبح إبداعية، **وفسرت نظرية** (Nonaka & Takeuchi, 1995, 59) كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة الضمنية والظاهرية،[1] والتي سنتطرق إليها بإسهاب فيما بعد.

وفي القرن التاسع عشر بعض النظريات مثل **نظرية الملكات** التي تفترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات مثل ملكة التفكير والوجدان والإدارة، والتي تبرز ما يقوم به العقل، وكذلك **النظرية الترابطية**، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله (سبحانه وتعالى) يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس.

من النظريات الحديثة كذلك **نظرية النشاط** (Activity Theory) والتي أشار إليها (Balckler, 1993, 864)، والتي تعود جذورها إلى علم النفس الروسي وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل والأفراد والمجتمع، واهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل واكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك،[2] وافترضت أن جذور كل التقلبات والصراع في أنظمة النشاط للمعرفة يمكن إيجادها بين قيمة الاستعمال (Use value) التي تمتلكها، وقيمة التبادل (Exchange value) التي تكتسبها وكيفية الموازنة بينهما، وطورت هذه النظرية وأضيف إليها وسميت بنظرية المنظمات، بوصفها أنظمة النشاط، وهي نظرية في غاية الأهمية لاستكشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعلم التنظيمي، واستفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة والنجاح الاقتصادي، وكيف أن المعرفة المتخصصة أصبحت ضرورة ملحة لنجاح الأعمال.

المطلب الثالث. أنواع المعرفة خصائصها وأهميتها

أولا. أنواع المعرفة وخصائصها

اختلفت وتعددت مصادر وتصنيفات المعرفة حسب الباحثين ونذكر أهمها فيما يلي:

1. أنواع المعرفة وتصنيفاتها

يتحدد مصدر نوع المعرفة، وتختلف أنواعها باختلاف مصادرها، وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وتبادلها، حيث يقدم توم باكمان (**T.Backman**) تصنيفا للمعرفة إلى أربعة أنواع هي: [3]

- **المعرفة الصريحة Explicit Knowledge** (وثيقة، حاسوب): معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية.
- **المعرفة الضمنية Implicit Knowledge** (العقل الإنساني، المنظمة أو التنظيم): قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة لكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعدئذ تنقل وتبلغ.
- **المعرفة الكاملة** (العقل الإنساني، التنظيم): قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 16.
[2] نفس المرجع، ص ص 17 18.
[3] ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 84.

- **المعرفة المجهولة Unknown knowledge** (العقل الإنساني، التنظيم): وهي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

كما يقدم ميثيل زاك (M.H,Sack) تصنيفا آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة فيما يلي:[1]

- **المعرفة الجوهرية:** هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.
- **المعرفة المتقدمة:** هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في الاعتماد على قدرتها في التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.
- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من التميز وتعزيز تنافسيتها واستمراريتها.

المعرفة يمكن أن تتضمن أنواعا وأشكالا جديدة من بينها:

- **المعرفة العلمية والمعرفة العملية:** وتعني الأولى المعرفة الفكرية أو النظرية ويقصد بالثانية المعرفة التي لها صلة مباشرة بالتطبيق، وقد تكون معرفة علمية وعملية في آن واحد أي تجمع بين المعرفة في جانبها النظري وبين المعرفة في جانبها التطبيقي أي العملي.
- **المعرفة العامة والمعرفة المتخصصة:** المعرفة العامة هي المعرفة الشاملة لجوانب ومجالات عديدة، أما المعرفة المتخصصة هي المعرفة التي تركز على مجال أو جانب معين دون غيره أو مجالات وجوانب معينة محدودة.
- **المعرفة الفردية والمعرفة المنظمية:** ترتبط المعرفة الفردية وتتحقق بالفرد، أما المعرفة المنظمية فترتبط بالمنظمة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة، وهو الأمر الذي يجعل من المعرفة أن تكون منظمة عندما تتولى منظمات تنظيم عملية توليدها، ويمكن أن تكون غير منظمة وتترك لتحقق بشكل غير منظم.[2]

أما فيما يخص **تصنيفات المعرفة** فقد تطرق العديد من الباحثين إلى عدة تصنيفات نذكر منها:

✓ **تصنيف نوناكا (Nonaka)** * حيث يوضح Nonaka نوعين أساسيين من المعرفة كالأتي:[3]

المعرفة الضمنية: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معارف فنية، سلوكية، إدراكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يملكون معرفة ضمنية في عقولهم،

[1] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالايقاس، مرجع سابق، ص45.

[2] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 26.

* ولد نوناكا Nonaka Ikujiro عام 1935، وفي عام 1958 حصل على البكالوريا في العلوم السياسية من جامعة واسيدا في اليابان، ثم انتقل إلى الولايات المتحدة، حيث حصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال في عام 1972، من جامعة كاليفورنيا.

[3] Nonaka I, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Article cité, P 16.

وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق أداء متميز وتعزز ميزتها التنافسية، إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة،[1]

والمعرفة الصريحة حيث أكد (Nonaka, 1994) أن مصطلح المعرفة الصريحة يشير إلى معرفة قابلة للانتقال بلغة رسمية ومنهجية.[2]

✓ **تصنيف ميشيل MPolany**:[3]

- **المعرفة الضمنية:** تتعلق بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون معرفة فنية أو إدراكية، عليه نخلص إلى أن المعرفة الضمنية وهي معرفة غير المرمزة وغير المكتوبة تتعلق بمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.
- **المعرفة الظاهرية (الصريحة):** تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها كالكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، معايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الأفراد من خلال الندوات واللقاءات والكتب وقد أشار (Romer, 1995) إلى أن المعرفة الصريحة (الظاهرة) تلعب دورا هاما في عمل المنظمات الحديثة، وبالتالي أصبحت تعتبر عاملا هاما من عوامل الإنتاج في اقتصاد المعرفة.[4]

ميز (M. Polanyi) بين نوعين من المعرفة عندما قال: «إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول »،[5] وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة،[6] وفي هذا القول إشارة صريحة إلى أن عملية وضع المعرفة الضمنية في عبارات واضحة للاستفادة منها عملية صعبة، وهو ما يجعل جل المنظمات تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة باستخدام أساليب متعددة قصد الاستفادة من المعرفة والخبرات الكامنة في عقول الأفراد العاملين فيها، ويؤكد (Nonaka) على أن المعرفة الضمنية من الصعب رؤيتها لأنها متواجدة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد، وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمحادثة والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات.

---

[1] Wiig Karl, Knowledge Management Foundations Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking: How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge, Arlington: Schema Press, 2003, P 11 .

[2] Nonaka I, Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Article cité, P16.

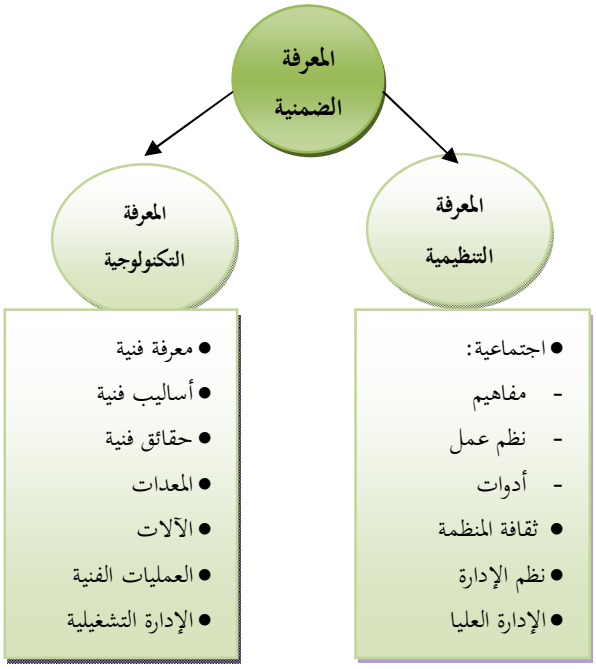
[3] عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 14.

[4] Paul Romer, Beyond the Knowledge Worker, World Link, January/February, 1995, PP 56-60 available on: http://www.compilerpress.ca/Competitiveness/Anno/Anno%20Romer%20Beyond%20the%20Knowledge%20Worker%201995.htm

[5] ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 28.

[6] خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 43.

الشكل رقم (1-4): مكونات المعرفة الضمنية



المصدر: ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة مدخل رأس المال الفكري، ط5، ماس للطباعة، القاهرة، 2013، ص 129.

يبين الشكل رقم (1-4) مكونات كل من المعرفة الضمنية والتي تتكون من المعرفة التنظيمية والمعرفة التكنولوجية، وهذا ما أكد عليه كل من (Nonaka, Takeuchi, 1990) بأن «المعرفة الضمنية تشمل مستويات عليا من الخبرات والمهارات»،[1] حيث أنه يوجد نوعين من المعرفة الضمنية حسب وجهة نظر ممدوح عبد العزيز الرفاعي:

- **المعرفة التنظيمية**: والتي تشير إلى القوالب الاجتماعية المنظمية (مفاهيم، طرق، نظم إجرائية وأدوات) وتشارك من خلال ثقافة المنظمة، حيث تقع على مستوى الإدارة العليا.
- **المعرفة التكنولوجية**: يقصد بها المعرفة الفنية، والأساليب الحقائق الفنية والعمليات حيث تتعلق بالمعدات والآلات، وغالبا ما تقع على مستوى الإدارة التشغيلية.

2. **خصائص المعرفة**: تعتبر المعرفة مورد إستراتيجي هام للمنظمات، حيث أشار كل من (Bollinger & Smith) أن المعرفة تمتلك خصائص المورد الإستراتيجي تتجسد فيما يلي:[2]

- **فريدة**: كل شخص في المنظمة يعتمد على قاعدة معرفة شخصية في تفسير المعلومات، كما أن التفسير والاستيعاب الجماعي للمعرفة يعتمد على تعاضد جهود كل الأشخاص في المجموعة، حيث تعتمد المعرفة على تاريخ المنظمة المتعلق بالتجارب الذاتية والخبرات المتراكمة، لذا فمن الصعوبة وجود منظمات متماثلة في التفكير.

[1] Nonaka, I & Takeuchi H, The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dyanamics of innovation, Oxford University, New York, 1995.
[2] Ahmed Obaide, A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, United Kingdom, 2004, P P 30- 31.

- **نادرة:** حيث تمثل المعرفة مجموع معارف الأفراد (معرفة كيف، معرفة ماذا، معرفة لماذا)، حيث تعتمد على معارف الأفراد الحاليين والسابقين، فلكل منظمة معرفتها الخاصة التي تميزها في تعاملها مع المشكلات وفهم الأمور، حيث تتكون من خلال الخبرة وتراكمها من جيل إلى جيل فهي نادرة.
- **ذات قيمة:** تعتبر المعارف الجديدة نتيجة التحسين في المنظمات (في العمليات المنتجات، التكنولوجيات، الخدمات)، حيث أن توليد معرفة جديدة يساعد المنظمة في خلق القيمة والحصول على ميزة إستراتيجية.
- **غير قابلة للإحلال:** إن تعاضد جماعات معينة لا يمكن إحلاله أو استنساخه، وعليه فإن الكفاءة المتميزة صعبة الإحلال، حيث تكمن أهمية المعرفة في رؤوس الخبراء وعلاقاتهم المميزة وتداؤب فرق العمل، حيث لا يمكن نقله للآخرين بسهولة، حيث تتميز المعرفة أيضا بأنها: [1]
  - تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار،
  - مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المتبادلة،
  - تنقل ضمنيا أو بشكل صريح، ولكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية، كما أن كل المهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها، حيث يبين الجدول رقم (1-1) خصائص كل من المعارف الضمنية والصريحة:

الجدول رقم (1-1): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	- رسمية؛ - نظامية ؛ - يمكن التعبير عنها كميا، وبالطرق المرمزة، والمبادئ؛ - قابلة للنقل والتعليم.	- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا؛ - براءات الاختراع؛ - حقوق النشر؛ - الأسرار التجارية؛ - التصميمات التجارية؛ - منتجات المنظمة وخدماتها.
المعرفة الضمنية	- غير رسمية؛ - يعبر عنها بالطرق النوعية الحدسية؛ - غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة؛ أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات know How Skills، التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها وتحويلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.	- عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص41.

نلاحظ من خلال الجدول (1-1) خصائص المعرفة الضمنية والصريحة، ومكان إيجادها حيث تتعلق المعرفة الضمنية بالفرد، في حين أن المعرفة الصريحة تتعلق بهيكل المنظمة، وعليه نخلص بأن المعرفة مصدر لتحقيق التنافسية وخلق القيمة، وعلى المنظمات لإدارة المعرفة تبني طرق وآليات تسهل نشرها واكتسابها بين الأفراد في الوقت والمكان المناسبين.

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات مرجع سابق، ص 100.

ثانيا. أهمية المعرفة ودورة حياتها

تعتمد المنظمات بشكل أساسي على المعلومات والمعرفة من أجل خدمة عملائها وضبط أوضاعها في السوق بالإضافة إلى التكامل بفعالية وكفاءة مع محيطها الخارجي، وإذا كانت أنظمة المعلومات وبرامج الخدمات الإلكترونية تمثل شرايين وعروق مجتمع المعرفة فإن المعلومات والمعرفة الدماء التي تجري في تلك الشرايين.

1. أهمية المعرفة ودورة حياتها

1.1 أهمية المعرفة: ذكر Alfred Marshall* في عام 1890 أن «المعرفة تمثل جزءا كبيرا من رأس المال، وأن المعرفة هي المحرك الأساسي لعملية الإنتاج[1] »، كما أشار Peter F Drucker إلى أن العالم صار يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها، والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أداتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي،كما أكد أنه« إذا قمنا بتطبيق المعرفة على المهام التي نعرف بالفعل كيفية القيام بها، فإننا نسميها "الإنتاجية" إذا قمنا بتطبيق المعرفة على مهام جديدة ومختلفة فإننا نسميها "الابتكار"، المعرفة فقط تسمح لنا بتحقيق هذين الهدفين»[2] ، حيث أشار Robert Solow أن 34% من النمو الاقتصادي يعزى إلى نمو معارف جديدة، إضافة إلى أن 16% من النمو الاقتصادي هو ناتج الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم، وبناء عليه فإن 50% من النمو الاقتصادي مبني على المعرفة.[3]

في ظل تغيرات بيئة الأعمال والانتقال من اقتصاد يعتمد على الإنتاج نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، تظهر أهمية الاهتمام بالمعارف كمدخل لتنمية الأفراد ونجاح المنظمات،[4] ويعتبر Drucker من بين الأوائل الذين ركزوا على حقيقة كون المعرفة هي رأس المال الحقيقي للمنظمة، حيث يعتبر Drucker أن التحكم في المعارف العامل الأساسي والحقيقي لتنافسية المنظمات، والأكثر الأهمية هو زيادة الإنتاجية العمل المعرفي، وعليه إن بقاء المنظمات وإستمراريتها في ظل المنافسة يحتاج إلى تنمية استراتيجيات الإبقاء على هذه المعرفة من الأفراد الذين لديهم خبرة ونقلها بنجاح إلى أفراد آخرين في المنظمة،[5] كما تكمن أهمية المعرفة في أنها:

- مورد استراتيجي مهم لبناء وتحسين تنافسية المنظمات والأفراد، وتعتبر المعرفة قوة وثروة في آن واحد كما أن قوة المعرفة هي التي تميز عصرنا باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثروة المعلومات، وتأتي أهميتها لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة بحد ذاتها وإنما فيما تضيفه من قيمة للمنظمات ولما لها دور في تحول المنظمة إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة.[6]

* الفريد مارشال Alfred Marshall (1841- 1924) اقتصادي إنجليزي، ولد في 26 جويلية 1842 في لندن، توفي 13 يوليو 1924، يعتبر من أهم علماء الاقتصاد في عصره من مؤسسين الاقتصاد الحديث

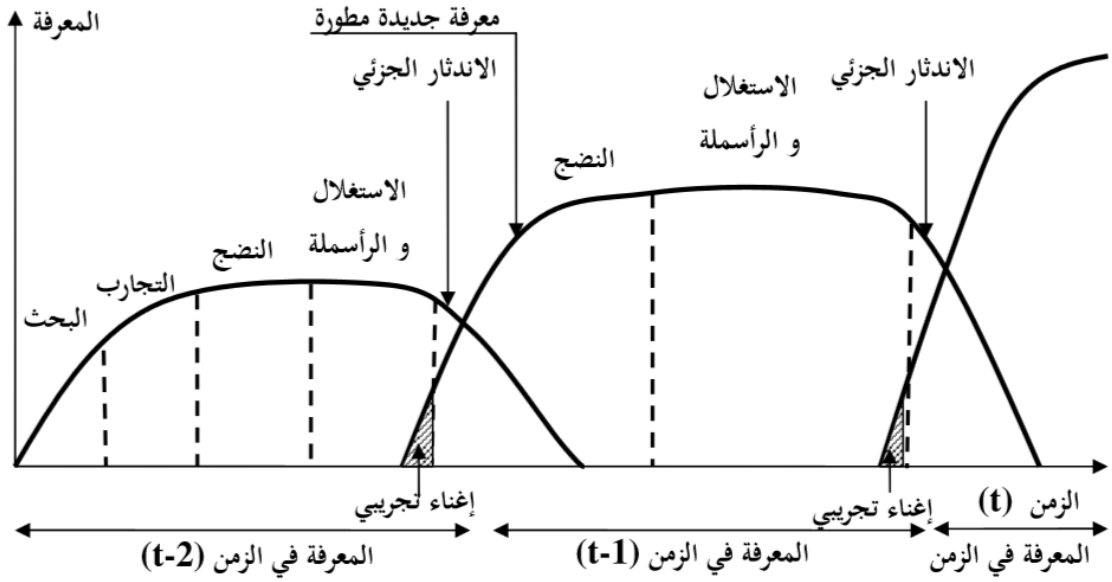
[1] Alfred Marshall, Principles of Economics, (8th ed.), Liberty Fund, Inc, Macmillan and Co, London, 1890, P 84.
[2] Peter F.Drucke, Managing for the future Routledge , New York, 1993, P23.
[3] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 238.
[4] Junghwan Kim & al, The Cognitive Selection Framework For Knowledge Acquisition Strategies In Virtual Communities, International Journal of Information Management 31, 2011, P 111.
[5] Calo Thomas J, Talent Management In The Era of The Aging Workforce: The critical role of knowledge transfer, Public Personnel Management, Volume 37, Issue 4, United States, Winter 2008, PP 403- 416.
[6] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص31.

- تعتبر المعرفة أداة لخلق القيمة المضافة، والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني أبدا من مشكلة الندرة، حيث تختلف عن الموارد الطبيعية التي تنفذ بالاستخدام.[1]

2.1. دورة حياة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها:

توجد نماذج متعددة لدورة حياة المعرفة، وعليه لا يوجد نموذج واحد يتناسب مع جميع المنظمات أو المجتمعات حيث تتغير دورة حياة المعرفة من منظمة إلى أخرى.

الشكل رقم (1-5): دورة حياة المعرفة



Source : Jean-Yves Bück, le management des connaissances: mettre en œuvre un projet de knowledge management, édition d'organisation, Paris, 2000, P 20.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (1-5) أن المعرفة تمر بمراحل مختلفة من بحث، تجريب، نضج والاستغلال وصولا إلى زوال للمعرفة، حيث أن دورة حياة المعرفة مثلها مثل دورة حياة المنتوج، يمكن أن تتلاشى إذا لم نحسن إدارته، كما يمكن أن تنمو إذا وجدت إدارة وتحكم سليم، فأول مرحلة فيها تخص البحث الذي يكون مصدره عادة مشكلة تسعى المنظمة لحلها، ثم تأتي مرحلة تجريب المعرفة المتحصل عليها لاختبار فعاليتها، فإن كانت النتائج ايجابية فهذا يعني أن المعرفة وصلت إلى مرحلة النضج، ويمكن للمنظمة استغلالها، وهي المرحلة الحرجة في دورة حياة المعرفة، حيث يجب إثرائها بما يضمن نموها بالاستفادة من خاصية التراكم المعرفي التي تجعل حجم النمو يرتفع من مرحلة إلى أخرى، أين تظهر أهمية الرسملة في تحديد هوية المعرفة الحاسمة، سواءا الصريحة أو الضمنية الضرورية في القرارات والإجراءات الأساسية المكونة لصلب نشاط المنظمة، عن طريق تحديدها، وصفها وجعلها في خرائط مع تقدير قيمتها الاقتصادية ودرجات أولويتها، أما المحافظة على المعرفة فتقضي نمذجتها في حالة وضوحها، أو تشجيع انتقالها بين الأفراد إذا كانت ضمنية، وكذلك وضع تقييم لها بالشكل الذي يضمن استغلالها ويجعلها قابلة للتحيين بالتغذية الرجعية للخبرات والمعارف الخارجية، فهي تدمج

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 32.

ما يسمى بالذكاء الاقتصادي،[1] وعليه نخلص أن المعرفة تحتل دورا استراتيجيا هاما باعتبارها مورد استراتيجي للمنظمات، وتظهر أهمية تجديدها والمحافظة عليها حيث تعتبر المعرفة أساس خلق القيمة والثروة.

2. مصادر المعرفة

عرف Saffady مصدر المعرفة بأنه: « ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة » [2] ، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة، حيث نجد أن أهم مصادر المعرفة تقسم إلى قسمين:[3]

– **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة وتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات، وتشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات، والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين، الزبائن، المستفيدين، الموردين، الناشرين، الخ...) والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام،[4] كما تعتبر الجامعات ومراكز البحث العلمي من أهم المصادر الخارجية للمعرفة.

– **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

[1] بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012-2013، ص 48.

[2] Saffady.W, Knowledge Management: A Manager's Briefing, ARMA International, Prairie Village, KS, Overland Park, Kansas, 1998.

[3] عصام عبيد، عرض الاتجاهات البحثية في إدارة المعرفة، تاريخ الاطلاع : 29-09- 2016 على الموقع:
https://www.linkedin.com/pulse/7173046841392652993

[4] ربحي مصطفى العليان، اقتصاد المعلومات، مرجع سابق، ص 142.

المبحث الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة

إن التوجه المعاصر من قبل العلماء والباحثين نحو المعرفة باعتبارها مصدر خلق القيمة، وأنها أصبحت العنصر الرئيسي من بين عناصر الإنتاج، وهذا ما نتج عنه الاهتمام المتزايد بالجانب آخر من المعرفة وهو ما يتعلق بكيفية إدارتها، حيث أن مشكلة إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكن على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا بضع سنين، حيث تعددت مداخل إدارة المعرفة ويرجع ذلك لسببين، السبب الأول أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، والسبب الثاني فعالية الموضوع والتغيرات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها، وعليه نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على نشأة وتطور مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها، وكذلك أبعدها وشروط تطبيقها.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة وتطورها

أولا. نشاة إدارة المعرفة

منذ القدم تستخدم المعرفة وبأساليب مختلفة حيث يعتبر مفهوم المعرفة ليس جديدا، إلا أنه تم تناوله من منظور آخر باعتبار المعرفة موجود فكري يبتكر ويمتلك ويزيد بالاستخدام، وفي ظل العولمة والتراكم المعرفي والتغيرات، وزيادة حجم التجارة العالمية وحدة المنافسة تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في أواخر القرن العشرين من قبل المنظمات، بسبب ما شهده العالم من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية واسعة، حيث تغيرت الموازين وأصبح مفهوم آخر للقوة والذي يقاس بقيمة معارف عناصرها البشرية التي تحويها تلك الدول، حيث تعتبر المعرفة من الموارد المهمة وهذا ما يستدعي أهمية إدارتها مثلها مثل باقي الموارد الأخرى، ولهذا تظهر الحاجة لإدارة المعرفة.

كان لزما على المنظمات والمجتمعات لمواجهة التحديات الاهتمام بمعارفها، حيث أصبحت المعرفة مصدرا للقوة وخلق القيمة، مما يفرض أهمية إيجاد آليات لإدارة المعرفة وتنميتها من أجل تحقيق أهداف المنظمات بفعالية، وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار Edward Freigenbaum إلى عبارته الشهيرة ''المعرفة قوة''،[1] ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering ولقي اهتماما كبيرا من قبل الإداريين، ومن بين علماء الإدارة المساهمين في نشأت إدارة المعرفة (Peter Drucker) و (Donald Marchand)، فقد أكد Drucker على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة كموارد تنظيمية في المنظمة، وتعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى Donald Marchand * في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، ويعد Donald Marchand أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي ثم توالت أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة الذين يعود لهم الفضل جميعا في ظهور إدارة المعرفة، توازيا مع ذلك تبنت منظمات إدارة المعرفة ومن بينها منظمات (كمعامل بكمان والبنك الدولي) والتي تميزت بعملها

[1] Leonard-Barton, D. Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. Boston: Harvard Business School Press, USA, 1995, P 15.

* Donald Marchand: كاتب وأستاذ أمريكي بجامعة كاليفورنيا، ركزت معظم أبحاثه على مدار 30 عاما على إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، نشر مايفوق 30 كتابا و100 مقال عن " إدارة المعلومات"، أنشأ مؤسسة في سويسرا وهي الأولى من نوعها متخصصة في القياسات الإحصائية المتعلقة بفعالية استخدام برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، توفي سنة 1924.

المبدع في حقل إدارة المعرفة، كما ساهمت المنظمات اليابانية بدور هام في نشوء إدارة المعرفة وتطبيقاتها، ومن أهمها دراسة Nonaka الأولى التي نشرها عام 1991 حول المنظمات الخلاقة للمعرفة كانت الانطلاقة للإهتمام الواسع بإدارة المعرفة الجديدة وتحويلها إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

يرجع البعض نشأة إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت منظمة Hewlet Packard الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها علي الأعمال، حتى أن وول ستريت Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينيات أيضا تطويرا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة علي المعرفة، ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأت المنشورات العلمية والأبحاث عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard Business Review وغيرها، وبمجئ عام 1990، بدأ عدد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوربا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، حيث تم إصدار الكتابين في المجال من قبل (Nonaka & Takeuchi,1995) وليونارد – بارتون (Leonard-Barton,1995)، ومجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات في هذه الفترة.

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية أكد Peter Drucker أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وأن هناك جيشا من العمال ذوي المعرفة سيكونون الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي،[1] كما تنبأ بأن الأعمال ستكون قائمة على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة Knowledge Workers الذين يوجهون آدائهم وأعمالهم من خلال معارفهم ومعارف زملائهم وزبائنهم.

ثانيا. تطور إدارة المعرفة

تطورت إدارة المعرفة من خلال تفكير الأكاديميين ورواد مثل Peter Drucker في السبعينات، واريك كارل Karl-Erik وكارل سفيبي Karl Sveiby في أواخر الثمانينات الذي أكد على الأصول الغير الملموسة والتي لا تقل أهمية عن الأصول الملموسة، في بداية التسعينات أكد كل من Nonaka و Takeuchi على أهمية إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينيات إزدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوربا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين المنظمات الأوربية على شبكة الانترنت في عام 1994، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، حيث كان أول مؤتمر لإدارة المعرفة سنة 1994 تحت رعاية

[1] روبرت هتلر بيتر دركر، ترجمة أبو جيب، مكتبة العكيبان، الرياض، 2004، ص 106.

Young Ernst ans، حيث كان له دور كبير في انتشار مفهوم إدارة المعرفة،[1] ومؤتمر أخر سنة 1995 تحت رعاية Andersen Arthur والمركز الأمريكي للجودة حيث كان له تأثير كبير في انتشار مفهوم إدارة المعرفة.

إن ما يميز النصف الأخير من التسعينيات هو أن إدارة المعرفة أصبحت من الموضوعات الأكثر فعالية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وتطورت إدارة المعرفة إبتداءا من سنة 1994، في البلدان الأنجلوساكيونية،[2] حيث أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة ولم تولد داخل الأكاديميات ولا المنظمات المعرفية، والتي تعد أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال العشرين سنة الماضية.

مما سبق نلاحظ أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينيات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلا إن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات، والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف، وتحديدا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة HP الأمريكية، وفي تطبيق منظمة Skandia للتأمين، ولمختبرات" بكمان وو " وإن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها،[3] حيث يعتمد تميز المنظمة على ما تعرفه، وكيف تطبق ما تعرفه بفاعلية، ومدى جاهزيتها لاكتساب المعارف وإستخدامها، حيث أن الحداثة في إدارة المعرفة هو وضعها موضع التنفيذ.

لقد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة حول العالم ولعل من أبرزهم في هذه الفترة Tom Stewart الذي نشر عام 1991 مقال بعنوان" Barinpower" المنشور في مجلة " Fortune Magazine"، كما بدأت عددا من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وأروبا واليابان بتأسيس برامج وأنشطة إدارة المعرفة مثل مشروع منظمة التأمين Sakandia، ثم شهد عام 1995 نشر كتاب لليابانيين Ikujiro Nonaka و Hirotaka Takeuchi بعنوان " The Knowldge Creating Company"، حيث تناول فيه كيف يمكن لتجربة المؤسسات اليابانية في خلق المعرفة وتوظيفها في خلق ميزة تنافسية مستدامة،[4] وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، كما ظهرت العديد من التطورات فيما يخص إدارة المعرفة نذكر منها:

- إصدار الكتب البيضاء والزرقاء من قبل المنظمات التي تدل على أهمية وحساسية موضوع إدارة المعرفة وكمثال على ذلك مجموعة دلفي (white papers on KM).
- ظهور الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الاتحاد الدولي لتسيير المعرفة KM consortium International، وجمعية المعرفة Associate Knowledge، وهي بمثابة منزل افتراضي لأفراد المعرفة، والجمعية المهنية لإدارة المعرفة (the KM Professional Society).
- ظهور العديد من مراكز البحوث والمختبرات والمجموعات الاستشارية مثل مجموعة بحوث إدارة المعرفة KM Group ومنظمة التنقيب The Mining Co.[5]

[1] Géau d Servin, ABC of Knowledge Management, NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library, 2005, P 9, consulted in 12-05-2016, on http : // www .library . nhs . u k/ knowledge management .

[2] Jean-Pierre Bouchez, Les nouveaux travailleurs du savoir, Editions d' Organisation, Paris, 2004, P 227.

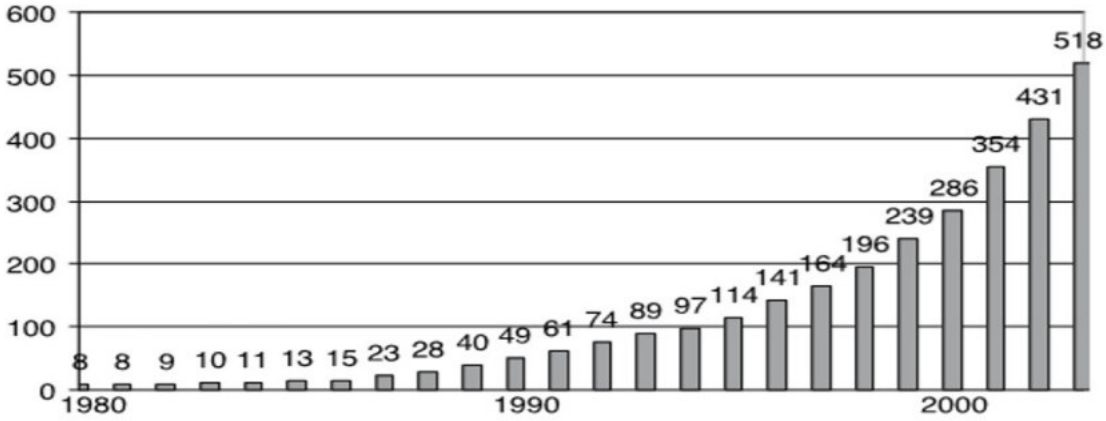
[3] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 33- 34.

[4] Karl M. Wiig, Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? ", Expert Systems With Applications Great Britain, Volume 13, NI, 1997, P 7.

[5] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 89.

أصبحت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المنظمات وبين المنظمات تحظى بالاهتمام المتزايد والمتسارع، لما لها من إسهام أساسي في النمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية كما أشار (Little Quintas & al) إلى أن منتصف سنوات التسعينات شهدت انتشار كم هائل من المطبوعات وأن ما يزيد على ثلاثين مؤتمرا تتعلق بحقل إدارة المعرفة قد عقدت خلال الفترة بين عامي 1996 و1997، وأن 89% من قادة منظمات الأعمال في أوربا يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة منظمات الأعمال، وأن 85% من المنظمات تلك تؤمن أن هناك قيمة تتولد عن استخدام المعرفة وأن 90 % من تلك المنظمات أوضحت أن لديها خططا لاستحداث إدارة المعرفة،[1] حيث يبين الشكل رقم (1-6) ارتفاع عدد المراجع إدارة المعرفة.

الشكل رقم (1-6): تطور عدد المراجع حول إدارة المعرفة (1980_2003)



Source: Laurent Veybel, Patrick Prieur, Le knowledge Management dans tous ses états, éditions d ' Organisation, Paris, 2003, P 4.

نلاحظ من الشكل رقم (1-6) تزايد واضح خلال سنوات التسعينيات لمراجع إدارة المعرفة، مع زيادة مستمرة ومتواصلة، وهذا راجع لإدراك منظمات بأهمية إدارة المعرفة، ومع بداية القرن العشرين تزايدت أهمية المعرفة خاصة على المستوى الدولي ممثلة في المؤسسات الدولية كالبنك الدولي ومنظمات الأمم المتحدة، حيث أنه في سنة 2003 ظهر تقرير التنمية الإنسانية العربية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي بعنوان: "نحو إقامة مجتمع المعرفة" في 2003، والذي أكد في صفحته الأولى على أن الفجوة الحقيقية بين الدول ليس فجوة الدخل بل هي فجوة المعرفة،[2] حيث أن التطور السريع لإدارة المعرفة يرجع كون أن المعرفة مصدر القوة، والثروة تتولد من الأصول الغير الملموسة، وهذا ما أدى إلى إنتشار المجلات الخاصة بإدارة المعرفة مثل (Knowledge Management Research & Practice KMRP و International Journal of Knowledge Management Studies (IJKMS و KM Magazine .

[1] Quintas, Paul, Managing knowledge in a new century In: Little, Stephen; Quintas, Paul and Ray, Tim eds. Managing knowledge: an essential reader London: Sage Publications Ltd, 2001, P P 2-3.

[2] تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عمان، 2003، ص 1.

كما حدثت تطورات في الإنتاج العلمي من دراسات ومؤتمرات وندوات، هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة وأشار Wiig بهذا الصدد إلى عاملين أثرا على تطور إدارة المعرفة وهما:[1]

أ- العوامل الخارجية:

- العولمة،
- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك،
- زيادة حدة المنافسة،
- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد.

ب- العوامل الداخلية:

- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة،
- تزايد القدرات التقنية،
- فهم الوظائف المعرفية.

يؤكد karl wiig على أن الاهتمام البارز والكبير بالمعرفة وظهور مصطلح إدارة المعرفة خلال الثمانينات لا يعتبر مفاجأة، فعلى الرغم من أن الكثير من المنظمات كانت لا تعطي هذا الموضوع الاهتمام المطلوبين غير أن موضوع إدارة المعرفة قد تطور تدريجيا إلى أن وصل إلى صورته الحالية التي لم تكتمل بعد،[2] إن التطورات التي شهدتها إدارة المعرفة وما زالت إلى يومنا هذا تبين أهميتها، حيث تستمدها من أهمية المعرفة باعتبارها مصدرا للتميز وخلق القيمة والميزة التنافسية.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة ومداخل دراستها

أولا. ماهية إدارة المعرفة

قبل أن نعرف إدارة المعرفة نتناول مفهوم الإدارة، حيث أشار Drucker الذي يعتبر واحدا من أهم المفكرين في الإدارة، أن الإدارة لها علاقة بتوجيه الموارد والجهود التي تبذلها المنظمة نحو الفرص لتحقيق نتائج هامة اقتصاديا (Drucker, 2006)، ويرى أنه من أجل تحقيق النتائج تحتاج الإدارة والتنظيم إلى الاعتراف بالأفراد كموجودات بدلا من الخصوم (Mintzberg , 2009)، ويفترض أن الإدارة لديها علاقة مع فهم كيفية التعامل مع ثلاثة أنواع من الأصول: العمل والأفراد والمعلومات، وتساعد الإدارة المنظمات على تحقيق مهامها، ويتم ذلك من خلال اتخاذ الإجراءات وتحفيز الأفراد وتكوينهم وتوفير المعلومات التي توجه الأفراد من أجل مساعدتهم على اتخاذ إجراءات أكثر فعالية من شأنها أن تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية،[3] وفقا لـ (Drucker, 2006, 147) «الإدارة هي أن تفعل الأشياء الصحيحة، والقيادة تقوم بالأمور الصحيحة دائما »، حيث يرى أن الإدارة في المعرفة تتعامل مع التخطيط والتنظيم والسيطرة على المعرفة.[4]

[1] Karl M. Wiig, Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? ", Article cité, P17.
[2] Idem.
[3] Funmilola Olubunmi Omotayo, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature .Library Philosophy and Practice (e-journal).Paper 1238, 2015, P 9.
[4] Drucker, P. F, What executives should remember? Harvard Business Review, Volume 84, Issue 2, USA, 2006, P 147.

تعرف إدارة المعرفة من قبل جامعة Texas على أنها "عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم الأفراد لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشكلات العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات".[1]

يعتبر Skyrme من أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فيعرفها على أنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"،[2] كما تعرف على أنها: "مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى منظمات الأعمال وأنشطتها الرئيسية".[3]

كما يقدم Thomas Bertels تعريف لإدارة المعرفة بحيث تعني إدارة المنظمة المستمرة نحو تحديد أساس المعرفة التنظيمية، وهذا يعني خلق الهياكل التنظيمية المدعمة وإيجاد الأفراد المناسبين لهذه الهياكل، إضافة إلى التأكيد على تكنولوجيا المعلومات وتوزيع المعرفة في كل مكان بالمنظمة،[4] وكتعريف آخر لإدارة المعرفة فهي «عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول على المعرفة، اختبارها، تنظيمها، إستخدامها، نشرها، ثم تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كإتخاذ القرار وحل المشكلات والتعلم الإستراتيجي».[5]

إن إدارة المعرفة تسعى إلى إغناء الرصيد المعرفي بتوليد معرفة جديدة، وكون توليد المعرفة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأفراد، فقد يرى البعض أن إدارة المعرفة هي إدارة الأفراد، أو تقترب أو تتداخل مع إدارة الأفراد، حيث أشار Seteve Silver Dining من البنك الدولي أن إدارة المعرفة هي 20% تدور حول الحلول الفنية وإن 80% حول إدارة الأفراد والقضايا الثقافية، وكما عبر عن ذلك Drucker بقوله: « ليس هناك شئ إسمه إدارة المعرفة وإنما إدارة الأفراد ذوي المعرفة» [6]، كما أشار الباحث Virgile Lungu إلى أن «إدارة المعرفة أسلوب يسهل تطبيق المعرفة بسهولة، وتساعد في نجاح عمليات تحليل ومراقبة المخاطر »،[7] حيث أن المعرفة الضمنية تصبح معرفة جماعية في حالة تشاركها مع الآخرين.[8]

إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام المعرفة وتوليدها،[9] حيث أشار كل من (Martin de Holan & Phillips, 2004) ببساطة إلى أن إدارة المعرفة هي:« إنشاء المعرفة ونقلها والاحتفاظ بها من قبل المنظمة »،[10] كما

---

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 16.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 77.

[3] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 17.

[4] سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، دار وفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 376.

[5] عبد اللطيف محمود مطر، منظمة المعرفة، دار كنوز للنشر والتوزيع، 2007، عمان، ص 23.

[6] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 94.

[7] Virgile Lungu, Ressources humaines 2.0, Gereso Edition, France, 2016, P 131.

[8] Ibid, P 125 .

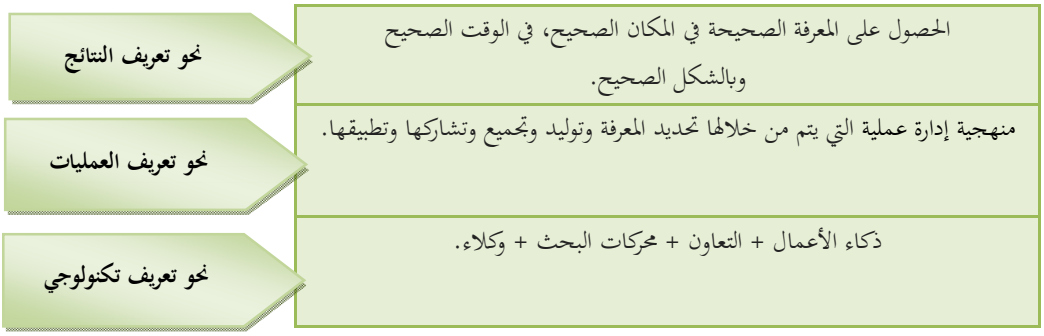
[9] نفس نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 93.

[10] Martin de Holan, P. & Phillips, N., Rememberance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting, Management Science Journal, Vol 50, Issue 11, 2004, PP 1603 1613.

تعرف على أنها استخدام المعرفة، والمهارات الجماعية المتاحة داخل وخارج المنظمة متى وكلما تطلب الأمر »،[1] وعليه فإن إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والمهارات والخبرات المجمعة المتاحة داخل وخارجيا، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل منظم، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة،[2] وفي نفس السياق عرفت على أنها: "فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال، وتعتبر إدارة المعرفة هي الإدارة التي تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، حيث تهدف إلى إبداع ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة، وقد عرفها آخرون بأنها: "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة".[3]

الجانب الثاني من إدارة المعرفة هو في الأساس إدارة الأفراد، وهذا يتضمن إدارة المعرفة الضمنية التي تتواجد داخل رؤوس الأفراد فالممارسة الفعلية تنطوي على إدارة المعرفة التي ترافق العمليات التنظيمية، والتي تشمل مجموعة معقدة من المهارات والمعرفة والقدرات الأخرى التي لها علاقة بالمعرفة، ومن أجل إدارة فعالة للأفراد الذين يملكون المعرفة الضمنية المرغوبة فمن الضروري أن تأخذ في الاعتبار القيم الثقافية والاجتماعية، ومواقف وتطلعات الأفراد ورغباتهم، وهذا ما يساعد على توليد المعرفة الجديدة التي لا يمكن أن يتحقق من خلال إدارة المعلومات وحدها،[4] ويمكن تلخيص ماهية إدارة المعرفة على النحو الآتي:

الشكل رقم (1-7): ماهية إدارة المعرفة



Source: Filemon A.Uriarte, Jr, Introduction to Knowledge Managment, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008, P 13.

يبين الشكل رقم (1-7) ماهية إدارة المعرفة، وفقا للتعاريف التي تتناول النتائج والعمليات والتكنولوجيا، وانطلاقا من التعريفات والتي تناولتها الدراسات، نعرف إدارة المعرفة على أنها عملية ونشاط إداري يهدف إلى تعزيز الرصيد المعرفي وتوليد المعارف الجديدة واستخدامها ونشرها في ظل بيئة تكنولوجية داعمة، بالإضافة إلى الاهتمام بمهارات وخبرات الأفراد.

يكمن الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات في أنه تتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصورية، وما إلى ذلك ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات، وحداثتها،

[1] Horder M, Fearnley P, what is knowledge management ? , Knowledge Management in the oil and gas industry, Conference Proceedings Notes, London, February 13, 1997, P 25.

[2] ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 137.

[3] Awad, & Ghaziri, H.,Knowledge Management, Person Education International, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2004, P2

[4] Filemon A, Uriarte,Jr, op cit, P 15.

ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخزنها واسترجاعها،[1] في حين أن إدارة المعرفة تعمل في مستوى تجريدي أكثر من إدارة المعلومات، حيث أشار (Grey Denham) أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، والعمل مع البشر هو إدارة المعرفة،[2] وعليه فإن لإدارة المعلومات والمعارف أهمية وهذا لدورهما كأنشطة والعمليات والممارسات تمكن من توزيع المعلومات والمعارف وتسهيل الوصول إليها بكفاءة وفعالية.

ثانيا. مداخل دراسة إدارة المعرفة

تعود بداية استخدام مصطلح إدارة المعرفة إلى النصف الأول من ثمانينات القرن الماضي، عندما استخدمه Donald Marchand للإشارة إلى المرحلة النهائية في تطور نظم المعلومات، إلا أن المصطلح تم تناوله بعد ذلك من خلال عدة مداخل مختلفة، وفي ظل تعدد مصادر المعرفة واختلاف أنواعها أصبح من الصعب السيطرة عليها، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى إدارتها وفقا لبرامج مخططة وعمليات، حيث يقترح Jean-Yves Prax ثلاثة تعاريف لإدارة المعرفة والمتمثلة في:[3]

- **التعريف الوظيفي**: يتناول إدارة المعرفة من خلال دورة حياة المعرفة، وعليه يعرفها على أنها: "إدارة دورة حياة المعرفة إنطلاقا من بروز الفكرة وصياغاتها، وتأكيدها ونشرها وإعادة استخدامها وتثمينها"، ويضيف Chou Yen بأن إدارة المعرفة عملية يتم بموجبها استخراج رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكار، من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء،[4] وعليه فإن المدخل الوظيفي يتعامل مع إدارة المعرفة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، وذلك من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة، والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.
- **التعريف العملي**: يتناول إدارة المعرفة على أنها ترسيخ المعارف والمهارات في المسارات العمليات المنتجات والتنظيمات من أجل خلق القيمة، حيث يتناول المدخل العملياتي إدارة المعرفة من حيث طرق وأساليب حيازتها وتوليدها وتخزينها واستخدامها، حيث يعتقد باحثون آخرون بأن الاهتمام يجب أن يوجه إلى إدارة المعرفة ذاتها، بمعنى إيضاح طبيعة كل مرحلة من المراحل المشكلة لإدارة المعرفة رغم اختلافهم في تحديدها وضبطها. [5]
- **التعريف الاقتصادي**: يتناول إدارة المعرفة على أنها تثمين لرأس المال الفكري للمنظمة، كما يركز المدخل الاقتصادي على السمات الأساسية للمعرفة، والتي تؤثر في قيمتها الاقتصادية، وتساهم في زيادة فاعلية المنظمة وزيادة قدراتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.[6]

---

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 242.

[2] عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص23.

[3] Prax, J. Y. Le Manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, 2e éd, Paris, 2007, PP 22-24.

[4] أبو خيضر إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 9.

[5] الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22- يوليو، جامعة المنصورة، مصر، 2011، ص 15.

[6] نفس المرجع، ص 15.

بناءا على تعدد تعريفات ومداخل وتوجهات الباحثين التي تناولت إدارة المعرفة، يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها "نشاط يشكل في مجمله عمليات تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتوجيهها للاستفادة من رأس المال الفكري للمنظمة، والمتمثل في المعارف الضمنية والصريحة، كما تهدف إلى تفعيل وتنمية مهارات الأفراد وتعزيز التعاون والمشاركة بينهم في تبادل الخبرات والممارسات، وتعزيز التعلم الفردي الجماعي، من أجل إضافة قيمة للمنظمة وكذا تحقيق أهدافها، وإتخاذ القرارات في ظل بيئة سريعة التغير لضمان استدامة المنظمة وتنافسيتها".

ثالثا. مجالات إدارة المعرفة وأبعادها

إن تحدي إدارة المعرفة هو جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة من خلال الاستخدام المتوازن للتكنولوجيا والعوامل المرتبطة بالإنسان مثل أنظمة القيادة والرؤية والإستراتيجية، والثقافة والتحفيز والمكافأة،[1] وتمثل إدارة المعرفة الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الفردية والتعاون زيادة الإبتكار وإتخاذ القرار،[2] حيث تتعدد مجالات إدارة المعرفة وفقا للهدف التنظيمي التي تهدف إليه والتي نتناولها في النقطة الموالية.

1. مجالات إدارة المعرفة

تستخدم إدارة المعرفة في المجالات التنظيمية ومن أبرز هذه المجالات: [3]

- **إتخاذ القرارات في جميع المجالات**: حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرارات معينة والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاسه كافة.
- **التخطيط الإستراتيجي**: حيث أن الفرد الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- **تخطيط العمليات وإعادة هندستها**: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- **الاتصالات**: حيث تسهل عملية الاتصال نقل المعلومات من خلال تكنولوجية المعلومات المستخدمة.
- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- **مجالات البحث والتطوير**: حيث تؤثر إدارة المعرفة على المنظمات في مستويات عديدة منها:[4]

- **التأثير على الأفراد**: من خلال التعلم والتكيف والرضا وجوانب أخرى والتي سنتناولها بالتفصيل في الفصل الثاني.

- **التأثير على العمليات**:

تعمل إدارة المعرفة على تنمية وتحسين العمليات والتعاملات في المنظمة ويمكن النظر إليها عبر ثلاث أبعاد رئيسية:

- **الاستعداد للعمل**: وهي تمثيل العمليات المناسبة واتخاذ أفضل القرارات،

---

[1] A. Anand, & al, Knowledge Management Implementation: A Predictive Model Using an Analytical Hierarchical Process, Journal of Knowledge Economy, Volume 6, Issue 1, March 2015, P 53.

[2] عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26.

[3] ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 186.

[4] خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص ص 117 118.

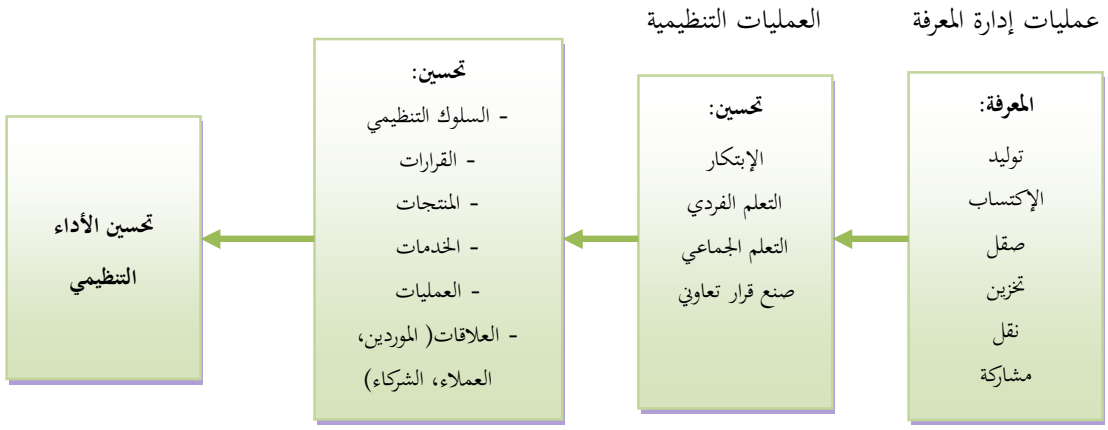
- **الفعالية:** تنفيذ العمليات بسرعة وبتكلفة قليلة،
- **الإبداعية:** تنفيذ الأعمال بطريقة جديدة ومبدعة والتي تعمل على تحسين الفعالية والاستعداد للعمل.

- **التأثير على المنتجات:** تؤثر إدارة المعرفة على منتجات المنظمة بشكل واضح حيث يمكن مشاهدة هذه التأثيرات عبر مظهرين هما: إضافة قيمة للمنتجات، ومنتجات مبنية على المعرفة.
- **التأثير على أداء المنظمة:** تؤثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي للمنظمة، حيث تظهر الآثار في اتجاهين هامين هما:[1]

- **الآثار المباشرة على الأداء المنظمي:** يظهر عند إستخدام المعرفة في تنمية وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد، وأيضا عندما تتوائم إستراتيجية الأعمال في المنظمة، ومثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والتكلفة والتي ترتبط مع رؤية المنظمة وإستراتيجياتها، وبالتالي فإن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار (ROI).
- **الآثار الغير المباشرة على الأداء المنظمي:** تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة مع رؤية المنظمة وإستراتيجياتها، أو مع العوائد والتكاليف.

- **أثر إدارة المعرفة في تحسين العمليات التنظيمية:** حيث أن الاهتمام بإدارة معارف المنظمة يتجسد عن طريق عملية نظامية منتظمة بغرض اكتساب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وتنظيمها، والحفاظ عليها، وتحقيقها وتطبيقها، والتشارك فيها، وتجديدها للأفراد بغرض خلق القيمة وتحسين الأداء التنظيمي،[2] حيث يظهر اثر إدارة المعرفة في تحسين العمليات التنظيمية في الشكل رقم (1-8).

الشكل رقم (1-8): أثر إدارة المعرفة في تحسين العمليات التنظيمية



Source: William R. King, knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+ Business Media, New York, 2009, P 6.

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 171.

[2] Levitt, R.E., & al., A Contingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations, Collaboratory for research on global projects, Engineering Project Organization Journal, Stanford University, California, 2011, P 6.

يبين الشكل رقم (1-8) أثر إدارة المعرفة في تحسين العمليات التنظيمية، وكذا تحسين الأداء المنظمي، حيث أشار كل من (Liebowitz & Megbolugbe) إلى إدارة المعرفة على أنها استخدام موارد المعرفة ورأس المال الفكري،[1] حيث تعتبر إدارة المعرفة عملية تعلم فعالة من خلال اكتشاف وتشارك المعرفة التنظيمية باستخدام التكنولوجيات المناسبة في بيئة محددة لتعزيز رأس المال الفكري للمنظمة وقدرات التعلم،[2] وهذا ما يحسن من الأداء التنظيمي للمنظمات.

2. أبعاد إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، وكثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة حيث هناك من يرى أن لإدارة المعرفة ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: [3]

- **البعد التكنولوجي**: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث والبرمجيات وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري.
- **البعد التنظيمي للمعرفة**: يركز هذا البعد على كيفية الحصول على المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.
- **البعد الاجتماعي**: يركز هذا البعد على تشارك المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وكذا ثقافة تنظيمية داعمة.

3. معوقات ومشاكل إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد أثناء التطبيق أو قبل التطبيق، وحسب wilson نذكر منها ما يلي:[4]

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين، بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما،
- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة،
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أو لا وما هي نوعيتها.

يضيف (Thierruaf, 2003) أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:[5]

- **العزلة**: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الأفراد مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس

[1] Liebowitz, J, Megbolugbe, I, A Set of Frameworks to Aid the Project Manager in Conceptualizing and Implementing Knowledge Management Iniciatives, International Journal of Project Management, Volume 21, Issue3, April 2003, PP 189-198.

[2] Xiaomi An & Hepu Deng, Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building", Journal of Knowledge Management, Volume 18, Issue 3, 2014, P 574.

[3] عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 79- 80.

[4] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 110- 112.

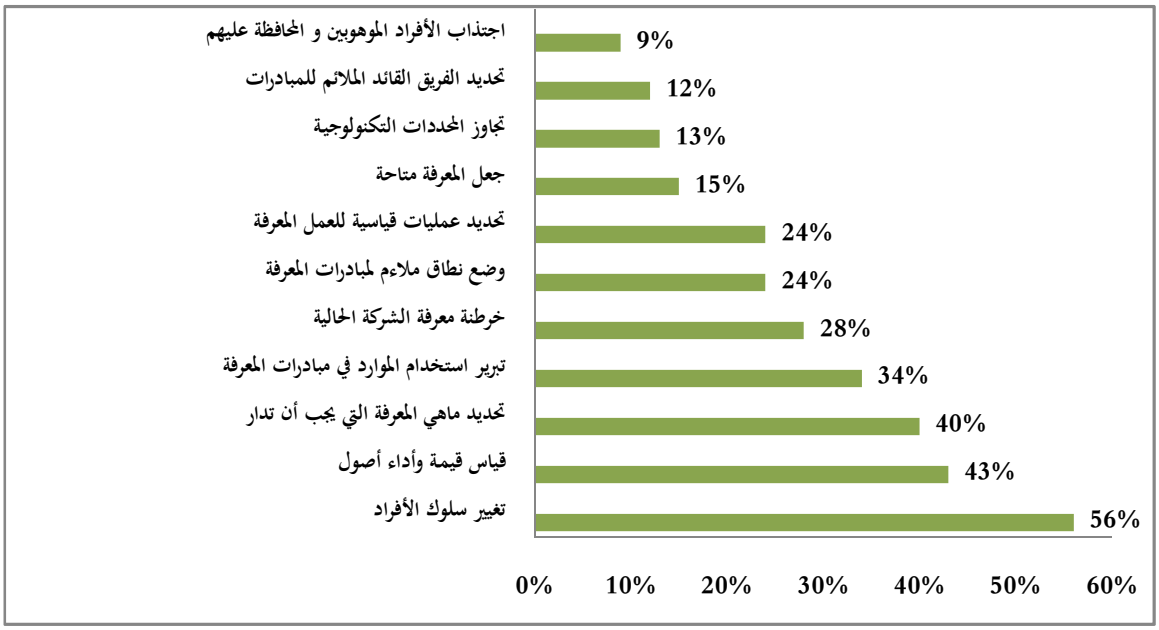
[5] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 80.

على قناعتهم بالأنشطة والأعمال الشخصية والوظيفية الأفضل، التي قد لا تضعها الإدارة العليا، مما يعني وجود إختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا، حيث تؤدي إدارة نظام المعرفة إلى ممارسات قد لا تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا وفقا لنظام إدارة المعرفة، الذي تم الاتفاق عليه مسبقا، ولحل هذه المشكلة لا بد من تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والإتفاق من البداية على نظام العمل والإجراءات الأفضل مع السماح لإدخال بعض التعديلات حسب ما تقتضيه الحاجة بناءا على المستجدات.

- **عدم توافر الإطار البشري**: المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، وهذا يعني نقص واضح ببرامج التكوين النوعية الهادفة.
- **عدم توفر البنية التحتية اللازمة**: وهذا ما يؤثر بالسلب على المنظمة.
- **الفجوة بين الإمكانات والطموح**: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

لقد أكدت دراسة لمركز Ernst & young center لإبتكار الأعمال التي غطت 432 من المنظمات الأمريكية و الأوروبية، على أن الصعوبات الأساسية لإدارة المعرفة حسب إجابات المدراء التنفيذيين المنظمات المشاركة في المسح حسب الأهمية، والتي تتمثل في الصعوبة المتعلقة بتغيير سلوك الأفراد، قياس قيمة وأداء أصول المعرفة، تحديد ماهي المعرفة التي يجب إدارتها، وتبرير إستخدام الموارد النادرة في مشروعات المعرفة الجديدة، .... إلخ،[1] والشكل رقم (1-9) يوضح هذه الإجابات:

الشكل رقم (1-9): الصعوبات الأكبر في إدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 173.

يبين الشكل رقم (1-9) الصعوبات الأكبر في إدارة المعرفة، تبرز جهود العديد من الكتاب والباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية المنظمات والتأثير على السلوك الإنساني مما يؤدي إلى تحقيق أداء المنظمة.

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 84.

المطلب الثالث. أهمية وأهداف إدارة المعرفة، مستوياتها ووظائفها

أكد Kothuri على أهمية إدارة المعرفة حين يشير إلى دراسة أجرتها The Delphi Group وجاء فيها أن هناك إدراكا واضحا بأن إدارة المعرفة الضمنية تساوي 75% من المعرفة الكلية التي تمتلكها المنظمة، وإن المنظمات تعتقد أن 42% من المعرفة التي تمتلكها أي منظمة من المنظمات موجودة في عقول الأفراد،[1] وعليه سنتناول أهمية وأهداف المعرفة في النقطة الموالية.

أولا. أهمية إدارة المعرفة

إن من أهم العوامل التي تدفع الحاجة إلى إدارة المعرفة هي بقاء المنظمة وإستدامة ميزتها التنافسية، حيث أن المنظمات تتنافس على اكتساب المعرفة، والتي تعزز من قدرتها على الابتكار وبالتالي تتميز عن منافسيها، وقد أدى ظهور العولمة أيضا إلى الحاجة لإدارة المعرفة، فيما تبحث المنظمات لإيجاد الوسائل والطرق لاكتساب المعرفة وتقاسمها وتذليل الحواجز الهيكلية والثقافية، وتواجه معظم المنظمات شيخوخة القوى العاملة وتناقلها وفقدانها، مما يؤدي إلى فقدان معارفها، ويحتاج هذا رأس المال المعرفي لحفظه حتى تتمكن الأجيال القادمة العمل في هذه البيئات للاستفادة منه ولتفادي الأخطاء، وإعادة توليد المعرفة والمحافظة عليها.[2]

أصبحت إدارة المعرفة هي العملية الرئيسية لاستدامة المنظمات، فضلا أنها تمثل مفتاح القدرة التنافسية لها،[3] وعليه فإن الحاجة لإدارة المعرفة تكمن في إدراك المنظمة لأهمية ووجوب إدارة معرفتها من أجل الاستمرارية في ظل التطورات وتنافسية اليوم، حيث إن البقاء والاستمرارية مرهون بإدراك قيمة إدارة المعرفة، حيث أكدت (Coakes, 2004) على أهمية توظيف إدارة المعرفة أو ما يعرف بإدارة ذاكرة المنظمة من أجل استمرار المنظمات وبقائها، وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة، ويمكن إجمال الأهمية فيما يلي:[4]

- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين الأفراد ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.
- مصدر إستراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة الأجل.
- يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحا تنافسيا حادا إزاء المنافسين.
- زيادة مشاركة الأفراد نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- المعرفة أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.[5]

---

[1] ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 123.

[2] Desouza, K. C. & Paquette, S, Knowledge Management: An Introduction: NY: Neal-Schuman Publishers Inc, New York, 2011.

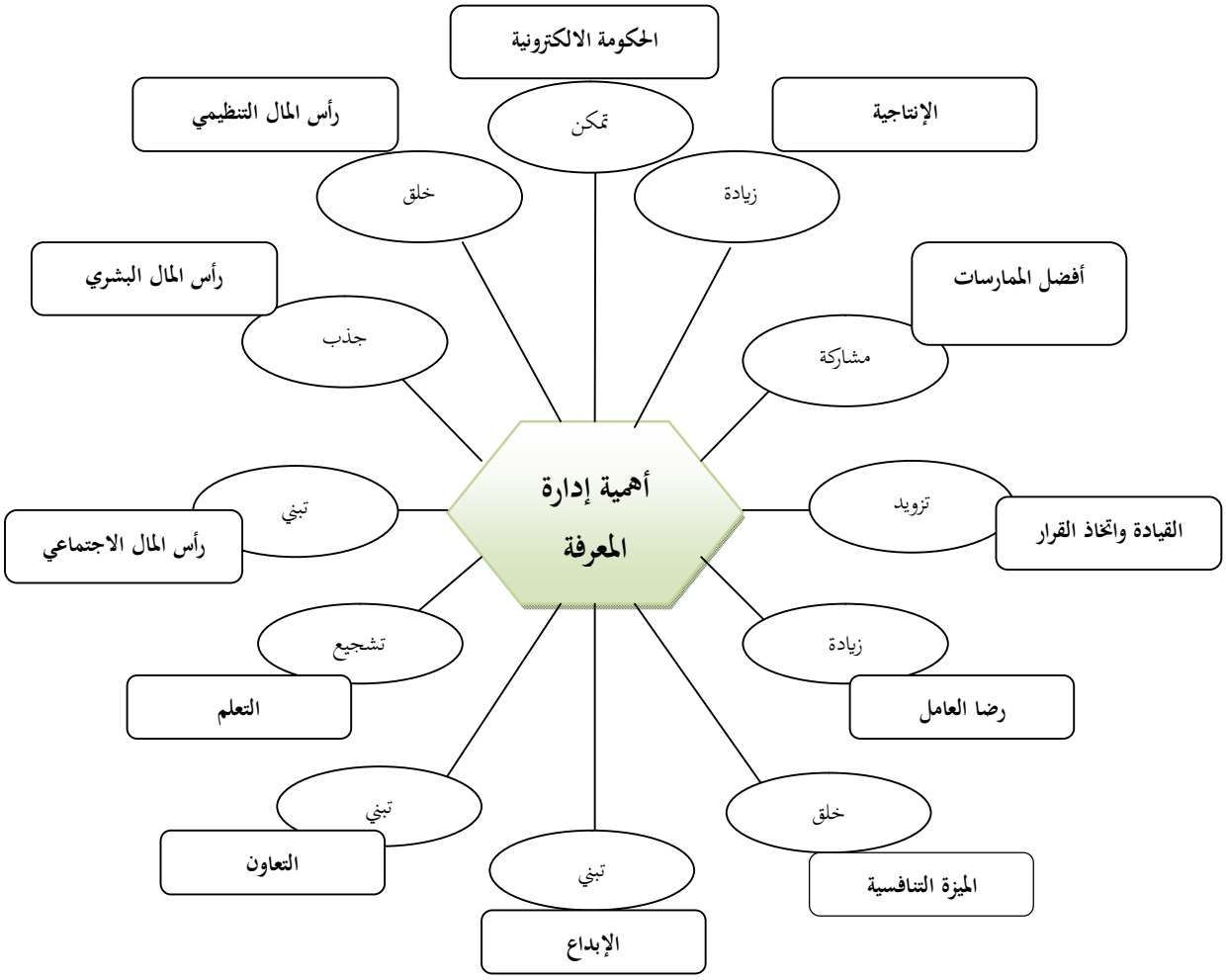
[3] Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka, H, The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995.

[4] خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 58.

[5] أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار راية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 172.

- تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال أنها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشكلات الجديدة والمعقدة،كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات، حيث تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكفاءة وفعالية.[1]

الشكل رقم (1–10): أهمية إدارة المعرفة



Source: knowledge managment and the rol of CKO , consulté le 18-02-2016 sur le lien: https://www.google.dz/?gws_rd=ssl#q=knowledge+managment+and+the+rol+of+CKO

يبين الشكل رقم (1–10) أهمية إدارة المعرفة، حيث تعتبر إدارة المعرفة مدخلا هاما لتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، كما تتيح للمنظمة فرصة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتنميتها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة باعتبارها أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأفراد الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة، إذ أنها تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، وبالتالي توفر لها

[1] Hols apple, C & M.singh, the knowledge management value chain model: activities for competitiveness », Expert systems with application, Volume 20, 2001, P 82.

الفرصة للحصول على الميزة التنافسية،[1] ولتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.[2]

كما تعتبر إدارة المعرفة الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار الأفراد وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة في المنظمة،[3] وعليه تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعارف التي تحتاجها والمشاركة بها وتطبيقها، لمواكبة متطلبات البيئة المحيطة بها باعتبارها عنصرا حاسما في عصر المعلوماتية، حيث تتجسد الفوائد النوعية لإدارة المعرفة فيما يلي:

- إدارة أفضل للأفكار وتقليل احتمال مغادرة الأفراد لعملهم،
- زيادة تمكين عمال المعرفة وزيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى الإبداع،
- زيادة رضا وولاء المستهلك والتعاون مع العملاء وزيادة التفهم لاحتياجاتهم،
- تعزيز القدرة على قيادة السوق، ورضا حاملي الأسهم والأفراد ذوي المعرفة،
- زيادة الثبات التنظيمي، وإحداث تغييرات إيجابية في المناخ التنظيمي،[4]
- إدارة موارد المعلومات بإدارة موارد المعلومات التنظيمية لدعم المهام التنظيمية ولميزة تنافسية،
- الحفاظ على العلاقات مع الزبائن (لنظم المعلومات/تكنولوجيا) تعمل كوسائط بين الزبائن ومصممي نظم المعلومات، وترجمة ما يحتاجه الزبون إلى وظيفة محددة ومبيعات،[5]
- عولمة الأعمال حيث إن المنظمات اليوم هي متعددة المواقع أكثر عالمية، متعددة اللغات، والثقافات،[6]
- تبني الذاكرة التنظيمية، وعليه تكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها تساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وزيادة الفعالية والقدرة التنافسية، وتقليل المخاطر والتكاليف وزيادة الابتكار والإبداع، إذا كانت أصول المعرفة هي جذور المنظمات، فإن إدارة المعرفة تسعى لتغذية جذور لتنمية رأس المال الفكري لنجاح المنظمات واستدامتها.[7]

من بين المنافع الكلية لإدارة المعرفة: تحقيق وفر بالتكاليف وتحسين الصافي والنتيجة النهائية، وزيادة الحصة السوقية وقيمة المنظمة ورفع القدرة على الاحتفاظ بالعملاء، بالإضافة إلى تحسين قيمة الأسهم، وتقليل تكلفة المبيعات،[8]كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في قدرتها على تحقيق ما يلي:[9]

- الاحتفاظ بالخبرات والتجارب والمهارات؛
- المعرفة مفتاح بناء المنظمة وهي التي تعطي القيمة الجوهرية لها؛

---

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 60.

[2] Jean-Pierre Bouchez, Les nouveaux travailleurs du savoir, Éditions d'Organisation, Paris-France, 2004, P79.

[3] غسان عيسى، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل إستراتيجي معاصر"، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 198.

[4] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 70.

[5] Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2005, USA, P 295.

[6] Ibid, P 18 .

[7] Herbert Robinson, A Knowledge Management Framework to Manage Intellectual Capital for Corporate Sustainability, Business science reference, Hershey, New York, 2010, P 124.

[8] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 70.

[9] زرقين عبود، جباري شوقي، إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية جامعة طاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 10 -11 نوفمبر 2009، ص 6.

- تقليص فجوات بين الخبرات والأفراد الجدد في المنظمة؛
- تحسين أداء المنظمة؛
- تنمية القدرة على التعلم من الخبرات السابقة.

تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات، وهذا ما يمكنها من تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وتوليد معرفة جديدة،[1] كما تسعى إلى اكتشاف العقول الخلاقة واكتسابها والمحافظة عليها وتنميتها، كما تظهر أهمية إدارة المعرفة في ظل تسرب الموارد البشرية ذات مهارات من المنظمة بسبب المنافسة أو التقاعد لذوي الخبرات يضع معرفة المنظمة تحت ضغط شديد، وهذا ما يدعو إلى إدارة المعرفة من اجل الحفاظ على القاعدة المعرفية في المنظمة

ثانيا. أهداف إدارة المعرفة

أكد كل من (Hollsopple & Singh) أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة، ويعني بها تقديم المعرفة لمن يحتاجها لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.
- التأكد من أن تتم تنمية وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة، ووضعها في مكانها المناسب لمواكبة التطورات والمنافسين من حولها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة.
- السعي إلى إيجاد قيادة فعالة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، وتنمية رأس مال الفكري من قوى بشرية مؤهلة تساعد على دعم عمل المنظمة في سوق العمل مهما كان نوع النشاط ومهما كان عدد المنافسين،[2]

وفيما يتعلق بأهداف إدارة المعرفة، فقد أشارت الدراسات إلى أنها تهدف إلى ما يلي:[3]

- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها؛
- جذب رأس المال فكري أكبر لوضع الحلول المشكلات التي تواجه المنظمة، حيث أكد (Holsapple& Singh) على أهمية تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تنميته وإدامته؛[4]
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتنميتها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية؛

---

[1] Holsapple.C, and M.Singh, The Knowledge value chain model : Activities for competitiveness Expert Systems with Applications, Volume 20, 2001, PP 77-79.

[2] عصام نور الدين، مرجع سابق، ص ص 49-51.

[3] فهد بن عبد الله الضويحي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق ، مجلة – Cybrarians Journal- عدد 20، سبتمبر 2009- تاريخ الاطلاع: 10-02- 2016، متاح على الموقع:

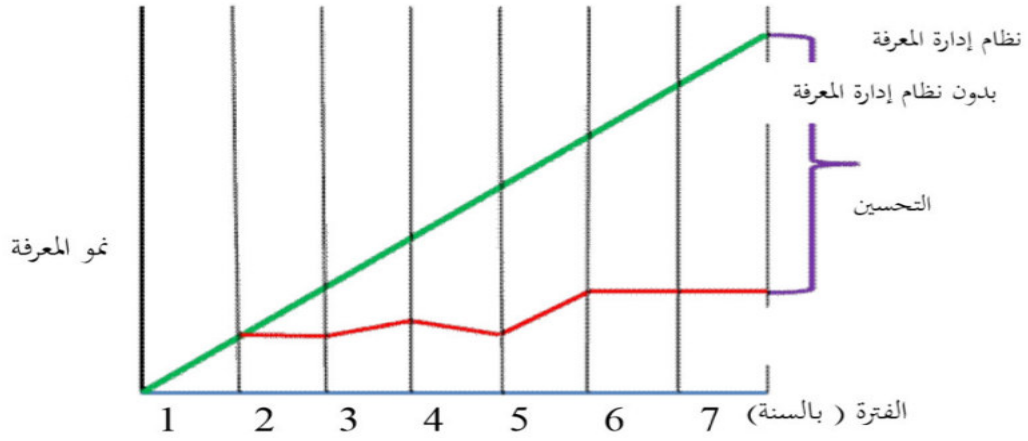
http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=457:2011-08-11-22-22-29&catid=133:2009-05-20-09-50-11&Itemid=61

[4] Holsapple, C , M. Singh, op cit, P 82.

- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى إقتصاد المعرفة، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية، وتسهم في نشر أفضل الممارسات.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم، والتكيف مع الاضطرابات والتعقيد البيئي؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتنمية الأفراد وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي أثارت اهتمام الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، لدور الذي تلعبه في تحقيق ميزة التنافسية وخلق القيمة، وفي ظل التحول للاقتصاد المعرفي والتحول إلى منظمات مبنية على المعرفة تهدف إدارة المعرفة لتحقيق التنافسية وتحسين الأداء من خلال ترشيد الأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات، وحل المشكلات وكذلك خفض التكاليف وتعظيم الربح، والتعلم ولتخطيط الاستراتيجي، وتعتبر إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج والتركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات منفردة،[1] حيث تظهر أهمية استمرارية المعرفة في المنظمة، وهذا ما يبينه الشكل رقم (1-11):

الشكل (1-11): استمرارية المعرفة في المنظمة



المصدر: بلقوم فريد، أطروحة سبق ذكرها، ص48.

من خلال الشكل رقم (1-11) نلاحظ أن نمو المعرفة وإستمراريتها من خلال السنوات يعتمد على وجود نظام إدارة المعرفة، وعلى عكس فبدون نظام إدارة المعرفة يظهر نمو ضئيل جدا للمعرفة، وهنا تظهر أهمية نظام إدارة المعرفة في المنظمة لاستمرارية المعرفة ونموها.

[1] Petter Gottschalk, Knowledge Management Systems Value Shop Creation, Idea Group Publishing, USA, 2005, PP 73-74.

ثالثا. مسارات إدارة المعرفة ووظائفها

1. **مسارات إدارة المعرفة**: تنقسم مسارات إدارة المعرفة إلى مسارين أساسين هما:[1]

- **إدارة المعلومات (الإمساك بالمعرفة)**: يمتلك الباحثون والمهنيون في هذا الحقل مهارات في مجال الحاسوب وعلم المعلومات ضمن بناء أنظمة معلومات الإدارية والذكاء الصناعي وإعادة الهندسة وجماعات العمل... إلخ.
- **إدارة الأفراد (العنصر البشري)**: يمتلك الباحثون والمهنيون في هذا الحقل تعليمهم، وهذا ضمن تغيير وتحسين المهارات الفردية البشرية والسلوك، والمعرفة هنا هي مجموعة معقدة من المهارات الديناميكية، حيث تتجسد مستويات إدارة المعرفة في:[2]
- **المنظور الفردي**: التركيز على البحث والممارسة ويكون في الفرد.
- **المنظور التنظيمي**: التركيز على البحث والممارسة ويكون في المنظمة، وهذا ما سنتناوله لاحقا.

2. **وظائف إدارة المعرفة**: نستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تساهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة، فهي تشمل على وظائف لوجيستية من شقين الأول فكري، والثاني مادي تقني.[3]

الجانب الأول الفكري: ويتعلق بالجانب الإنساني، وتعني أن وظيفة إدارة المعرفة هنا تركز حول جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة، سواء من داخل المنظمة أو خارجها فيقع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي، وهم من يطلق عليهم "بفريق المعرفة"، وهنا تظهر أهمية تعاون إدارة المعرفة مع إدارة المنظمة لتوفير سبل النجاح كافة، وتهيئ لهم الظروف المناسبة، وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى، مثل إدارة المالية خاصة فيما يتعلق بنظام الحوافز، حيث يمكن أن يتم وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة، كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية و تنميتها.

الجانب الثاني: من وظائف إدارة المعرفة يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة، وجلب الوسائل التكنولوجية الحديثة، ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الإتصال الحديثة التي تساهم في النفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

[1] أحمد محمد شايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 168.

[2] نفس المرجع، ص 170.

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 82-83.

المطلب الرابع: نظريات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها

أولا. نظريات إدارة المعرفة

في ظل غياب الاتفاق على نظرية موحدة لإدارة المعرفة (Edwards, 2011, 297)، أشار البعض الباحثين إلى ثلاثة نظريات أساسية لدراسة إدارة المعرفة: (Janus-Hiekkaranta, 2009)، (Firestone & McElroy, 2005, 3): **وهي النظرية المستندة إلى المعرفة للقدرات التنظيمية**، وهي تستند إلى منظور القدرات النشطة للمنظمة (Hayes & Wheelwright 1984 ;Teece,1980, 1982; Prahalad & Hamel 1990)، وقد أخذت النظرية الكثير من المدخل المستند إلى المعرفة RBV الذي طوره (Barney,1986; Wernerfelt,1984, Chandler,1966، **ونظرية التعقيد** (Lewin and Volberda,1999, Zack,1999, Anderson 1999)، وهي تستند إلى مفهوم نظام التكيف المعقد (CAS Holland, 1995; Kauffman, 1995) الذي يشير إلى عناصر متباينة أفراد، مجموعات تعمل في ذات البيئة وتتفاعل مع بعضها، هذه العناصر تتغير وتتكيف مع بعضها، وتتطور مسببة التحول في بيئتها، والذي يعود ويؤثر في هذه العناصر، وهكذا وطبقا ل (Zack,1999) إن التعقيد هو واحد من مشكلات معالجة المعرفة إذ أن اللاتأكد المتعلق بمقدار ونوعية المعلومات، والغموض في فهمها، والالتباس في أُطرها المفاهيمية، فضلا عن التعقيد الثقافي المرتبط باقتصاد المعرفة، كل ذلك يجعل التعقيد يمثل مشكلة حقيقية في إدارة المعرفة (Janus-Hiekkaranta, 2009, 47) **ونظرية نقل المعرفة النشط** أي دمج خبرة الفرد، والمجموعة والمنظمة وفقا لنموذج نوناكا (Nonaka's SECI model)، إذ أن خبرة الفرد هي معرفة ضمنية شخصية من الصعوبة التعبير عنها أو إيصالها، وإن نقل هذه المعرفة يعد جوهر توليد المعرفة.فالمعرفة الضمنية تصبح ظاهرة إذا تم إدراكها، وصفها، ومشاركتها للآخرين، إن نموذج Nonaka SECI يزود بمخطط واضح يصف عمليات توليد المعرفة ومشاركتها، وتحويلاتها في وبين الأفراد، المجموعات والمنظمات، التي تتفاعل جميعها مع بعضها،[1] تعددت نظريات ومداخل إدارة المعرفة إلى أنها تصب توجهاتها للاهتمام بالمعارف بالمنظمة وتسهيل نقلها.

ثانيا. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

توجد وجهات نظر متشابهة لدى العديد من الكتاب والباحثين بأن عمليات إدارة المعرفة تحول تنظيمي كلي بما فيها الثقافة والهيكل التنظيمي والأسلوب الإداري، وهذا ما يفرض أهمية توفر هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة ينطوي على عملية منهجية لإيجاد واختيار وتنظيم وتقديم المعلومات بطريقة تحسن الفهم العام للأفراد بتفعيل التعاون بينهم، خاصة وأن تبادل الأفكار يعتبر أحد الحلول المرجعية لإدارة المعرفة،[2] وعليه يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى

[1] صلاح الدين عواد كريم، إبراهيم دهام، تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50، العراق، 2017، ص 37.

[2] Rachelle F.& al ,Innovative Knowledge Management at disney Humain Capital And Queuing Solutions for services , Journal of, service Science– Spring, Volume 4, Issue 1, 2011, P 4.

استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة،[1] وتسهيل تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

1. الثقافة التنظيمية

حسب (M thevenet) الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، حيث تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل والترابط، مما يؤدي إلى استقرارا النظام، وهذا بتوجيه وتعديل سلوكيات وقرارات التسيير الهامة.[2]

عرف (E Schein) الثقافة التنظيمية على أنها:« مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها الجماعة أو طورتها، في محاولة إيجاد حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي وبالاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي أصبحوا يعتمدونها باعتبارها أفضل طريقة لإدارك المشكلات وفهمها ومعالجتها »،[3] حيث أكد (E Schein) أن الثقافة التنظيمية تمكن من مشاركة الأفراد والجماعات خلال عمليات التفاعل التي تساهم في زيادة قدرات الأفراد في متابعة أهداف ونشاطات المنظمة مع الاستجابة للتغير البيئي وعدم قبول الأداء الضعيف.[4]

يرى العساف أن الثقافة هي منظومة كلية تتشكل من تفاعل ثلاث منظومات فرعية وأساسية، وهي: (منظومة القيم والمعتقدات، ومنظومة المعارف، ومنظومة المهارات والخبرات)، ولابد أن تتفاعل هذه المنظومات مع بعضها في صورة ثالوث متعاضد متكامل لتشكل معا نسقا أو نظاما عاما كليا موحدا، يضفي على الأفراد أو الجماعات أو المجتمعات طابعا عاما مميزا هو الطابع الثقافي، ويشكل لدى كل منهم شخصيته أو هويته الخاصة، وهي الهوية الثقافية.[5]

ووفقا للجاموس فإن الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد، وتعتبر أحد العوامل الضرورية لإدارة المعرفة،[6] كما تعتبر الثقافة التنظيمية افتراضات وقيم أساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها على ضرورة تعليمها للأفراد الجدد، وهذا من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم أهداف المنظمة،[7] حيث تهدف الثقافة التنظيمية كقوة دافعة توحد الطاقات وتوجه جهود الأفراد نحو الإبداع،[8] وهي ثقافة تشجع وتحث العمل بروح الفريق وتبادل المعارف والأفكار حيث تلعب دورا هاما في تطبيق إدارة المعرفة، حيث يشير Lowson أن هناك ارتباط بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، حيث أن الثقافة التقليدية الهرمية لا تساعد على تطبيق إدارة المعرفة، وأنه لابد من أن تعمل المنظمة على بناء ثقافة تنظيمية بحيث تشمل:

---

[1] Bertram Tan, A knowledge Management System Introduction Model For Small- And Medium-Sized Enterprises , Int. J. Management and Enterprise Development, Volume 3, Nos 1/2, 2006, P 64.

[2] Maurice thevenet, la culture d'entreprise, puf, Paris, 2003, P5

[3] Edgan Schein, the corporate culture : survival guide, Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, 2009, P27

[4] Schein. E, Organizational culture and leadership, 3rd ed, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, P 6.

[5] علي عبد الرحمن عقله الغويري، متطلبات إدارة المعرفة و أثرها في جودة الخدمات المصرفية: الدور الوسيط لرأس المال البشري– دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، 2015، ص 59.

[6] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 176.

[7] محمّد قاسم القرويتي، السلوك التنظيمي" دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 172.

[8] Robbins, P. & Stephen, Judge, Organizational Behavior. 13th, ed, New Jersey, prentice Hall, 2009, P 585.

إستراتيجية فرق العمل: حيث إن فرق العمل في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية الانترنت أكثر نفعا وتساعد علي العمل كفريق عمل، مما يسهل المشاركة في المعرفة والأفكار والوثائق، كما يساعد علي العصف الذهني، والجدولة وحفظ وثائق القرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل، لغرض الاستخدامات المستقبلية، وهذا ما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة،[1] وعليه فإن إعطاء الفرق أهميتها يساهم في تعزيز معارف المنظمة لتنوع أفراد الفريق الذين يساهمون بأفكارهم حول المشكلات والأخطاء،[2] وهذا يتطلب تفويض الأفراد صلاحيات واسعة وإعطائهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم، وتعتبر فرق العمل الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم، وهكذا يصبح فريق العمل الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد وتعلم المنظمة، وهذا عن طريق تشجيع الحوار بين أعضائه، وتبادل الأفكار والمهارات والمعارف، وإثارة القدرة الجماعية المشتركة على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة للتعامل مع المشكلات،[3] وبالتالي تعتبر فرق العمل من أهم المداخل لتنمية العنصر البشري، بالإضافة إلى إستراتيجية التعلم التنظيمي، وإستراتيجية تمكين الأفراد.[4]

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة للتعلم داعمة لإنتاج المعرفة وإدارتها، ومشجعة لفريق العمل لتسهيل الاتصال والعمل بفعالية، حيث يتم تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة من خلال المشاركة بالمعرفة والخبرات بين الأفراد ليس باعتماد على التكنولوجيا فقط والشبكات بل بالإعتماد على خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وتقاسمها داخل المنظمة والتعلم من الآخرين.

2. الهيكل التنظيمي

تتطلب إدارة المعرفة هيكلا تنظيميا يتميز بالمرونة واللامركزية يساعد على تدفق وتشارك المعرفة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة التحول من ممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا؛
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى نظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية،[5] ولابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع الأفراد إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد

[1] Karl M Wiig, knowledge model for situation–handling, Journal of knowledge management, Knowledge Research Institute, Volume 7, Issue 5 , Inc, 2003, PP 17- 22.

[2] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 180.

[3] ناديا حبيب أيوب، دور التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشات السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، العدد1، المجلد 44، الرياض، مارس 2001، ص ص 82-83.

[4] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 178.

[5] أسامة خيري، مرجع سابق، ص ص 176- 179.

الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.[1]

يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في تطبيق إدارة المعرفة، فقد يكون عنصرا معاونا لإدارة المعرفة، في حين أنه قد يؤدى إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتشارك المعرفة داخل المنظمة، وهنا تظهر أهمية وجود هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتسهل الاتصالات على مستوياتها.

3.القيادة الإدارية

يعتبر العنصر البشري محور العملية المعرفية، نظرا لقدرته على توليد أفكار جديدة وإبداعية وخلق قيمة مضافة، فالأفراد والجماعات في المنظمة بحاجة إلى قيادة تنظيمية تعمل على توجيه الأفراد وإيجاد طرق جديدة للتعلم والتعاون والمشاركة وتطوير وتنمية قدرات عناصرها البشرية.

تعني القيادة القدرة على التأثير في الآخرين، في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير بالاستناد إلى مصادر قوة عديدة، منها قوة المكافأة وقوة العقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة وقوة الاقتداء،[2] وتعتبر القيادة عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، بصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكن يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مكونون Coches، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية:

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين؛
- أن يكون قدوة لهم؛
- أن تكون له القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون، وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله،[3]ومنه يساعد القائد المتميز على تنمية قدرات الأفراد والجماعات بشكل يتيح توسيع القاعدة المعرفية للمنظمة.

4. تكنولوجيا المعلومات

إن تنفيذ إدارة المعرفة تحتاج إلى أسس تكنولوجية تمتد من البنية التحتية التقنية لنظم المعلومات وتكنولوجياتها ومختلف الشبكات، إلى الأدوات التعاونية والذكاء الاصطناعي، فمختلف نظم اليقضة...، ويتجسد دور التكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة من خلال: [4]

- **المساهمة في إنشاء بيئة التعلم**: حيث أن إدارة المعرفة تسعى إلى إنشاء بيئة التعلم، وتكنولوجيا المعلومات تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة، كما تجعل جميع المعلومات متاحة مع إمكانية تحديثها ووصول هذا

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص85.

[2] حريم حسين محمود، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 53.

[3] أسامة خيري، مرجع سابق، ص ص 180-181.

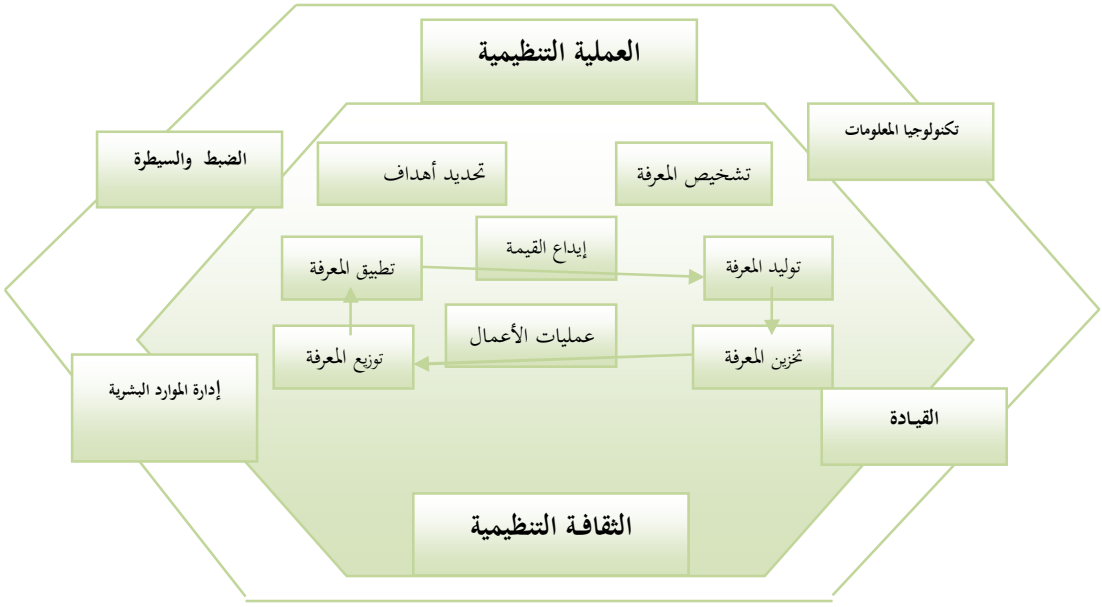
[4] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والعمليات والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص ص 396 -398.

التحديث إلى جميع الأفراد، وهو ما يجعل عملية التعلم مستمرة، ولجميع الأفراد في نفس الوقت، أسهمت التكنولوجيا في تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من تحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث. [1]

- **المحافظة على المعلومات والمعرفة:** تساعد تكنولوجيا المعلومات على تطوير قواعد ومستودعات البيانات كرصيد أساسي لمعلومات المنظمة، كما يمكن الاحتفاظ بمعرفة المنظمة عن طريق قاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة، وهو ما يمكن من إعادة إستخدامها من طرف الأفراد.
- **تشارك المعرفة:** وذلك بإستخدام برمجيات التشارك المعرفي التي توفر بيئة تشاركية قائمة على تشارك المعرفة والمعلومات عن بعد، وهو ما يساعد على العمل الجماعي كاستخدام البريد الالكتروني، المؤتمرات الفيديوية،... إلخ.
- **سرعة وفاعلية الاتصالات:** إن أهم ما يميز التطور في مجال المعلومات هو التقارب بين كل من تكنولوجيا الاتصالات، وهو ما يخلق مزيجا فريدا بينهما، حيث أكد الكبيسي أن التكنولوجيا وفرت وسائل اتصال لتسهيل تكوين ورش عمل مشتركة لتلبية احتياجات الجماعات المتفاعلة في المناطق الجغرافية المختلفة.
- **التعامل مع المعرفة الحرجة:** إن المقصود بالمعرفة الحرجة هو أنها المعرفة التي تساهم في إنشاء القدرة الجوهرية وإيجاد الميزة التنافسية التي تميز المنظمة عن منافسيها.

وتقتضي عملية فهم جوهر عملية إدارة المعرفة التكامل بينها وبين الأنشطة الداعمة لها سواء كانت على شكل تكنولوجيا معلومات أم عمليات تنظيمية، وثقافة تنظيمية أم قيادة وسيطرة، أم إدارة موارد بشرية، وفيما يلي توضيح لذلك في الشكل رقم (1-12):

الشكل رقم (1-12): إدارة المعرفة والأنشطة الداعمة



المصدر: عبد الستار العلي، عامر القندليجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 349.

يبين الشكل رقم (1-12): إدارة المعرفة والأنشطة الداعمة، حيث تتطلب إدارة المعرفة توافر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين.

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 95.

تتطلب إدارة المعرفة امتلاك القدرة على تحديد المعارف والمعلومات أولا، ومن ثم توظيفها واستخدامها بشكل صحيح، وتعتمد عملية إنتاج وتوليد المعرفة تعتمد على مدى توفر رأس مال بشري القادر على فهم واستيعاب التطورات والمستجدات ومنه يعتبر تطبيق إدارة المعرفة يعني الاستفادة منها واستخدامها وإعادة استخدامها، فتوليد المعرفة وخزنها وتوزيعها هي إجراءات عبثية إن لم يتم استخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات الأفراد إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة ونظمها.

تمثل إدارة المعرفة المصطلح الذي يعبر عنه قدرة فريق المعرفة في المنظمة على استخدام إدارة وتكنولوجيات المعرفة للقيام بعملية توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيق التفوق والريادة والاستمرارية، كما تحدد العناصر الأساسية الثلاث لإدارة المعرفة كما يلي:

- **عمليات إدارة المعرفة**: تشمل كل من عمليات توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها.
- **تكنولوجيا المعرفة**: وهي التي تشمل الوسائل التكنولوجية المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة للقيام بعمليات إدارة المعرفة.
- **فريق المعرفة**: الذي يشكل الجانب البشري الممثل لمعرفة الضمنية، ويشمل صناع المعرفة ومدراء المعرفة، وإدارة معرفة الزبون،[1] وهذا ما سنتناوله في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: عناصر إدارة المعرفة، النماذج والاستراتيجيات

إن الشيء الأهم في إدارة المعرفة ما يتعلق بعناصرها المتمثلة في كل من: العمليات، تكنولوجيا المعرفة وفريق المعرفة، وتتمثل إدارة المعرفة في تلك المجموعة من العناصر التقنية والبشرية والإجراءات المتفاعلة فيما بينها من أجل القيام بتوليد، خزن، نشر واستخدام المعرفة داخل المنظمة، حيث تعتبر منهجية علمية تعتمد على ركائز معينة.

أولا. عمليات إدارة المعرفة، وتتكون من أربع عمليات جوهرية تتمثل في:

- توليد المعرفة؛
- تخزين المعرفة؛
- توزيع (نشر) ؛
- تطبيق (استخدام) المعرفة.

ثانيا. تكنولوجيا المعرفة، وتتكون من:

- نظم العمل المعرفية (نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، نظم الواقع الافتراضي) ؛
- نظم أتمتة المكتب (البريد الالكتروني، الاسترجاع الآلي للمعلومات) ؛
- نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة؛
- نظم الذكاء الإصطناعي.

ثالثا. فريق المعرفة، ويتكون من:

[1] عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، سوريا، 2012، ص 410.

- صناع المعرفة؛
- مدراء المعرفة؛
- إدارة معرفة الزبائن.

الشكل رقم (1-13): العناصر المكونة لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على أدبيات الدراسة

يبين الشكل رقم (1-14) العناصر المكونة لإدارة المعرفة والتي تتكون من عمليات وفريق وتكنولوجية والتي تشكل في مجملها العناصر المكونة لإدارة المعرفة في المنظمات، وهذا ما سنتناوله فيما يلي.

المطلب الأول: عناصر(مكونات) إدارة المعرفة

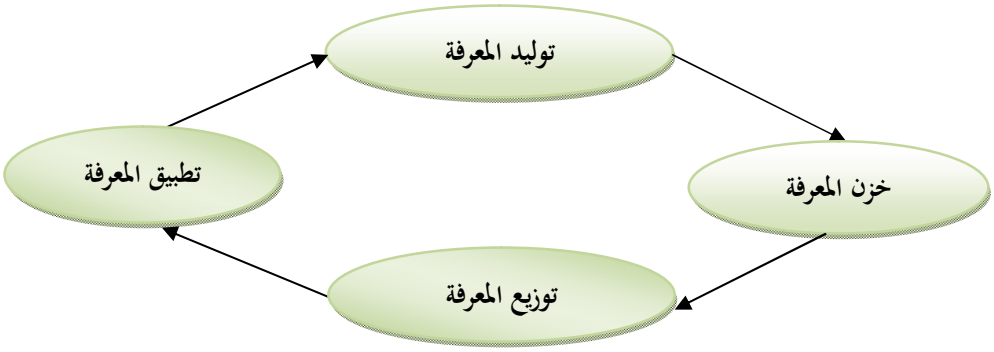
لإدارة المعرفة ثلاث عناصر متكاملة تتمثل في عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجية المعرفة وفريق المعرفة.

الفرع الأول. عمليات إدارة المعرفة

تشمل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها، في حين أنه اختلف الباحثون حول عمليات إدارة المعرفة وسبب يرجع لتداخل عمليات إدارة المعرفة، حيث يعرفها حسين حريم بأنها «النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب وبناء المعرفة والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة »،[1] حيث أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل مترابط ومتسلسل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وهذه العمليات تتمثل في:

الشكل رقم (1-14): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

[1] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية وظائف المدير، مرجع سابق، ص 390.



Source: Mertins, Kai & al, Knowledge Management: Best Practices in Europe, Springer-Verlay Berlin Heidelberg, 2001, P 28 .

يبين الشكل رقم (1-14) العمليات الجوهرية الأربعة لإدارة المعرفة والمتمثلة في ما يلي:

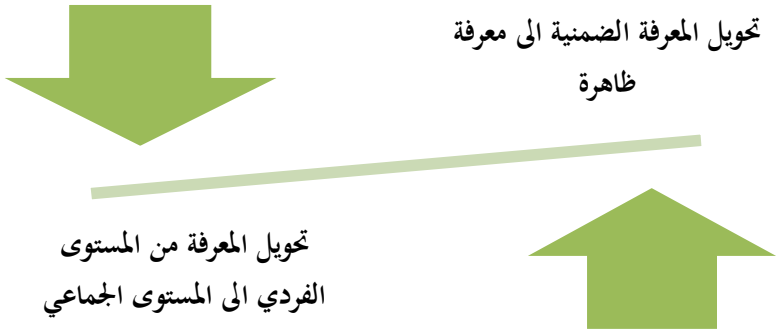
أولا. توليد المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإدارة المعرفة تسعى إلى إغناء الرصيد المعرفي بإنشاء معرفة جديدة، وكون توليد المعرفة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأفراد، يرى البعض أن إدارة المعرفة هي إدارة الأفراد، أو تقترب أو تتداخل مع إدارة الأفراد، وكما عبر عن ذلك Drucker بقوله: "ليس هناك شيء اسمه إدارة معرفة، وإنما إدارة أفراد ذوي معرفة"، حيث أكد (Vorbeck & Finke) أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال، ووفقا لـ Rastog فإن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وأن تمثيل المعرفة وإمتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هو إختلاف الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة،[1] وكما ذكرنا سابقا فقد ميز Polanyi بين هذين النوعين من المعرفة عندما قال إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول، وفي هذا القول إشارة صريحة إلى أن عملية وضع المعرفة الضمنية في عبارات واضحة للاستفادة منها، عملية صعبة، وهو ما يجعل جل المنظمات تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة باستخدام أساليب متعددة قصد الاستفادة من المعرفة والخبرات الكامنة في عقول الأفراد العاملين فيها، حيث أن التفاعل يكون ناتج بين الفرد والمنظمة من ناحية، والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى،[2] وعليه نجد أن المنظمة الناجحة هي التي تكتسب المعرفة الجديدة باستمرار وهذا ما أشار إليه كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995) و (Tongxin, Zhuang, 2010) أن اكتساب وتوليد المعرفة يتم من خلال آليتين نوضحهما في الشكل رقم (1-15) الأتي:

الشكل رقم (1-15): إكتساب وتوليد المعرفة

[1] باسم فيصل عبد النايف، صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية، مجلة الدنانير العدد الرابع، الجامعة العراقية، العراق، 2013، ص ص 25- 26 .

[2] Nonaka, I., & al., SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Rang Planning, International Journal of Strategic Management, Volume 33, Issue 1, 2000, P 7.



المصدر: من إعداد الباحثة.

يبين الشكل رقم (1-15) إكتساب وتوليد المعرفة، والذي من خلاله يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، حيث نرى أن من أهم عمليات إدارة المعرفة هي عملية توليد المعرفة ونحن بصدد التطرق إليها بإسهاب فيما يأتي.

1. **توليد المعرفة**: إن توليد المعرفة هو جهد بشري، ويضم العمليات التالية: الأسر Capturing، والشراء Buying ، والابتكار Creating، والاكتشاف Discovering، والامتصاص Absorbin، والاكتساب أو الإستحواذ Acquiring[1].

أكد Nonaka على أهمية عملية توليد المعرفة في المنظمات، حيث أشار إلى أنه يجب الاعتماد على عمليات المعرفة المتصاعدة من التفاعل الايجابي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وفي صميم نظرية Nonaka هناك نوعان من المعرفة: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة (الصريحة)، حيث أكد (Nonaka & Takeuchi,1995) [2] على أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسيعها من خلال طريقتين: الأولى تركز على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، أما الأخرى فتتضمن تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، حيث قدم Nonaka و Takeuchi أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، كما أشار (Hislop, 2013) إلى أن القدرة على توليد المعرفة وميزة تنافسية أمر ضروري الآن لأي منظمة ترغب في أن تبقى مستدامة داخل سوقها،[3] يتكون نموذج توليد المعرفة من ثلاث عناصر: [4]

- **العمليات الاجتماعية SECI** Socialization، الأخرجة Externalization، التجميعية Combination، الأدخلة Internalization.[5]

[1] أحمد محمد سعيد الشايب، عنان محمد أحمد حمور، مرجع سابق، ص172.

[2] Nonaka, I & takeuchi H,The Knowledge –creating company :how Japanese companies creat the dyanamics of innovation, op cit, PP 62-64.

[3] Funmilola Olubunmi Omotayo, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature ,Library Philosophy and Practice (e-journal).Paper 1238, P8, consulted in 2-05-2016, available http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/12382015.

[4] Divya Dinakar, Knowledge Management Models A compilation of various Knowledge Management Models in practice : Management & Decision Control Systems, Spring, 2009, P2.

[5] ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص 106.

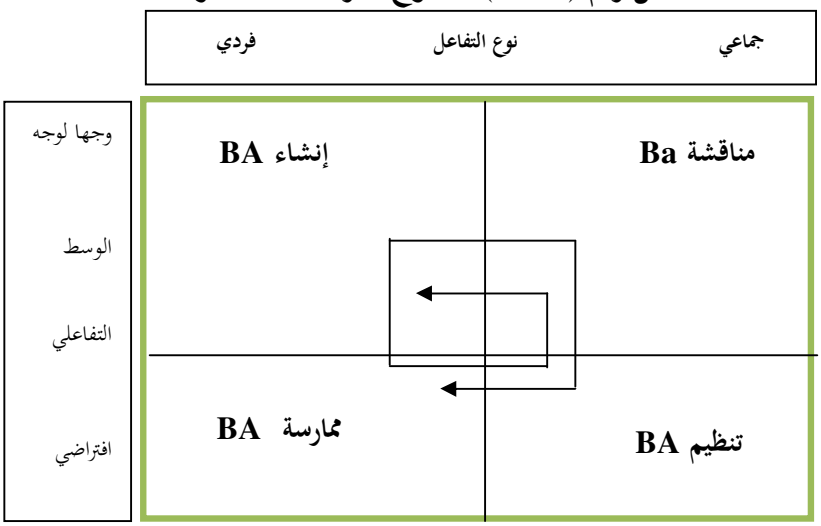
- **أصول المعرفة:** عبارة عن موارد محددة للمنظمة التي لا غنى عنها لخلق قيمة للمنظمة، هي المدخلات والمخرجات والعوامل تسهل من عملية خلق المعرفة، كما يعتبرها ممدوح الرفاعي المدخلات والمخرجات والمحول لعملية خلق المعرفة.[1]
- **BA** عبارة عن مفهوم حيث يتم إنشاء المعرفة واستخدامها وتبادلها من خلال التفاعل، حيث يمثل هذا النموذج إطار جديدا لفهم حركيات تكوين المعرفة في المنظمات، وذلك من خلال تطبيق المبادئ الأتية:[2]
  - ✓ توجد معرفة في شكلين ضمنية وصريحة،
  - ✓ التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية،
  - ✓ وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي(الأفراد، المجموعات، والبيئة التنظيمية)،

حيث أن توليد المعرفة يتطلب توفر البيئة المعرفية الداعمة لذلك وهذا ما سنبينه في النقطة الموالية.

2. البيئة المعرفية

هناك أربعة أنواع من البيئة المعرفية Ba* تتمثل في إنشاء البيئة المعرفية Originating Ba، مناقشة البيئة المعرفية Dialoguing ba، تنظيم البيئة المعرفية Systemizing ba، ممارسة البيئة المعرفية Exercising ba.

الشكل رقم (1-16): الأنواع الأربعة للبيئة المعرفية



المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص 167.

يوضح الشكل رقم (1-16): بعدين للتفاعل المشترك والذي من خلالهما تحدد البيئة المعرفية، حيث يبن البعد الأول نوع التفاعل وقد يكون تفاعل فردي أو تفاعل جماعي، أما البعد الثاني يبين الوسط المستخدم للتفاعل المشترك والذي ممكن أن يكون تفاعل المشترك أو يكون تفاعل مباشر من خلال الاتصال وجها لوجه، أو من خلال الاتصال

[1] ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص 105.

[2] سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 96.

* Ba كلمة يابانية تعنى وقت ومكان محددين، ومن ثم فهي توضح مشاركة البيئة حيث تشارك وتخلق وتستخدم، وهي أيضا تمثل التفاعل المشترك بين الأفراد في مكان محدد، وهي تعنى المكان الذي يتم تفسير المعلوماتية لتصبح معرفة، وتستخدم في هذا البحث مرادف لكلمة البيئة المعرفية.

الافتراضي مثل الكتب أو الكتيبات أو البريد الالكتروني أو المؤتمرات التي تعتمد على المشاركة والاتصالات، وفي إطار التعرف على البيئة المعرفية والتي تشمل ما يلي: [1]

1.2. إنشاء البيئة المعرفية

يمكن تعريف عملية إنشاء البيئة المعرفية بأنها التفاعل المشترك للأفراد والتفاعل المباشر وجها لوجه، ومن ثم فهي تمثل المكان الذي يشارك فيه الأفراد بخبراتهم ومشاعرهم وعواطفهم ونماذجهم العقلية، وغالبا ما تعرض إنشاء البيئة المعرفية بيئة العملية الاجتماعية Socialization وحينما يتفاعل الفرد وجها لوجه مع الآخرين فإن ذلك هو الطريق الوحيد للاستئثار على مقدار كبير من الحواس الطبيعية وردود الأفعال للتحليل النفسي والعاطفي مثل سهولة أو صعوبة التفاعل لأن ذلك يمثل عناصر هامة في مشاركة المعرفة الضمنية، حيث نصل إلى أن إنشاء البيئة المعرفية يسمح بتوفير الرعاية والراحة والثقة الالتزام والتي تشكل الأساس في تحويل المعرفة بين الأفراد.

2.2. مناقشة البيئة المعرفية

يمكن تعريف مناقشة البيئة المعرفية بأنها التفاعل المشترك الجماعي بالإضافة إلى الوسط التفاعلي وجها لوجه، ومن ثم فهي تمثل المكان الذي تشارك فيه النماذج العقلية ومهارات الأفراد وتتحول إلى مصطلحات عامة وأفكار واضحة، وغالبا ما تعرض هذه البيئة بيئة العملية التجسيدية Externalization Process ذلك أن المعرفة الضمنية للأفراد تشارك وتتضح من خلال المناقشة بين المشاركين، ويتم نقل المعرفة الظاهرة أيضا إلى كل فرد، وتوضيح ما الذي يحدث خلال الانعكاس الذاتي Self Reflection، وتعتبر مناقشة البيئة المعرفية ترسيخا بصورة أكثر إدراكا للمفاهيم من إنشاء البيئة المعرفية، ويعتبر اختيار الأفراد مع التوليفة السليمة من المعرفة المحددة والقدرات السليمة هي العنصر الرئيسي في توليد المعرفة وفي مناقشة البيئة المعرفية.

3.2. تنظيم البيئة المعرفية

يمكن تعريف تنظيم البيئة المعرفية بأنها التفاعلات الجماعية والافتراضية للأفراد، وغالبا ما يعرض تنظيم هذه البيئة بيئة العملية التوافقية Combination Process للمعرفة الظاهرة المتوافرة، فكما أن المعرفة الظاهرة (الصريحة) يمكن أن تنتقل بصورة ميسرة لعدد كبير من الأفراد وذلك في شكل مكتوب من خلال تكنولوجيا المعلومات، مثل شبكات الأعمال، بنوك البيانات، حيث تعرض تلك الوسائل تعاون بيئي تقديري وذلك لخلق تنظيم البيئة المعرفية، فإن اليوم هناك عديد من المنظمات تستخدم وسائل أخرى مثل قوائم البريد الالكتروني ومجموعات الأخبار News Groups حيث يستطيع المشاركون استبدال المعلومات الضرورية أو الإجابات عن أسئلة الآخرين وذلك لجمع ونشر المعلومات والمعرفة بصورة ذات كفاءة وفعالية.

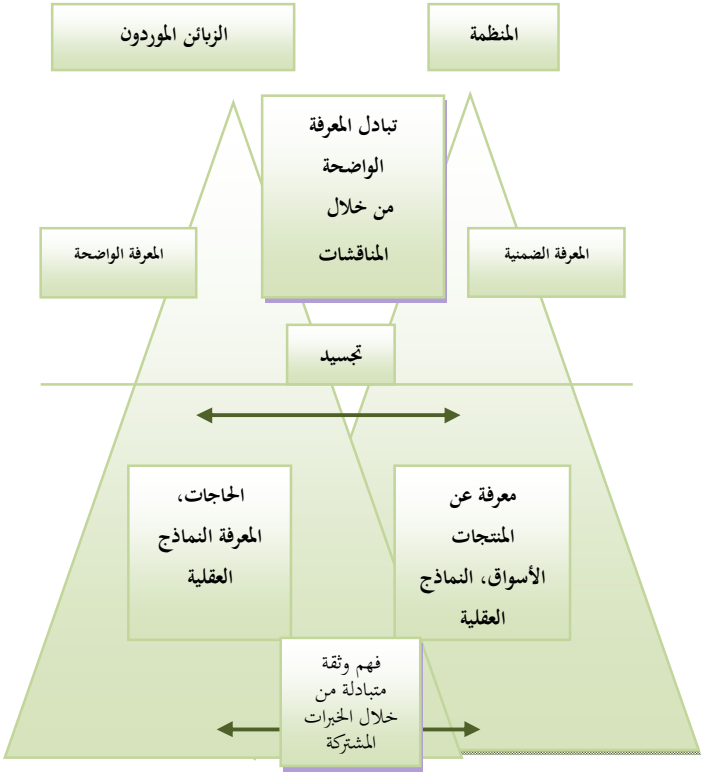
4.2. ممارسة البيئة المعرفية

يمكن تعريف ممارسة البيئة المعرفية بأنها التفاعلات الفردية والتقديرية للأفراد، وغالبا ما تعرض ممارسة هذه البيئة بيئة العملية الذاتية Internalization Process، فالأفراد يجسدون المعرفة الظاهرة والتي تتصل بالوسط التقدير Virtual مثل

[1] ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سابق، ص 168.

الشكل المكتوب وبرامج المحاكاة، فممارسة البيئة المعرفية يجمع بين التجاوز أو السمو والانعكاس الذاتي خلال العمل الفعلي، بينما مناقشة البيئة المعرفية تحقق ذلك من خلال التفكير.[1]

الشكل رقم (1–17): توليد المعرفة مع العناصر الداخلية



المصدر: ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سابق، ص 108.

يبين الشكل رقم (1–17) توليد المعرفة مع العناصر الداخلية، حيث أن ترابط المعرفة الضمنية المملوكة أو المتاحة لدى الزبائن ذلك أنهم ليس لديهم القدرة على تحقيق هذا الترابط، وعليه يتم توليد المعرفة من خلال الإنتاج الذي يعطي هؤلاء الزبائن معنى للمنتج من خلال شرائهم له أو حتى عدم شرائهم له.

3 .العمليات والأنشطة المكونة لتوليد المعرفة SECI

توجد أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة لتوليد المعرفة تتمثل فيما يلي:

1.3. الأشركة Socialisation: وهي التي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية، تشتمل الأشركة في المعرفة لفرد أو عدة أفراد بصفة طبيعية من خلال تفاعلات اجتماعية، هذا الأسلوب ينشأ ما يسمي ب Ba التي تمثل البنية التحتية، الوقت والمكان المحددين حيث يلتقي الأعضاء وجها لوجه بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل،[2] حيث تعتبر الأشركة من بين الأشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل، لكن المعرفة تبقى في

[1] ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سابق، ص 169.

[2] Ji-Hong P, The Role Of Trust On Knowledge Creation In A Virtual Organization: A Social Capital Perspective, Journal of Knowledge Management Practice, Vol 7, Issue 4, 2006, P 3.

هذه الحالة في عقول المشاركين فيها ومن الصعب إعادة إنتاجها في وثيقة أو قاعدة بيانات، فهي مندمجة في أفعال وممارسات العام في الواقع، حيث لاحظ (Nonaka & takeuchi, 1995) صعوبة الحصول على المعرفة الضمنية دون التفاعل بين الأفراد أو الجماعات.

2.3. الأخرجة Externalisation: حيث تمثل عملية تحول المعرفة الضمنية وترجمتها في إطار شبكة من التفاعلات فيما بين الأفراد إلى معرفة ظاهرة يمكن فهمها من طرف الآخرين،[1] فإن تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية بحيث تأخذ شكل مفاهيم، فرضيات أو نماذج، فكون المعرفة ملموسة ودائمة يجعل المشاركة فيها ونشرها في كافة أنحاء المنظمة أكثر سهولة مع الآخرين، وعن طريق الحوار التحول المعرفة من الضمنية إلى الظاهرية.

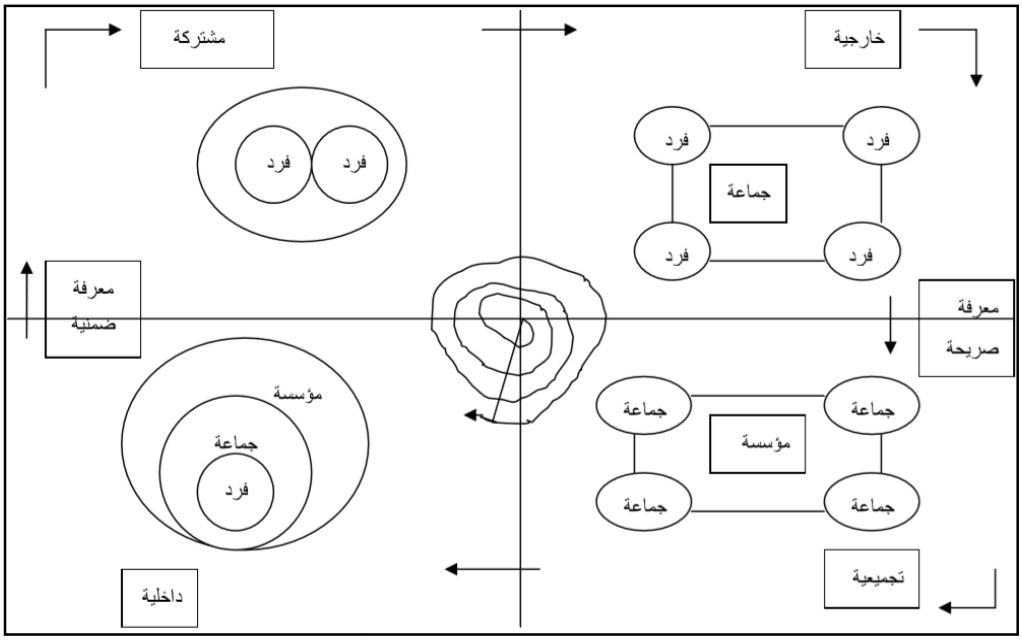
3.3. الاستيعاب (الأدخلة) Internalisation: وهي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة حتى تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية، كما تعرف على أنها تحويل التجارب والمعرفة الفردية إلى نماذج، فالاستيعاب هو التعلم عن طريق العمل، من قبل المستخدمين الذين يوسعون ويعيدون تشكيلها عن طريق معرفتهم الضمنية ويظهر التغيير في عمل وظائفهم ومهامهم، حيث أشار Nonaka بإعتبارها الأداة المثالية للوضع الداخلي تسمح بتسهيل عملية لاستيعاب المعرفة، حيث أطلق على المعرفة المنشأة من قبلها بالمعرفة التشغيلية.[2]

4.3.الجمع (الدمج) Combinaison: وتعتبر العملية التي تحول المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، حيث تتطلب هذه الخطوة درجة عالية من الالتزام، لتضمنها نماذج فكرية واعتقادات وقيم شخصية، وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور المساعد، وذلك لأن المعرفة الصريحة يمكن نقلها في المستندات والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات، وكذلك من خلال الاجتماعات والجلسات، وهذا من خلال الخطوات الرئيسية لجمع المعرفة الداخلية والخارجية، ونشر، وتحرير، والمعالجة لجعلها أكثر قابلية للاستخدام، حيث تعتبر مزيج يسمح بنقل المعرفة بين المجموعات عبر المنظمات،[3] فهي ليست بمعرفة جديدة بقدر ما هو إعادة تمثيل للمعرفة الظاهرة، مثل إعتماد المعرفة الظاهرة في تطوير برامج التكوين في المنظمة.

إن توليد المعرفة ليست عملية متسلسة بل يعتمد على تفاعل مستمر ونشط بين المعرفة الضمنية والصريحة في كافة أجزاء الدائرة الأربع، فلولب المعرفة يبين كيفية الحصول وتنظيم المعرفة الضمنية الفردية، فهو نشاط مستمر من تدفق المعرفة وتشاركها وتحويلها بين الأفراد والمنظمة نفسها.

[1]Nonaka Ikujiro., Konno N, The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, California Management Review, University of California, Volume 40, N 3, USA, 1998, P 44.
[2]Adachi Yoshimichi, An Examination of the SECI Model in Nonaka's Theory in terms of the TEAM Linguistic Framework, Bulletin of the Faculty of International Policy, Yamanashi Prefectural University, Issue 6, Japon, 2011, P 27.
[3] Nonaka Ikujiro, Organizational Knowledge Creation, the Knowledge Advantage Conference held November 11-12, 1997, P 2.

الشكل رقم (1-18): نموذج SECI لتوليد المعرفة



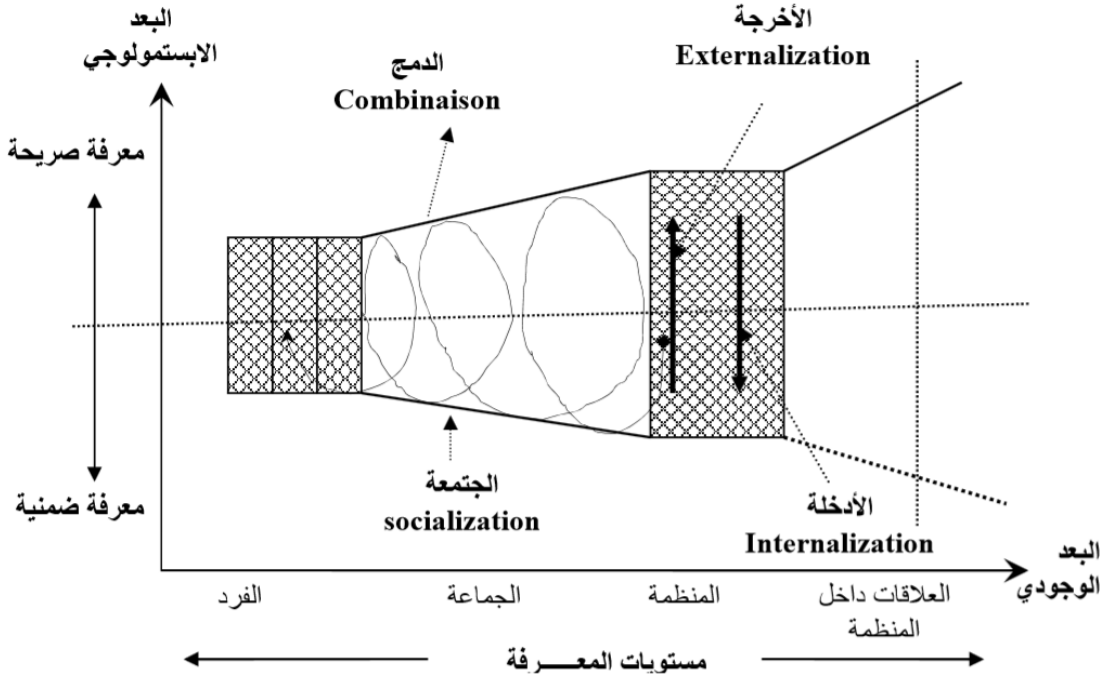
المصدر: سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 95.

يبين الشكل رقم (1-18) نموذج SECI لتوليد المعرفة، حيث تشمل عملية توليد المعرفة في طياتها العديد من العمليات المتمثلة بأسر المعرفة أو شرائها، أو خلقها أو إكتشافها، إمتصاصها أو الاستحواذ عليها،[1] وإنطلاقا من نموذج Nonaka يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وقد أشارت دراسة Nonaka & Takeuchi المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة هما البعد النظري المعرفي، والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل نشط فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل نشط بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الصريحة انطلاقا من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعودا،[2] ولتوضيح عملية توليد المعرفة أكثر نتناولها في الشكل الموالي.

1 حامد كاظم متعب، أثير عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في التميز المؤسسي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13 العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 12.

2 Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka: Hitotsubashi on Knowledge Management, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd, Singapore, Asia, 2004, PP 64 -66.

الشكل رقم (1-19): لولب توليد المعرفة حسب نموذج Nonaka



Source: Adachi Yoshimichi, Article cité, P 29. نقلا عن
Ikujiro Nonaka: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science: Volume 5, No. 1, February 1994, P 20.

من خلال الشكل رقم (1-19): يتبين أنه تدار المعرفة في نموذج Nonaka بشكل حلزوني، حيث يتكون النموذج على أربع أنماط من تحويل المعرفة، وفي كل نمط تحدث عملية تحويل للمعرفة، حيث أن توليد المعرفة يظهر من خلال التفاعل عبر وسائط أربعة من تحويل المعرفة بطريقة لولبية، وكما يتبين من الشكل أن خلق المعرفة يتم على عدة مستويات تتمثل في (الفرد، الجماعة، المنظمة، العلاقات داخل المنظمة).

مما سبق نرى أن توليد المعرفة وفقا لنموذج Nonaka يتم على مستوى الفرد من خلال ما يحمله من قيم واتجاهات وخبرات ومهارات، وعلى مستوى الجماعة وما يترتب على ديناميكية الجماعة من معايير للسلوك بما تضمه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة، وهذا من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتميل إلى أن تصبح أوسع نطاقا وأسرع، وبالتالي فإن توليد المعرفة التنظيمية يمكن أن ينظر إليها باعتبارها عملية لولبية صاعدة، بدءا من المستوى الفردي تتحرك صعودا إلى المستوى الجماعي (مجموعة) وبعد ذلك إلى المستوى التنظيمي، وتصل أحيانا إلى مستوى المشترك بين المنظمات،[1] حيث أن علاقات المعرفة بالمستويات التنظيمية المتداخلة يعتبر تحول في أنماط المعرفة، ويدور بشكل حلزوني باتجاه عقارب الساعة دون توقف، حيث أن المعرفة تدور في فلك Nonaka الحلزوني بشكل دائم، فلابد أن يكون هناك مساحة مشتركة لتحفيز العقل على الإبداع وخلق المعرفة.

وفقا لنموذج Nonaka الحلزوني للمعرفة باعتبارها تزداد بالاستخدام والتشارك، عن طريق تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد من أجل نموها وتعظيمها لدى الفرد والجماعة، لذا فإن العنصر المهم في إدارة المعرفة هو الأشركة

[1] Nonaka Ikujiro, Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Article cité, P 20.

المعرفية، حيث يرى الكثير من الباحثين أن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة هو نجاح التشارك المعرفي على مستواها، من خلال نقل المعارف وتوليدها للأطراف الأخرى وهذا ما سنتناوله في النقطة الثالثة.

ثانيا. تخزين المعرفة

تعود عملية خزن المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية Organization Memory[1] والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد.[2]

تعتبر عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة (الظاهرة) فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات، والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وتخزينها عن طريق التكوين والحوار،[3] فغالبا ما تلجأ المنظمات إلى استعمال الوسائل التقنية في تخزين المعرفة باستعمال الأقراص الممغنطة للقراءة والإطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة، إلا أن أفضل وسائل للبحث والوصول إلى للمعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة، حيث أن المعرفة تكون قابلة للتلف والتقادم، وعمر الخبرة محدود بسبب الظهور المستمر للتقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة.[4]

مما سبق نصل إلى أن عملية خزن المعرفة تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها، وتسهيل البحث والوصول إليها وتسهيل استرجاعها عند الحاجة إليها، حيث تعتبر عملية بمثابة الذاكرة بالنسبة للمنظمة.

ثالثا. نشر المعرفة (توزيعها)

المعرفة وبوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد تنمو وتتعاظم لديهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة،[5] حيث تعتبر هذه الأخيرة القدرة على إيصال المعرفة إلى كل نقطة من نقاط العمل، وذلك عن طريق الاستخدام، والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بالاعتماد على نظم الاتصال الرسمية.[6]

يرى البعض أن عبارة "الاشتراك بالمعرفة" أفضل وصف من "إدارة المعرفة"، حيث أنه حققت منظمة معدات تكساس (Taxas Instruments) أرباحا عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات بين حقولها المختلفة، وكذا الحال

---

[1] **الذاكرة التنظيمية:** تحتوي على المعرفة الموجودة في شكل وثائق مكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

[2] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 117.

[3] حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص 28.

[4] عبد الرحمن جاموس، مرجع سابق، ص 120.

[5] نفس المرجع ، ص 122.

[6] فريد بلقوم ، حبيب بن باير، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13- 14 ديسمبر 2011، ص 4.

بالنسبة لمنظمة هاوليت باكارد (HP)، حيث نجحت في التسريع بطرح منتجاتها الجديدة في الأسواق وتحقيق ميزة التنافسية من خلال الاشتراك بالخبرة المتوافرة لديها فعلا مع المنظمة التي يفتقد فريق التطوير فيها لتلك المعرفة، ويرى البعض الآخر ارتباط إدارة المعرفة بالتعلم وإنها في الإرسال أكثر منه في الاستلام فقد استخدمت منظمة النفط البريطانية فرق عمل افتراضية باعتماد مؤتمرات الفيديو لتسريع حلول مشكلات العمليات الحرجة، ولكن تبقى مسألة المشاركة بالمعرفة متعلقة بعملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لكي تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المنظمة وبمجرد أن تصبح جزءا من أصول المنظمة يمكن إدارتها وتنظيمها وتخزينها وإعادة استخدامها من قبل الآخرين واستثمارها في المستقبل،[1] حيث تعتبر إدارة المعرفة كإجراء لا تسعى فقط إلى الرقابة على المعلومات والبيانات وإنما إلى تفعيل إمكانات المنظمة وتنمية مهارات الأفراد وتقوية التعاون بينهم وتشجيعهم على المشاركة في الخبرات والممارسات،[2] كما يعتبر Dexosa أنه ما لم تقوم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفؤ فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية،[3] حيث أنه يعتبر توزيع المعرفة التحدي الأكبر للمنظمات، وهنا تظهر أهمية تناول التشارك المعرفي كأهم خطوة لتبادل وتوزيع المعارف بالمنظمات، وهذا ما نحن بصدد تناوله في النقطة الآتية.

- **مفهوم التشارك المعرفي وأهميته في ظل اقتصاد المعرفة**

إن توليد المعرفة لا يمكن أن يتم إلا في وجود ثقافة تشارك المعرفة، حيث أن المعرفة اليوم ليست فقط في عقول الأفراد بل في كل المصادر، ومن أساسيات إدارة المعرفة العلاقات لنشر وتبادل وتشارك المعارف، حيث أن المعرفة إن لم تنمو بالنشر وبالتبادل تضمحل وبالتقادم قد تنتفي الحاجة إليها، وتركز إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتنمية المعرفة عن طريق استخدام دورة تشارك المعرفة.[4]

ينبغي على الأفراد والمنظمات تجديد معارفهم، ويتطلب ذلك فحصا دقيقا وجذريا لمعادلة المعرفة القديمة: " المعرفة تساوي القوة"، إذن يجب خزنها، إذن أن التحول إلى معادلة المعرفة الجديدة هي أن "المعرفة تساوي المقدرة" إذن يجب المشاركة بها،[5] يعتبر التشارك المعرفي ممارسة تبادل المعرفة ضمنية أو صريحة بين الأفراد وإنتاج المعرفة الجديدة،[6] وهو ما يعني يعني لتظل المنظمات قادرة على المنافسة، هذا ما يتطلب ليس فقط المحافظة على المعرفة ولكن أيضا تبادل المعرفة بين الأفراد والمجموعات الوظيفية،[7] ويمكن تعريف التشارك في المعرفة على أنه نشر المعلومات والمعرفة في جميع أنحاء المنظمة.[8]

---

[1] محمود قطر، رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة- ج 2 تاريخ الاطلاع 21-08-2016، على الموقع :
http://alyaseer.net/vb/showpost.php?p=17411&postcount=2

[2] Bollinger, A. S. , R. D. Smith. Managing Organizational Knowledge As a Stratigic Asset , Journal of knowledge Management, 2001, Volume , Issue1, PP 8 -18.

[3] العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

[4] Mark S.Ackerman & .al: Sharing expertise: beyond knowledge management, The MIT Press, London, 2003, P 30.

[5] عبد الرحمن جاموس، مرجع سابق، ص 120.

[6] Maziar Azimzadeh Irani & al, Incorporating Knowledge Sharing As a Sustainable Competitive Advantage with Business Processes, Global Journal of Business and Social Science Review, GJBSSR, Volume 1, Issue 2, January-March 2015, P 367.

[7] Islam Z & al, The mediating effects of socialization on organizational contexts and knowledge sharing, Journal Knowledge Global., volume 3, Issue 1, 2012, P 32.

[8] Ling CW & al, Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia, Journal Workplace Learn, Volume 21, Issue 2, 2009, PP 125-142.

عرف Turban التشارك المعرفي على أنه تطبيق متعمد ونقل للأفكار والرؤى والحلول والخبرات من فرد لآخر، حيث يشير نجاح عملية التشارك المعرفي إلى:[1]

- أن التشارك المعرفي يعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.
- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس توصيات المعرفة بناءا على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المنظمة بينما تكون عملية إرشاد مقدمة عليه هي عملية استخدام المعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية التشارك المعرفي، يأخذ التشارك صورا عدة منها ضمن الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمة ككل.

على الرغم من أن هناك مفاهيم مختلفة للتشارك المعرفي، إلا أن كل الباحثين أجمعوا على أن تشارك المعرفة هو إجراء الذي يوجه مختلف المنظمات لتحقيق الهدف عن طريق التأثير في الإدارات وأفرادها مما يسمح ببناء قاعدة معرفية من خلالها تتميز المنظمة، ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وهذا من خلال الدور الفعال الذي تلعبه ممارسات تشارك المعرفة في نجاح نظام إدارة المعرفة، ومنه يمكننا القول أن نجاح إنجاز مشاريع إدارة المعرفة يعتمد على تطور نظام مشاركة المعرفة بإعتبارها عملية تحقيق تبادل أصول المعرفة والمهارات من قبل أنظمة الاتصالات التعاون أو الفرص المتاحة في المنظمات،[2]

وعليه تسعى المنظمات إلى تشجيع مشاركة وتوزيع المعرفة والتي تتضمن ما يلي:[3]

- التوزيع والنشر Distributing؛
- المشاركة Sharing؛
- التدفق Flow؛
- النقل Transfer؛
- التحريك Moving.

الشكل رقم (1–20): عملية نشر(توزيع) المعرفة بالمنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على أدبيات الدراسة.

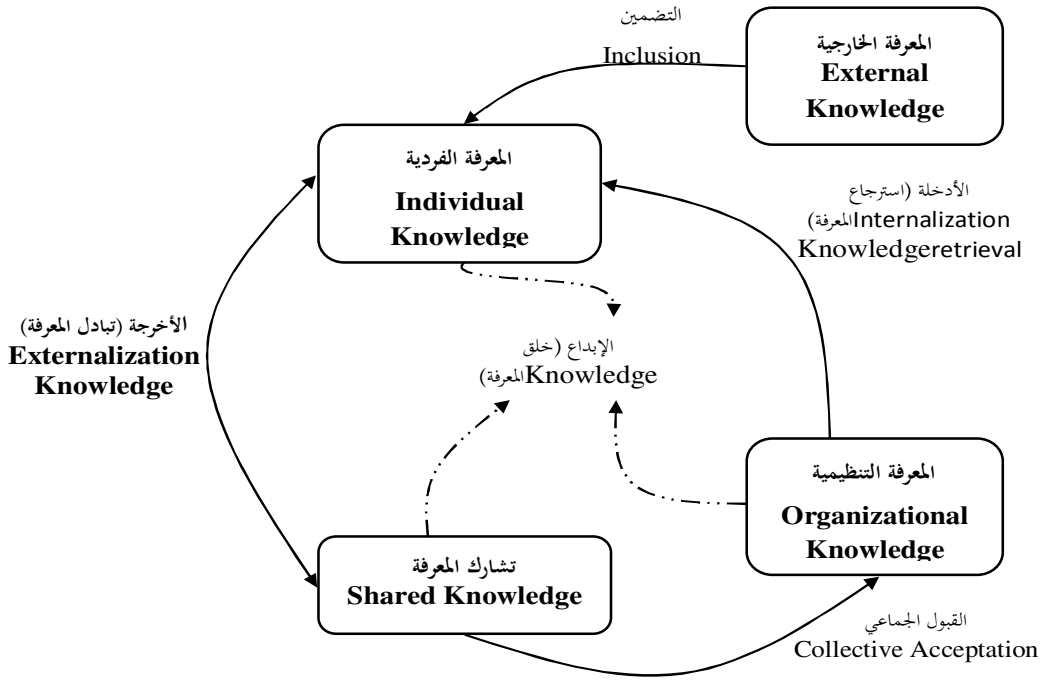
[1] خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 104.

[2] Lin, Fu-ren, & al, Knowledge sharing and creation in a teachers' professional virtual community, Computers & Education, Volume 30, Issue 3, 2008, PP 742-756.

[3] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 122.

وعليه نخلص إلى أن نشر المعرفة يتجسد في تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد وتتطلب أن يقوم الأفراد بالاتصال بعضهم ببعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل مبدع فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها وأصبح توزيعها أكثر سهولة باستخدام التكنولوجيات المتطورة كالإنترنت وشبكات الاتصال المتطورة.

الشكل رقم (1-21): دورة مشاركة المعرفة



Source: Mark S.Ackerman & al, op cit, P 30.

يبين الشكل رقم (1-21): دورة مشاركة المعرفة حيث تستند على الفكرة البنائية الاجتماعية في التعلم التنظيمي، من أجل توسيع مجال تبادل المعارف، وتشمل الدورة عملية توليد المعرفة، هذه الأشكال من تبادل المعرفة تتعلق بعمليات التعلم للأفراد والجماعات، وينظر إلى إدارة المعرفة عموما على أنها إدارة عمليات التعلم داخل المنظمات، وهذا من خلال دور الأفراد من معارف ومهارات وقدرات وما يمكنهم من لعب دور فاعل وتقديم قيمة مضافة وهذا ما يحتاج إلى بناء هيكل المعرفة التشاركية.

- **أهمية التشارك المعرفي:**[1]

تسعى منظمات الأعمال الحديثة إلى تحقيق الميزة التنافسية، فقد توجهت اهتمامها للكشف عن المعرفة ونشرها وتداولها وإدراجها ضمن استراتيجيات عملها والبحث عن الطرق والإجراءات الجديدة التي ولدتها تكنولوجيا المعلومات لتدعيم القوى البشرية من خلال تكوينها وتنميتها لتحقيق أهدافها على المدى الطويل،[2] إن تشارك المعرفة يشير إلى العمليات التي يمكن من خلال توفير المعرفة بوحدات المنظمة.[3]

[1] هناء جاسم، محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصادي، مجلة مثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، جامعة مثنى، العراق، 2013، ص 9.

[2] Thomas. H Davenport , Lawrence Prusak, Working Knowledge: How Organizations Manage what they know, Cambridge, M.A: Harvard Business School Press, USA, 1997.P 1-15.

[3] Ram Manohar, Singh Meenakshi Gupta, Knowledge management in teams: empirical integration and development of a scale, Journal of Knowledge Management, Volume 18, Issue 4, United Kingdom, 2014, P 779.

- تساهم عملية التشارك المعرفي بتزويد المنظمات بفرصة لمناقشة ماذا تعرف Know-what، كيف تعرف Know-How، للتوجه نحو النمو والتوسع المستقبلي بإضافة قيمة للنشاطات التنظيمية.
- اشتراك الأفراد بالخبرات والمعلومات ذات العلاقة يقلل من الوقت الضائع من محاولات الخطأ والتجربة.

يبرز دور التشارك المعرفي في حاجة المنظمات لنقل المعرفة ونشرها والتشارك بها في مختلف أنحاء المنظمة، كما أن التفاعل بين التكنولوجيا والأفراد له أثره إيجابي مباشر في زيادة فاعلية توزيع المعرفة، وهذا يفرض على المنظمات في هذا المجال إيجاد بيئة تنظيمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح والذي يسمح بتدفق المعرفة من مخازنها إلى كافة أنحاء المنظمة، يشكل تبادل المعارف أمرا ضروريا للجمع بين معارف وخبرات أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى خلق معارف جديدة.[1]

نخلص أن التشارك المعرفي سلوك تهدف من خلاله المنظمة إلى تحقيق أهدافها، وهذا من خلال تشجيع تعاون والتشارك الأفراد في العمل مع بعضهم ليصبحوا أكثر إنتاجية، حيث يتفاعل الأفراد بين بعضهم البعض من خلال تبادل المعارف، وهذا ما يتيح تدفق المعارف فيما بين الأفراد والجماعات والمنظمات، حيث اختلف الباحثون في عملية تشارك المعرفة هناك من يرى أنها عملية جوهرية من عمليات إدارة المعرفة، وهناك من يرى أنها ضمنية تجمع بين توزيع وتطبيق المعرفة، وفي كلا الاتجاهين تساهم بشكل أساسي في تبادل المعارف الضمنية والصريحة وانتقالها بين الأفراد والجماعات.

رابعا. تطبيق المعرفة

يعتبر تطبيق المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، ويفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق إدارة المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المدراء أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق إدارة المعرفة، فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.[2]

أشار Drucker أن المعرفة هي الثروة الحقيقة للمنظمات وللأفراد والمجتمعات، باعتبارها أداتها الحقيقية والحيوية لأداء وظائفها، ويرى بأن تطبيق المعرفة في الأنشطة التي لدينا فهم مسبق عنها فندعو ذلك بالإنتاجية، أما تطبيق المعرفة في الأنشطة ليس لدينا فهم مسبق عنها أي يتم تطبيق معرفة جديدة ندعو ذلك بالإبداع،[3] يرى إبراهيم الظاهر: « إن تطبيق المعرفة يجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر إرتباطا بالمهمات التي تقوم بها» .[4]

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة في المنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، إستنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها للأفراد، ويشمل تطبيق المعرفة العمليات الآتية:[5]

[1] Ram Manohar, Singh Meenakshi Gupta, op cit, P 780.

[2] محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، العدد 01/ديسمبر 2014، ص ص 124- 125.

[3] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 68.

[4] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 36.

[5] أحمد محمد الشايب، عنان محمد أبو حمور، مرجع سابق، ص 173.

- الاستعمال Use؛
- إعادة الاستعمال Reuse؛
- الاستفادة Utilization؛
- التطبيق Applying.

بإعتبار أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة،[1] حيث أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي تؤدي إلى إبتكار معرفة جديدة، ويعتبر تطبيق المعرفة استجابة المنظمة في الوقت المناسب للتغير التكنولوجي من خلال الاستفادة من المعرفة وعادة ما يتم عرض تطبيق المعرفة في شكل حل المشكلات،[2] وعليه يعتبر تطبيق المعرفة هو الغاية من إدارة المعرفة، وتعني استثمار للمعرفة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة،[3] ومن خلالها يتم استخدام المعرفة في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات أو لحل مشكلات المنظمة وتحقيق أهدافها في ظل البيئة المتغيرة والمنافسة الشرسة.

يرى (2001,Shami Zanjani; Bat) بشكل عام أنه يمكن تطبيق المعرفة في المنظمة من خلال ثلاث طرق:[4]

أولا: من خلال الاقتراحات والأنظمة والإجراءات والتعليمات،

ثانيا: من خلال الطرق الشائعة والمتكررة التي تسمح يتم تطبيق المعرفة المتخصصة من الأفراد في هذه الحالة بغض النظر عن ضرورة التواصل مع الآخرين،

ثالثا: طريقة لتطبيق المعرفة هي فرق العمل مستقلة بذاتها، يتم إنشاء هذه الفرق لحل المشكلات، وبالنسبة لهم ليس هناك تعليمات وأساليب تنظيمية مشتركة، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة والتكنولوجيات خاصة الأنترنت وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي وما يؤدي إلى الابتكار.

إن تطبيق المعرفة يرتكز على عمليتين اثنتين – الروتين والتوجيه– واللتين لا تنطويان على النقل أو التبادل الفعلي للمعرفة بين الأفراد المعنيين بل يقتصران على نقل التوصيات وتطبيقها في إطار معين.

أولا. التوجيه Direction: يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الفرد الذي يمتلك المعرفة بتوجيه سلوك فرد أخر دون أن ينقل إليه المعرفة التي تتضمن ذلك التوجيه، ومن ثم فالتوجيه ينطوي على نقل التعليمات أو القرارات إلا أنه لا يشمل نقل المعرفة اللازمة لنقل تلك القرارات وبالتالي فقد أطلق على هذه العملية "استبدال المعرفة"،[5] فالتوجيه مثلا قيام عامل إنتاج بالاتصال بخبير في حل مشكلة معينة صادف هذا الأخير في آلة مثلا، وهنا نقول بأن العامل قام بحل المشكل دون أن يكتسب معرفة، إلا أن العامل غير قادر على حل مشكل آخر يمكن أن يصادفه مرة أخرى مما يستلزم اتصاله بالخبير

[1] مُحَّد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 103.

[2] Ram Manohar, Singh Meenakshi Gupta, op cit, P780.

[3] مُحَّد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 104.

[4] Alireza Sohrabi & al, The Role Of Knowledge Management Practices In Developing Human Capital, International Journal of Economics Commerce and Management, Volume III, Issue 5, May 2015, P 577.

[5] إرما بيسرا–فرناندیز راجیف سابیروال، ترجمة مُحَّد شحاته وهبي، إدارة المعرفة النظم والعمليات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014، ص 101.

لحلها، وعليه يظهر الفرق بين التوجيه والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، حيث تنقل المعرفة بالفعل إلى شخص أخر إما بصورتها الضمنية وهو ما يعرف بالتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة أو صورتها الصريحة وهو ما يعرف بـ(التبادل).

ثانيا. الروتين Routines: تنطوي الإجراءات الروتينية على استخدام المعرفة المضمنة في الإجراءات والقواعد والمعايير التي توجه السلوك المستقبلي،كما أنها تنتهج أسلوبا اقتصاديا حيث تعتمد على التواصل بشكل أكبر من التوجيهات نظرا لكونها مدمجة في الإجراءات والتكنولوجيات، حيث تتطلب وقتا لكي تتطور اعتمادا على التكرار المتواصل.[1]

مما سبق تناوله في عمليات إدارة المعرفة يمكن القول إن توليد المعرفة يعني توليد أفكار جديدة وإبداع، ومشاركتها يعني تحقيق تعلم تنظيمي، وتطبيقها يعني خلق القيمة فإدارة المعرفة تشمل إدارة الإبداع وتعزيز التعلم التنظيمي نحو تحقيق القيمة أو خلق المزايا التنافسية وبالتالي الاستمرار والبقاء.

نخلص إلى أن عمليات إدارة المعرفة تلعب دورا هاما من توليد وتخزين وتشارك وتطبيق المعارف، إلا أن التشارك المعرفي من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة، ويمكن من خلاله إتاحة المعرفة للجميع، وهذا من خلال القدرة على المحافظة على المعارف ونقلها للآخرين مما يسمح بتوفير مرونة بين الأفراد، وعليه تقليل وقت التكوين وتكاليفه، كما يمكن القول بأن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف منظمات الأعمال هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة، حيث أن عمليات إدارة المعرفة لا يمكن أن تؤدى دورها بمنأى عن تكنولوجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلوماتية الداعمة لها، وهذا ما سنتناوله في النقطة الموالية.

الفرع الثاني: تكنولوجيا إدارة المعرفة

يمكن إطلاق مصطلح تكنولوجيا إدارة المعرفة، على أبرز التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أسهمت بشكل فعلي في نشوء إدارة المعرفة وتطورها، حيث جعلت من التكنولوجيا عنصرا مهما ومكونا رئيسيا من مكونات إدارة المعرفة، ولكي تستطيع الإدارة فهم التدفق المعرفي ودعم إدارة المعرفة لابد من أن يتوفر فهم متكامل لتقنيات المعرفة باعتبارها المصدر الحيوي لتدفق المعرفة، وهذا للدور الذي تلعبه في تمكين أنشطة التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، ومن أجل إدارة المعارف بكفاءة وفعالية تم تصميم نظم خاصة بها تهدف إلى جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها، مما يسمح بتوليد معارف جديدة وتسهيل تواصل الأفراد فيما بينهم.

تكنولوجيا إدارة المعرفة هي عبارة عن تكنولوجيا معلوماتية يمكن استخدامها في تسهيل إدارة المعرفة، لذلك لا تختلف تكنولوجيات إدارة المعرفة بشكل جوهري عن تكنولوجيات المعلومات، ولكنها تركز على إدارة المعرفة أكثر من معالجة المعلومات،كما أن تكنولوجيات إدارة المعرفة تدعم نظم إدارة المعرفة وتستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة، وخاصة البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات.[2]

إن امتلاك تكنولوجيات المعرفة متطورة لا يشكل بحد ذاته ميزة تنافسية وإنما يتحقق من خلالها توفير سبل دعم الأفراد، حيث يشكل المنظور التقني والتكنولوجي جانب كبير في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة على مستوى المنظمة، وعليه

[1] إرما بيسرا–فرناندير راجيف سابيروال مرجع سابق، ص 101.
[2] نفس المرجع، ص 83.

تعد التكنولوجيا المكون المهم لاكتساب المنظمة المعرفة وتطبيقها، وعن طريق المعرفة الضمنية التي تعتبر أهم معرفة تسعى المنظمات إلى توليدها وتشاركها من أجل خلق قيمة جديدة في المنظمات.

أولا. أنواع تكنولوجيا إدارة المعرفة

تعتبر التكنولوجيا عنصرا مهما ومكونا رئيسا من مكونات إدارة المعرفة، ومن أهم تكنولوجيات المعرفة نجد:

1. **نظم العمل المعرفية:** يقصد بعمل المعرفة هو ابتكار معرفة ومعلومة جديدة، مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو لتحسينها، ويجزئ عمل المعرفة إلى عدة حقول متخصصة، وكل حقل يمتلك تشكيلة مختلفة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والمحافظة على استمرار تجدد المعرفة،[1] ومن بين هذه النظم نجد: نظم التصميم بمساندة الحاسوب CAD، ومحطات عمل الاستثمار[2]، نظم الواقع الافتراضي،[3] وتعتبر نظم العمل المعرفية: مجموعة من النظم تعمل على توليد المعلومات والمعرفة الجديدة وتوفير أدوات سريعة ومنخفضة الكلفة للحصول على المعارف وإدارتها بصورة أفضل في المنظمات المختلفة، وتعتبر نظم العمل المعرفية من التكنولوجيا المساندة لتوليد المعرفة، وتتضمن تطبيقات العمل المعرفية الآتية:

1.1 نظم التصميم بمساعدة الحاسوب: تعطي هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق والاتصالات، وتحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة، أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة.

2.1 أنظمة الواقع الافتراضي: تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة، ويقصد بالواقع الافتراضي هو ذالك الفرع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على وضع المستخدم في بيئة إصطناعية افتراضية ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير بها وذلك بالزمن الحقيقي، وتستخدم تطبيقات الواقع الافتراضي في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد، ...وغيرها، حيث تشكل جسرا بين المستخدم وبين نظامه الحاسوبي.

تعد نظم قاعدة المعرفة من التكنولوجيا المساندة لخزن المعرفة حيث تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد.[4]

لكي تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة وتتمكن من النجاح في إدارة المعرفة لابد لها من تعزيز قدراتها في إضافة القيمة في ست قدرات أساسية هي: القدرة على الإنتاج، واستخدام المعرفة، والقدرة على الاستجابة السريعة للسوق إذا هو سر بقائها، والقدرة على التوقع من خلال رؤية الصورة الكلية وليس الاستجابة كرد فعل، والقدرة على

---

[1] عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 153.

[2] محطات عمل مخصصة للاستثمار وللاستفادة من معارف الأفراد، وتعمل على الوصول إلى البيانات ودمجها، حيث تخدم مستوى العمل المعرفي.

[3] Kenneth C,Laudon. & Laudon. Jane P, Management Information systems, 4thed., Prentice Hall, Inc., New York-USA, 2001, PP 364-365.

[4] عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 138.

الإبداع لإنتاج منتجات جديدة بإستخدام البحث والتطوير والمعرفة الموجودة والقدرة على التعلم من الخبرات الداخلية ومن الزبائن والمنافسين، وكذا القدرة على الاستمرارية في كل الظروف من خلال زيادة الرضا الوظيفي وتعظم الحركية.[1]

2. نظم تآلية المكتب

تعرف نظم تآلية أو أتمتة المكتب على أنها "أنظمة محوسبة تعمل على جمع ومعالجة البيانات وتخزين المعلومات وإرسال الرسائل الالكترونية والمستندات والنماذج الأخرى والاتصالات المكتبية بين الأفراد ومجموعات العمل والمنشات لزيادة إنتاجية الأفراد في المكاتب، فضلا عن جودة العمل المكتبي من خلال شبكات الحاسبات، ومعالجة الكلمات ونظم البريد الالكتروني ونظم الجداول الإلكترونية، ونظم المقابلات الإلكترونية"،[2] والهدف منه إنجاز العمل بسرعة وإتقان أكبر، وتحسين فعالية الاتصالات والمعلومات داخل المكتب، وبين المكتب والبيئة التنظيمية الداخلية، وبين المكتب والبيئة الخارجية.[3]

تستخدم هذه النظم لإتمام المهام الإدارية في شكل متكامل، وهذه النظم تتمثل في الآتي: البريد الالكتروني، الاسترجاع الآلي للمعلومات، معالجة الكلمات، المؤتمرات البعدية، بغرض انجاز الوظائف والأعمال، وتعتبر نظم أتمتة المكتب من التكنولوجيا المساندة لتوزيع المعرفة،[4] حيث توجد مجموعة من نظم المكتب التي تساعد في توزيع المعرفة تتمثل في:

- **معالج الكلمات**: يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها وخزنها على وسائط التخزين، واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها.

- **الناشر المكتبي**: لقد أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور، وتقدم إمكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة، وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق إما عن طريق الشبكات أو الأقراص المغنطة.

- **التنظيمي الالكتروني للمواعيد**: تعبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير ومراجعته وتعديله في أي وقت، من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها، [5]ويستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة إضافة إلى كونه منظم للوقت.

- **نظام إدارة الوثائق**: يستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة العمل، لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية، ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة إليها.[6]

---

[1] عبد الستار على وآخرون، مرجع سابق، ص 71.

[2] أحمد زهير توفيق، تحديد مستويات الاستفادة من نظم أتمتة المكاتب دراسة إستطلاعية لأراء عينة من موظفي المكاتب في دائرة صحة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، المجلد 32، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 302.

[3] حسين حريم، مرجع سابق، ص 220.

[4] سارة نبيل، أنواع تقانة إدارة المعرفة، تاريخ الاطلاع 22-05-2016، على الموقع: http://www.hrdiscussion.com/hr106604.html

[5] الوحدة الطرفية: عن طريقها يمكن إعطاء الأوامر أو إدخال البيانات إلى جهاز الكمبيوتر وتنقسم إلى وحدات إدخال داخلية وخارجية.

[6] عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 141.

3. نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة: هناك العديد من نظم دعم القرارات (DSS) التي تساعد المديرين على التخطيط الأفضل لموارد المشروع، ولكن تعد نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة أوسع وأشمل من نظم دعم القرارات المستندة إلى البيانات أو المعلومات، وهي نظم معلومات تستند إلى الحاسوب، حيث تزود المديرين بالمعلومات التفاعلية أثناء عملية اتخاذ القرار، وتستخدم هذه النظم نماذج التحليل وقواعد البيانات حيث تساعد المدراء على التخطيط الأفضل لموارد المشروع،[1] كما تعرف نظم مساندة القرارات الجماعية أي أنظمة لتوسيع وتطوير أنظمة دعم القرار لأغراض صنع القرار الجماعي،[2] فنظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة تمكن المدير من اتخاذ قرارات ذات مدى أوسع وأكثر تعقيدا، وتعتبر من التكنولوجيا المساندة للمشاركة بالمعرفة.

4. **نظم الذكاء الاصطناعي:** الذكاء الاصطناعي (AI) هو جهد لتطوير نظم مستندة إلى الحاسوب تقوم بسلوك مشابه للإنسان، ومثل هذه النظم تكون قادرة على تعلم اللغات الطبيعية والقيام بمهام مادية متناسقة ومحاكاة الخبرات البشرية، كما أنها تحاكي التفكير والمبادرة وغيرها من الصفات المتعلقة بالإنسان ولكنها لا تملك ذكاء الإنسان، وتمكن هذه النظم من الاستفادة من الخبرات التي يمكن أن تفقدها المنظمة مفيدة جدا للمنظمات بسبب التقاعد أو ترك العمل أو وفاة الخبراء، ت بالإضافة إلى تخزين المعلومات بصورة فعالة لتوليد قاعدة معرفية يمكن استخدامها من قبل كثير من الأفراد أو تعلم الأفراد منها، وإيجاد أساليب العمل التي لا تخضع للمشاعر الإنسانية (كالخوف والقلق..) بإستخدام الآلات الذكية.[3]

يهدف الذكاء الاصطناعي إلى فهم العمليات الذهنية وكيفية تفكير الأفراد عند اتخاذ القرارات لحل مشكل معين وترجمتها إلى الحاسوب، وهذا ما يرفع من قدرات نظام الحاسوب على حل المشاكل، واتخاذ القرارات بأسلوب منطقي ومرتب، حيث تضم أنظمة الذكاء الاصطناعي كل من:

1.4. النظم الخبيرة Expert systems

تتمثل النظم الخبيرة في برامج ذكية تحتوي على أوعية بها حجم هائل من المعلومات تماثل تلك التي يمتلكها الخبير البشري في إحدى الحقول المعرفية، يتم اللجوء إليها من قبل الأفراد في المنظمة لحل مشكلات معقدة وللابتكار، كما تستخدم النظم الخبيرة للاحتفاظ بمعارف الأفراد الماهرين، بصيغة مجموعة من القواعد والحقائق تضاف إلى التعلم المنظمي، وتساعد النظم الخبيرة المنظمات في إتخاذ قرارات عالية الجودة بإستخدم عدد قليل من الأفراد،[4] ويعتبر النظام الخبير من أنظمة المعلومات الحاسوبية، وهو تطبيق أوسع للذكاء الصناعي في مجال محدد، حيث يتم جمع ما يمكن من قاعدة المعرفة (البيانات، الحالات، القواعد، النماذج...)، واستخدامها في إيجاد الحالات المماثلة أو حل المشكلات أو الاقتراح الحلول المثلى...الخ، النظام الخبير هو أيضا من أنظمة الإستحواذ على المعرفة الخبيرة فبدلا من ترك المعرفة في مجال معين في رؤوس

[1] غسان عيسي إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة الباحث إقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص 32.

[2] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 72.

[3] سارة نبيل، مرجع سابق.

[4] عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 136.

الأفراد يتم تحويلها إلى قاعدة معرفة بما جعلها متاحة على نطاق أوسع من أجل إستخدمات المنظمة، بحيث يمكن استخدامها من قبل غير ذوي الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجها لحل مشكلة في مجال معين.[1]

من خلال ما سبق نجد أنه تلعب النظم الخبيرة دور هاما في تفعيل إدارة المعرفة، وتقوم فكرة النظم الخبيرة على استخلاص الخبرة من مصادرها ووضعها في برنامج حاسوبي يمكن للخبير وغير الخبير استشارته، وهو نظام يتم من خلاله خزن الخبرات والمعارف المتراكمة، للمساعدة في اتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات، من خلال تدعيم عملياتها من توليد، وخزن وتطبيق المعارف بطريقة مرنة مما يساهم بالضمان الدائم للحصول على المعارف، حيث أن الأنظمة الخبيرة تمكننا من تحصيل وتخزين كم هائل من المعرفة، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

2.4. الشبكات العصبية Neural Networks: إن الشبكات العصبية هي أنظمة محوسبة ذكية تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية (كدماغ)، وتحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلم مما يفعله في مثل هذه المواقف، والتي قد لا يتاح له صورة طبق الأصل منها، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية.[2]

3.4. نظم المنطق الضبابي Fuzzy Logic

تمثل نظم المنطق الضبابي أحد التطبيقات المتنامية للذكاء الاصطناعي في الأعمال، حيث تتكون تقنية المنطق الضبابي من مجموعة مختلفة تضم مفاهيم وتقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير المؤكدة، المتغيرة أو غير المجسدة تماما في الواقع، لهذا فإن المنطق الضبابي يقوم على الاحتمالية أي البحث عن مستويات متعددة من الصحة،[3] حيث يستعان به لتعامل مع البيانات غير المحددة والاحتمالية من خلال تبرير يحاكي التبرير البشري الذي يتيح التعامل مع القيم التقريبية والبيانات غير الكاملة والاستدلال من خلاله، وهي بذلك تساعد بالحصول على المعرفة مهما يشوبها من غموض أو نقص أو عدم تأكيد.[4]

4.4. الخوارزميات الجينية Genectis Algorithms وتتمثل في نظم تساعد على تطوير وتحسين الحلول لمشكلات التنبؤ والتصنيف المعقدة والغامضة، وبذلك فهي تعوض نقص أو قلة الخبرة الفنية لدى بعض المستخدمين في التعامل مع المشكلات غير المهيكلة والصعبة،[5] حيث تستخدم نظام الخورزميات الجينية منهجية التطور والصراع بين الحلول والبدائل الممكنة، إلى أن يتم استبعاد جميع الحلول الرديئة التي لا تستطيع البقاء في هذا الصراع وذلك في سياق البحث المنهجي المنظم عن الحل الأفضل للمشكلة.[6]

---

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص 220.

[2] عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 137.

[3] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 72.

[4] عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 137.

[5] بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لإطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن) بولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 67.

[6] سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس مال الفكري الغربي، مركز إمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ضبي، 2007، ص53.

نصل إلى أن الذكاء الصناعي عبارة عن تقنية لمعالجة المعلومات وتتعلق بعمليات مثل: (الاستنتاج، التعلم، الفهم، محاكاة أعمال البشر)، تعتبر نظم الذكاء الاصطناعي من الأدوات والبرامج والتطبيقات التي تحاكي العقل البشري، التي يصعب على هذا الأخير استيعابها نتيجة للكم الهائل للبيانات والمعلومات والمعارف الهامة ومن أمثلتها:

الشكل رقم (1-22): تكنولوجيات إدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 100.

يبين الشكل رقم (1-22): تكنولوجيات إدارة المعرفة، حيث تلعب إدارة المعرفة دورا هاما من خلالها تدار الموجودات معرفية صريحة وضمنية بفعالية وكفاءة في ظل البيئة التكنولوجية لإدارة المعرفة، وعليه نتطرق إلى الدور الذي تلعبه التكنولوجيات في إدارة المعرفة حيث توفر تكنولوجيا إدارة المعرفة المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، بما يمكن تكنولوجيا المعلومات أن تخزن المعارف والخبرات وتسهيل الرجوع إليها.

الشكل رقم (1-23): عناصر تكنولوجية المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الأدبيات السابقة.

من خلال الشكل رقم (1-23) نجد أن عناصر تكنولوجية المعرفة تتكون من:

- نظم العمل المعرفية،
- نظم تآلية المكتب،
- نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة،
- نظم الذكاء الإصطناعي.

ثانيا. نظم إدارة المعرفة

يمكن تعريف نظم إدارة المعرفة Knowledge Managment Systems بأنها التكامل بين التكنولوجيات والآليات التي تم تطويرها بغرض دعم العمليات الأربعة لإدارة المعرفة،[1] حيث أن هدف نظم إدارة المعرفة هو جعل المعرفة متاحة وتمكين المنظمة من إعادة الاستفادة منها،[2] حيث تنقسم نظم إدارة المعرفة إلى:

- **نظم اكتشاف المعرفة:** تدعم نظم اكتشاف المعرفة عملية توليد معرفة ضمنية أو صريحة جديدة من بيانات أو معلومات أو دمج معارف سابقة من خلال دمج عمليتين لإدارة المعرفة، التجميع الذي يتيح اكتشاف معرفة صريحة جيدة، وثانيهما التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة التي تتيح اكتشاف معرفة ضمنية جديدة.
- **نظم امتلاك المعرفة:** وهي نظم تعتمد على آليات وتقنيات تدعم الأخرجة والإدخال، حيث أن آليات إدارة المعرفة من شأنها إتاحة امتلاك المعرفة عن طريق تيسير عملية التجسيد أي بمعنى تحويل المعرفة الضمنية إلى شكلها الصريح، أو عن طريق الاستيعاب (الإدخال) بمعنى تحويل المعرفة الصريحة إلى شكلها الضمني.

فان التكنولوجيات التي من شأنها أن تدعم نظم امتلاك المعرفة عبر تيسير عمليتي الأخرجة والإدخال، فالتجسيد عبر هندسة المعرفة Knowledge Engineering والتي تنطوي على دمج المعرفة في نظم المعلومات لحل المشكلات التي

[1] إرما بيسرا- فرناندير راجيف سابيروال، مرجع سابق، ص 102.
[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 243.

عادة ما تتطلب قدرا كبيرا من الخبرات البشرية، حيث يعتبر ضروريا لتطبيق تكنولوجيات ذكية مثل النظم المبنية على الخبرة، ونظم الاستنباط القائمة على دراسة الحالة، ونظم امتلاك المعرفة.

تشمل التكنولوجيات التي تسهل عملية الاستيعاب (الأدخلة) تكنولوجيات التكوين المستند إلى الحاسب الآلي إلى جانب تكنولوجيا الاتصال، ومن ثم يمكن للفرد عبر استخدام وسائل الاتصال هذه تجسيد المعرفة من رسالة أو من أي من المرفقات المرسلة عبر خبير آخر، أو عبر نظم امتلاك المعرفة المستندة إلى الذكاء الاصطناعي، أو عبر المحاكاة المستندة إلى الحاسب الآلي.[1]

- **نظم أشركة المعرفة:** يعتبر نظام يمكن الأفراد داخل المنظمة من اكتساب المعرفة الضمنية أو الصريحة من بعضهم البعض، حيث أن نظام مشاركة المعرفة كان يسمى سابقا نظام إدارة الوثائق وهو عبارة عن مخازن للمعرفة تم تخزينها الكترونيا ليسهل الوصول إليها عند الحاجة،[2]حيث أنه من المتطلبات الأساسية لمشاركة المعرفة هي: البيئة التعاونية، التكوين والتعلم، ومخازن المعرفة وانضمام الأفراد إلى فرق العمل بساعد ويدعم هذه المشاركة.[3]
- **نظم تطبيق المعرفة:** تدعم نظم تطبيق المعرفة العملية التي يقوم من خلالها بعض الأفراد باستخدام المعرفة المملوكة من جانب الأفراد آخرين دون أن يكتسبوا أو يتعلموا هذه المعرفة بالفعل، كما تدعم الآليات والتقنيات نظم تطبيق المعرفة عن طريق تيسير عمليتي الإجراءات الروتينية والتوجيه.

إن نظم المعلومات التي تدعم العمليات المرتبطة بإدارة المعرفة تأخذ إسم نظم إدارة المعرفة، وتساعد هذه النظم في اكتساب المعارف وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وكذلك في دعم عمليات إنشاء معارف جديدة وإدماجها في المنظمة، وتستخدم نظم إدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة أساسا بهدف دعمها،[4] والشكل رقم (1-25) يمثل ملخصا لحلول إدارة المعرفة التي تشمل العمليات والنظم.

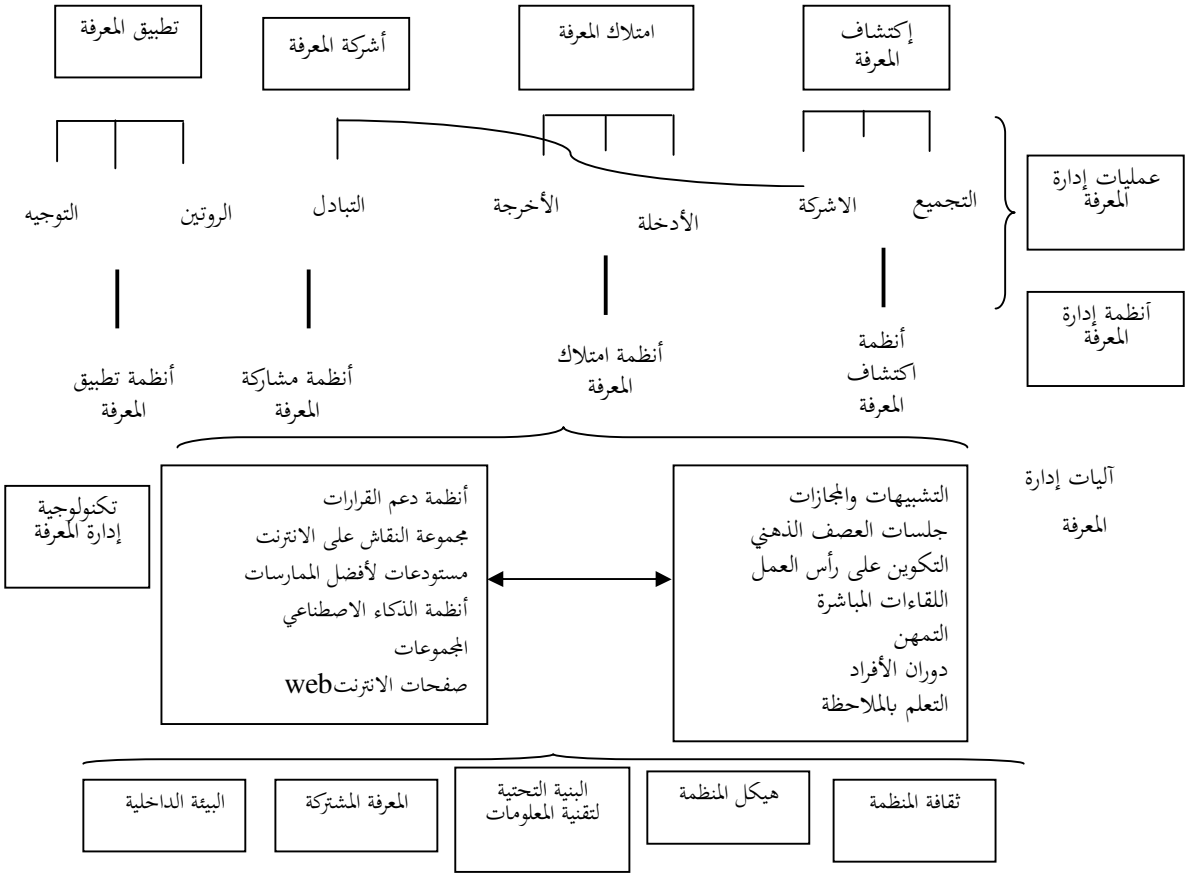
[1] إرما بيسرا- فرناندير راجيف سابيروال، مرجع سابق، ص ص 104- 105.

[2] ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص ص 105 -106.

[3] نفس المرجع، ص 106.

[4] Braccini, Alessio Maria, Federici, Tommaso, Knowledge Sharing Systems In A Historical Heritage Context: An Exploratory Study, All Sprouts Content, 2009, P5.

الشكل رقم (1-24): حلول إدارة المعرفة (العمليات والنظم)



المصدر: ارما بيسرا_ فرناندیز راجیف سابیروال، مرجع سابق، ص 110.

يوضح الشكل رقم (1-24): حلول إدارة المعرفة، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من الطرق أو الوسائل والتي من خلالها يتم تسهيل عملية إدارة المعرفة حيث يمكن تقسيم حلول إدارة المعرفة إلى أربعة مستويات:[1]

- عمليات إدارة المعرفة،
- أنظمة إدارة المعرفة،
- تكنولوجيات وآليات إدارة المعرفة،
- البنية التحتية لإدارة المعرفة.

كما يوضح الشكل (1-24) عمليات إدارة المعرفة ونظمها، حيث أن الشكل يمثل ملخص لعمليات إدارة المعرفة الأربعة بالإضافة إلى العمليات الداعمة لها، ونظم إدارة المعرفة إلى جانب تكنولوجيات واليات إدارة المعرفة وبنيتها التحتية.

إن أنظمة إدارة المعرفة هي عملية دمج التقنيات والآليات المختلفة والتي تم تطويرها من أجل دعم عمليات إدارة المعرفة، حيث أنه في كل استخدام لنظام إدارة المعرفة يتم استخدام مجموعة مضاعفة من التكنولوجيات والآليات، حيث أن آليات وتقنيات إدارة المعرفة تعتمد بشكل كبير على البنية التحتية لإدارة المعرفة، وفي إطار المنظمات فإن البنية التحتية

[1] خضر مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 98.

لإدارة المعرفة تتضمن خمس مكونات أساسية كالأتي: ثقافة المنظمة، هيكل المنظمة، البنية التحتية لتقنية المعلومات، المعرفة المشتركة، البيئة الداخلية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (1-2) الموالي:

الجدول رقم (1-2): خلاصة عمليات إدارة المعرفة

	عمليات إدارة المعرفة	نظم إدارة المعرفة	آليات توضح إدارة المعرفة	توضيح تكنولوجيات إدارة المعرفة
1	**إكتشاف المعرفة**	التوافقية (الأشركة) الاجتماعية	الاجتماعات، المحادثات الهاتفية، الوثائق الالكترونية. تدوير العاملين على الإدارات، العصف الذهني، المشاريع المشتركة ، التعلم.	قواعد البيانات، المواقع الالكترونية، الممارسات الفضلى والدروس المتعلمة. المؤتمرات المرئية، البريد الإلكتروني.
2	**إمتلاك المعرفة**	الخارجية الداخلية	النماذج، الممارسات الفضلى، النمذجة، الدروس المتعلمة. التعلم من خلال العمل، التجريب خلال العمل، التعلم بالمشاهدة، المقابلات وجها لوجه.	النظم الخبيرة، جماعات المحادثة، قواعد بيانات متعلمة. الاتصالات والمحاكاة المبينة على الحاسوب
3	**أشركة المعرفة**	التبادلات الاجتماعية	ملاحظة المذكرات، أدلة العمل، الرسائل، العرض	الملاحظة عبر أدوات تعاون الفريق، الوصول لبيانات عبر المواقع الالكترونية، قواعد الممارسات الفضلى.
4	**تطبيق المعرفة**	التوجيه الروتين	العلاقات الهرمية التقليدية، مراكز الدعم والمساعدة. السياسات التنظيمية/ ممارسات العمل، المعايير.	امتلاك ونقل معرفة الخبراء، نظم دعم القرار، نظم تحليل باستخدام الحاسوب. النظم الخبيرة، نظم تخطيط موارد الشركة، نظم المعلومات الإدارية.

المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 302.

الفرع الثالث: فريق المعرفة

تظهر أهمية فريق المعرفة كأحد المحركات الرئيسية لتنفيذ إدارة المعرفة، من خلال دور عمال المعرفة ومدراء المعرفة، وكذا إدارة معرفة الزبون، وتظهر أهمية فريق المعرفة من خلال فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، ومشاركة الأفراد وتفاعلهم، وعليه يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة.

يعتبر فريق المعرفة من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل به المعرفة، ويعرف على أنه: " أفراد المعرفة الذين تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، حيث تعتبر عقول الأفراد أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من الأفراد ذو الخبرات، حيث يسهم

ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون المعلومات بالأهمية والاحترام، ومن المهم أن توفر المنظمة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات.[1]

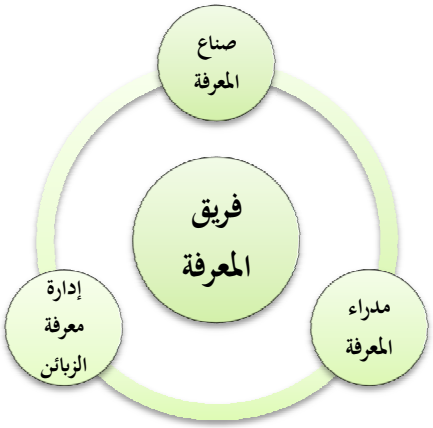
- **المسؤول عن إدارة المعرفة**

أشار (Rastogi, 2000) أن إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المنظمة، وبالتالي هي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها، ولهذا في فإن إدارة المعرفة لا يمكن أن يقوم بها فرد واحد في المنظمة، حيث أنه لا يستطيع مدراء الأقسام والإدارة العليا للمنظمة منفردة من خلق بيئة تنظيمية تسمح بتوليد المعرفة وخزنها وإدامتها والمشاركة بها ونشرها، لذا فإن كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (أقسام الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكوين، البحث والتطوير، العمليات والتسويق)، فضلا عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث وبعمل جماعي معا،[2] من أجل تبني إدارة المعرفة والعمل على نجاحها.

يعتبر فريق المعرفة المرتكز الأساسي الذي يساعد على التقاط المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها في المنظمة، ويتكون من صانع المعرفة، ومدراء المعرفة وإدارة معرفة الزبائن، حيث تمثل مسؤولياته في:[3]

- المسح الدقيق والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية للكشف عن الفرص والتحديات المحتملة لتستعد المنظمة لمواجهتها بإستمرار دون أن تفاجأ بها.
- إدارة والمحافظة على مداخل إدارة المعرفة ومحتوياتها لكي تتكيف تماما لتلبية ومقابلة مطالب المستخدمين.
- بناء فريق لتطبيق إدارة المعرفة والذي يتولى مهمة التطبيق المثالي للمعرفة الجديدة في الأقسام.
- بناء الوعي حول برامج إدارة المعرفة باستمرار ونشر النجاحات التي تحققت نتيجة تطبيق هذه البرامج بين الأفراد من خلال ورش العمل ومناهج التكوين.
- التأكد من بقاء الشبكات عاملة وفعالة في تنفيذ مسؤولياتها ومتابعة ذلك بإستمرار.

الشكل رقم (1-25): مكونات فريق المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على أدبيات الدراسة

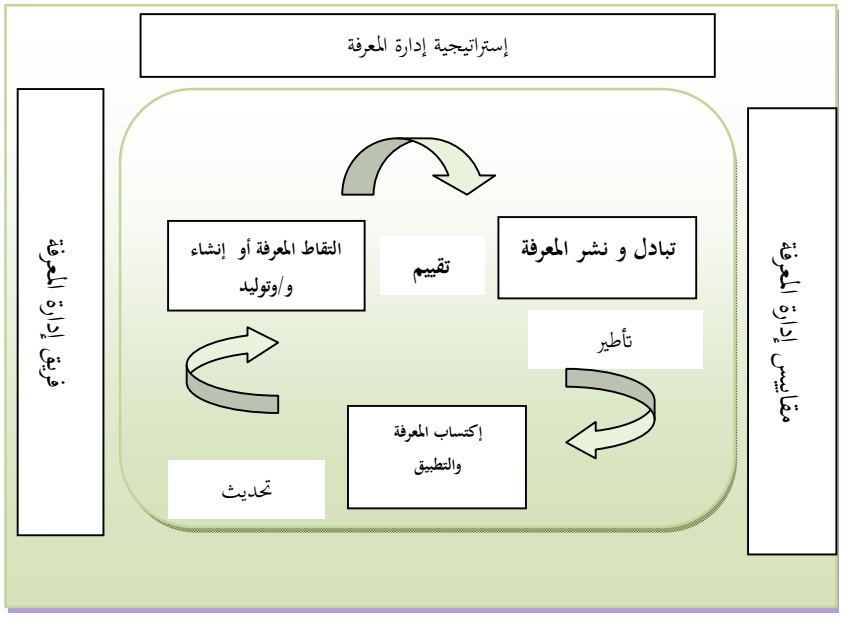
[1] Bill Martin, Knowledge Based Oganizations: Emerging Trends in Local Government in Australia, Journal of Knowledge Management Practice, October 2000, Consulted in 27-05-2016, on : http://www.tlainc.com/articl16.htm

[2] ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 96.

[3] حسان عبد المفلح المومني، مدى إستعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة " دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.

يبين الشكل رقم (1-25): مكونات فريق المعرفة، ومن أحد مقاربات لتشكيل فريق فعال لإدارة المعرفة هو تعريف أنواع مختلفة من المهنيين إدارة المعرفة وأنواع المهارات والصفات،[1] حيث أن قائد إدارة المعرفة يحتاج إلى فريق تنفيذ إدارة المعرفة لإسناده الأدوار والمسؤوليات حيث يلعب دورا هاما في دعم إدارة المعرفة بالمنظمة.

الشكل رقم (1-26): فريق إدارة المعرفة في الدورة المتكاملة لإدارة المعرفة



Source: Kimiz Dalkir, op cit, P 284.

يبين الشكل رقم (1-26) فريق إدارة المعرفة في الدورة المتكاملة لإدارة المعرفة، حيث ترتكز متطلبات مهارة فريق إدارة المعرفة على مجموعة من المهارات الأساسية، مثل القدرة على التعلم، والتحكم، وعليه يلعب تعاون الفريق دورا هاما في أنه يرى الأهداف بشكل جماعي، يقوم بالاتصالات، ويتعلم من أخطاء، ويمتلك القدرة على التفكير والقيام به، مع تركيز على النتائج، وتقنيات إدارة المعلومات.[2]

أولا . صناع المعرفة (عمال المعرفة)

أكد Drucker بأن "أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة (صناعها) بالاضافة إلى خبراتهم وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمال المعرفة،[3] ويتمثل ذلك في ستة عوامل رئيسية هي متطلبات المهمة، واستقلالية الأفراد، وإبداع المستمر، والتعلم والتعليم المستمرين والاهتمام بالنوعية، وأخيرا اعتبار الأفراد موجودات رأسمالية، إذا أن التكاليف بحاجة للضبط والتخفيض بينما الأفراد كموجودات بحاجة للنمو والزيادة".[4]

[1] Kimiz Dalkir, op cit, P 284.
[2] Ibid, P 285.
[3] Peter F.Drucke, Managing for the future, op cit, P 81.
[4] غسان عيسى إبراهيم العمري، مرجع سابق، ص 8.

1. تعريف عمال المعرفة

عرف مصطلح عامل المعرفة أول مرة من طرف (Drucker, 1959)، بحيث أوضح أن عامل المعرفة هو الذي يعمل في المقام الأول بواسطة المعلومات أو هو الذي يستخدم ويطور المعرفة في مكان عمله،[1] كما يوصف عمال المعرفة على أنهم أفراد يمتلكون مستويات عالية من التعليم والخبرة ووظيفتهم الرئيسية الأولى إيجاد المعرفة ونشرها وتنفيذها،[2] وهم ممن يقوم بأنشطة إنتاج وتخزين والمشاركة وتوزيع المعرفة، وقبل كل ذلك إستقطاب وتخزين المعلومات واسترجاعها وتوثيقها،[3] ويعتبر عامل المعرفة هو رأس مال المنظمة لأنه عامل الإنتاج الأول يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه يمكن اعتماد التعريف الذي قدمه كل من أوارد وغازيري عام 2004 حيث وصفا عامل المعرفة على أنه شخص يحول العمل والخبرة الشخصية إلى معرفة من خلال الافتراض والتخمين والمشاركة ونشرها ضمن المنظمة لإيجاد حل متخصص أو خلق قيمة على أن تسهم هذه القيمة والعمليات والثقافة والقدرة على الخلق والإبداع في التناغم مع الثقافة المنظمة.[4]

من جهة أخرى يعرف كل من (Lei & Lan, 2013) عمال المعرفة بأنهم الأفراد الذين يمتلكون القدرة على المشاركة في إنتاج المعرفة والإبداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة، حيث يتخذون وظيفة تنمية رأس المال المعرفي في المنظمات كوظيفة لهم،[5] حيث أشار كل من (Nair & Vohra, 2010) أن أغلب عمل صناع المعرفة يرتكز على فهم وتحليل طبيعة العمل المعرفي وإدارته من أجل استقرار المعرفة الضمنية في عمل المنظمة باعتبارها مصدر ثروة المنظمات.[6]

إن عمال المعرفة بهذه السمات هم قادرين على إدارة ذاتهم وهذا ما جاء به جلايزر عام 1998 حين أشار إلى أن عمال المعرفة ليسو بحاجة لم يديرهم وإنما هم يديرون أنفسهم بأنفسهم، وكان Drucker من مؤيدي هذه الفكرة من خلال حديثه عن استقلالية عامل المعرفة وأنه مدير نفسه، وأضاف أن الإبداع يشكل جزء من رأس المال البشري، فإدارة الذات تسمح بتشجيع الأفراد على إطلاق العنان لأفكارهم ومنحهم فرصة المشاركة بها من خلال الاستقلالية في العمل،[7] العمل،[7] وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1-27).

---

[1] مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 231-232.

[2] Hammer, M & al, Why don't we know more about knowledge?, MIT Sloan Management Review, Volume 45, Issue 4, Summer 2004, P 17.

[3] حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي ، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري – تكنولوجي، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014، ص 89.

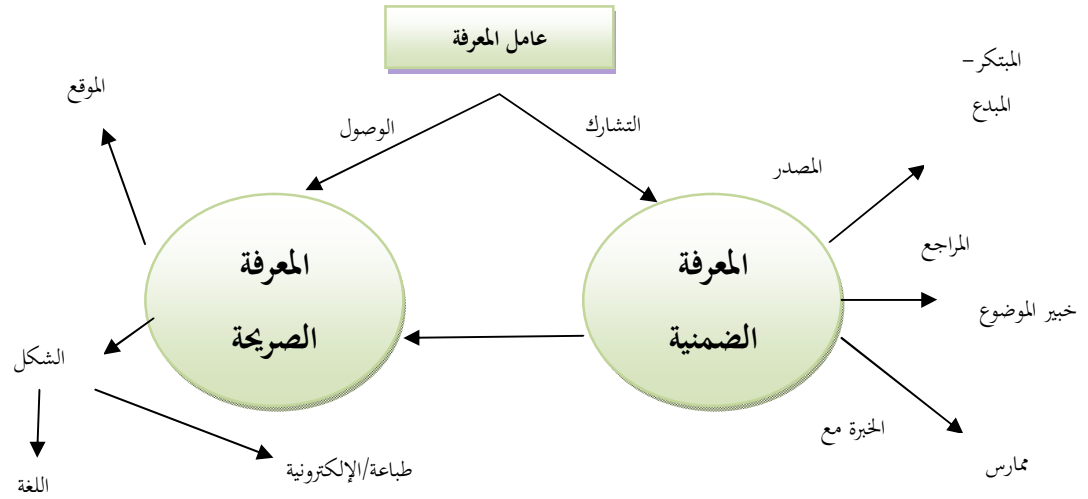
[4] مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سابق، ص 233.

[5] Lei , Hongzhen and Lan, Juanli, Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights , Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge-based Innovation in China, Volume 5, Issue 1, 2013, P 60.

[6] Nair. N & Vohra. N, An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers, Management Decision , Volume 48, Issue 4, 2010, P 600.

[7] مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سابق، ص 234.

الشكل رقم (1-27): عامل المعرفة



Source: kimiz dalkir, op cit, P 97.

من خلال الشكل رقم (1-27): يظهر دور عامل المعرفة من خلال التشارك والوصول لكل من المعرفة الضمنية والصريحة في ظل دورة إدارة المعرفة، وهنا يظهر أن عمل المعرفة يمثل شكلا جديدا من العمل المستندة على التعلم، ولكن هناك تركيز على القيمة الاقتصادية المضافة للمعرفة، ورأي العديد من الباحثين في مجال الإدارة بان أولئك الذين يتولون تعليما رسميا من أجل الحصول على المعرفة ومن ثم يقومون تطبيق المعرفة النظرية والتحليلية ينبغي معاملتهم بإحترام أكثر وإعطائهم فرص أكبر ويقيمون بدرجة أعلى في المجتمع،[1] وهذا راجع للقيمة التي يضيفونها لتوليد أفكار جديدة وتطوير منتجات جديدة.

2. **مهارات عامل المعرفة**: إن صناع المعرفة يتمتعون بالمهارات الأساسية الآتية:

- **المهارات الفكرية**: وهي مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن رؤية واضحة عن كيفية تحسين المنتج وأداء المنظمة بتعظيم القيمة المضافة للمنتجات، الخدمات، العمليات.
- **المهارات الإنسانية الشخصية** وتشمل:
  - القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم،
  - التعلم والتكوين وتشجيع الآخرين عليها،
- **المهارات الفنية** وتشمل المعرفة واسعة بممارسة الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية إلى المستويات الدنيا، والتفاعل مع فرق العمل.

3. **كفاءات صناع المعرفة**

تتمثل كفاءات صناع المعرفة في قيمة صناع المعرفة في المنظمات الحديثة والكبيرة، ويتم تحديدها بواسطة المعرفة التي اكتسبت من خلال كفاءتهم، وقدراتهم على حل المشكلة وتحديدها، بالإضافة إلى تقديم تطور جديد وحلول أفضل،

[1] Nonaka, Ikujiro, Knowledge Management, op cit, P 14.

حيث يعتبر دور صناع المعرفة حاسما، حيث أن المنظمات بحاجة إلى أن تعطي اهتماما كبيرا لهم وتوفر لهم الموارد والدعم التنظيمي، ويمكن توضيح الكفاءات الأساسية التي يتمتع بها صناع المعرفة وفقا لـ (Ramanigopall & joy) بـ:

- **مهارات التفكير** حيث يملك صانع المعرفة رؤية حول:
  - كيف يمكن للمنتج أن يكون أفضل،
  - كيف يمكن تحسين المنتج،
  - كيفية إضافة منفعة للزبون من أفرادها،
  - كيفية إسهام التعليم المستمر في مهنة صانع المعرفة،
  - ولائهم للمنظمة ورضاهم عن الوظائف.

وهذا ما يفهم بالتفكير الاستراتيجي والتعلم المستمر بعبارة مهمة (التعلم هو العمل والعمل هو التعلم) وبالتالي ينبغي أن يتعلم الأفراد باستمرار لرفع مستوى معارفهم.

- **الابتكار الإبداع:** أن الدافع وراء إبداع وابتكار صناع المعرفة هو توسيع الرؤية والحلم من جديد لمختلف السلع أو الخدمات من اجل تقدم المنظمة.
- **المسؤولية:** عندما تنشأ مشكلة ما من المتوقع أن صانع المعرفة يبحث عن المصدر المسؤول عن المشكلة ويناقشه يطرح الأفكار على الآخرين ليتوصل إلى افصل الحلول.
- **اتخاذ إجراءات حاسمة،** ينبغي أن يكون صناع المعرفة تطبيق على استعداد ليتبنى الانضباط المهني، الصبر، التركيز والحسم.

د. ادوار صناع المعرفة: يتطلب عمل المعرفة من صناع المعرفة تطبيق المعرفة في العمل وتوليدها لتبني نمط من السلوك المتوقع بشكل أفكار عمل إنتاجية،[1] حيث تتمثل أدوار عمال المعرفة في (مراقب، مساعد، متعمم، رابط، رابط شبكي، منظم، مستكشف، مشارك، محمل، متعقب)، وهذا ما يوضحة الجدول رقم (1-3) الموالي:

[1] شفاء مُحَّد علي العزاوي، ولدان عبد الستار هاشم، تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 130.

الجدول رقم (1–3): أدوار عمال المعرفة

الدور	الوصف	نموذج لإجراء المعرفة المتوقع
مراقب	الأفراد الذين يراقبون الأداء التنظيمي بالاعتماد على المعلومات الأولية.	تحليل ونشر وتنظيم المعلومات، والمراقبة.
مساعد	الأفراد الذين يحولون المعارف لتعليم الآخرين بمجرد حدوث مشكلة.	التأليف، التحليل، النشر، رد الفعل (تواصل) بحث عن المعلومات، تعلم، بحث الخدمة.
متعلم	الأفراد الذين يستخدمون المعلومات والممارسات لتحسين المهارات الشخصية والكفاءات.	اكتساب، تحليل، الخبرة، بحث عن المعلومات، التعلم بحث الخدمة.
رابط	الأفراد الذين يربطون المعلومات التي تصل من مصادر مختلفة لتوليد معارف جديدة.	تحليل ونشر البحث الخبراء، والبحث عن المعلومات، وتنظيم المعلومات، والمراقبة.
مشارك	الأفراد الذين ينشرون المعلومات في المجتمع.	التأليف، وشارك في التأليف والنشر والشبكات.
محلل	الأفراد الذين يوفرون طريقة للتعامل مع المشكلة.	اكتساب وتحليل ونشر المعلومات البحث، التعلم ، البحث الخدمة.
متعقب	الأشخاص الذين يراقبون ويتفاعلون مع الإجراءات الشخصية والتنظيمية التي تجمع المعلومات من مصادر مختلفة لتوليد معلومات جديدة.	تحليل المعلومات، بحث، مراقبة الشبكات.
رابط شبكي	الأفراد الذين يكونون معلومات شخصية أو مشاريع ذات الصلة بالأفراد الذين شاركوا بنفس النوع من العمل.	تحليل ، نشر، بحث متخصص، رصد، شبكات الخدمة.
منظم	الأفراد الذين يشاركون في التنظيم وتخطيط الأنشطة.	تحليل تنظيم المعلومات، رصد الشبكات.
مستكشف	الأفراد الذين يبحثون ويجمعون المعلومات عن موضوع معين.	معلومات، مراقبة، تنظيم المعلومات.

Source: Reinhardt Wolfgang, Awareness Support for Knowledge Workers In Research Networks, Thesis of Doctor in Research Networks, University Paderborn, Allemagne 2012, P34.

يبين الجدول رقم (1–3): أدوار عمال المعرفة حيث توجد ثلاث مزايا تميز عامل المعرفة عن الأشكال من العامل التقليدي:[1]

- فيما تشمل الوظائف خليطا من العمل البدني والاجتماعي والفكري فإن المهمة الأساس في عمل المعرفة هي التفكير، إذ أن العمل الذهني هو الذي يضيف قيمة للعمل، وبخلاف العامل في ورشة العمل الذي يؤدي العمليات الفيزيائية البدنية فإن عامل المعرفة يضيف قيمة إلى العمل خلال أنشطته الفكرية، إن عمل المعرفة يتضمن أنشطة مثل التحليل وحل المشكلات واستخلاص النتائج وتطبيق هذه الاستنتاجات في مواقف أخرى، ومن الطبيعي فإن فاعلية عامل المعرفة ستعتمد على المهارات الفكرية والتسيد في مفاهيم فكرية معينة وخبرة معينة.
- إن نوع التفكير المشارك في عمل المعرفة لا يكون فكريا خطيا تدريجيا، كما إن عامل المعرفة ينبغي أن يكون خلاقا وغير محدود التفكير.

[1] فراس رحيم يونس العزاوي، انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في المدينة السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 151.

- إن الميزة الثالثة في عمل المعرفة هو استعمال المعرفة لإنتاج المزيد من المعرفة، وعندما يستعمل المهني في البرمجيات المعرفة في كتابة الرموز لزيادة كفاءة البرنامج فإنه يخلق طرائق جديدة في تطبيق المعرفة، وهكذا فإن حصيلة عمل المعرفة هي خلق معرفة جديدة.

عوامل زيادة إنتاجية عمال المعرفة: عمال المعرفة أو صناعها هم مسؤولون عن توليد المعرفة الجديدة وتنميتها وتضمينها مع المعرفة القائمة وعادة ما يحتاجون إلى عوامل تزيد من إنتاجيتهم وتتمثل أهمها في ما يلي:

- **تحديد المهمة:** الكشف عن المهمة التي يقومون بها؛
- إدارة أنفسهم، حق الاستقلال؛
- الإبداع والابتكار المستمر و جزء لا يتجزأ من المهمة أو المسؤولية التي ينبغي أن يقوم صناع المعرفة بها؛
- التعلم والتعليم المستمر من قبل صناع المعرفة؛
- تركز على جودة المنتج؛
- التعامل معهم كأحد الموجودات وليس كتكلفة.

وإن مهني المعرفة يعظّمون معرفتهم من خلال المشاركة عند تعدد فرق العمل، جماعات الممارسة المشتركة، وزيادة مرات تقاسم المعرفة بالحوار والمحادثة لتبادل الخبرات المعارف ... الخ. [1]

وأهم الكفاءات التي يجب أن يتمتع بها صناع المعرفة:[2]

- **التحديد العلمي للمعرفة:** من المنظور التقني المعرفة يمكن فهمها كنتيجة لعملية تعلم الحقائق وعلاقتها بالوحدات والكميات.

4. تصنيفات صناع المعرفة

إن أغلب الدراسات التي صنفت صناع المعرفة تندرج من ضمن هذا التصنيف:[3]

- **المهنيون صناع المعرفة:** هم الذين يتمتعون بأقصى درجة من المعرفة، حيث وصفهم مؤيد الساعدي بأنهم مهنيون مفعمون بالثقة بالنفس والمهارة .
- **المدراء:** وهم ذو صلاحيات معينة وموارد معينة وان أدوارهم مقيدة ضمن مؤشرات تحددها سلطة الأعلى، وهو على عكس المهنيين، إذ بينما يتعامل المهنيون مع الزبائن فقط بالاستفادة من كفائتهم المهنية، فإن المدراء يراقبون عمل الآخرين، وإذا كان المدراء يتمتعون بالعمل مع أنواع مختلفة مع المهنيين الآخرين، والمدراء رؤوساء موظفين لهم دور مهم في منظمات المعرفة، ولهم دور قياسي ثانوي مضافا إلى دورهم المهني.
- **موظفو الدعم:** ويتألف من المساعدين وحفظة الأرشيف، والسكرتارية وموظفو الاستعلامات والعاملون في مجلس الإدارة، حيث يعتبر الباحث إن وجودهم ضروري لترابط العلاقة بين النسيج الكلي لمنظمة المعرفة والمحافظة على القانون العام.

---

[1] نجم عبود نجم، الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة على موقع تاريخ الاطلاع 26-01-2016، على الموقع: www.elbassair.net

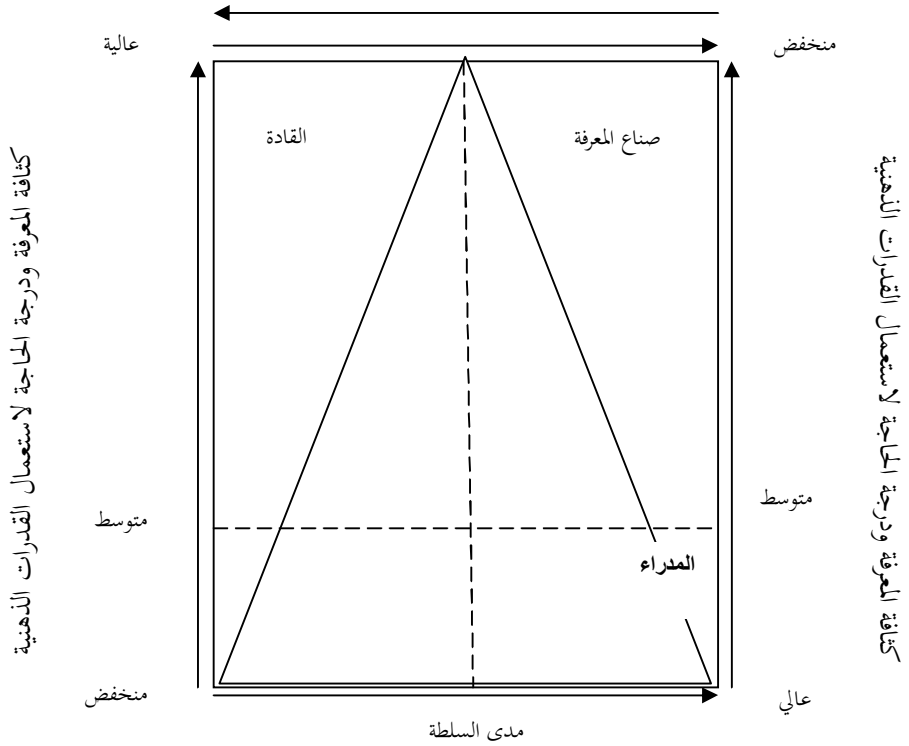
[2] العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص 354.

[3] مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سابق، ص 257.

- **القادة:** القيادة تتضمن التحرك وتوجيه مجاميع الأفراد باتجاهات مختلفة، والقادة في منظمة التعلم مهمون وهناك أكثر من قائد في اغلب الأحيان ومواصفاتهم:
  - الاندفاع برغبة حقيقية للقيادة،
  - الرؤية الإلهامية بشأن توجه المنظمة،
  - القدرة على تمييز الأفراد من حيث الجهد الموجه نحو الرؤية،
  - الالتزام العاطفي بصدد انجاز مهمته،
  - التوجه صوب العمل الصحيح والمثمر.

إن صناع المعرفة يستمدون سلطتهم من خبرتهم ومعرفتهم، كما أنهم يفرضون السيطرة على قادة المنظمة، ولذلك فإن الاستثمار فيهم لا يقل أهمية عن أهمية القادة في المنظمة، وهم ذو كثافة معرفية عالية يعتمدون في المنظمات التي يغلب على أعمالها طابع المعرفة وليس العلم والتكنولوجيا.[1]

الشكل رقم (1–28): مصفوفة صناع المعرفة وهرم السلطة



المصدر: مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سابق، ص 260.

يرى Drucker أن المعرفة المخزونة في أفكار الأفراد كأصول كبيرة لرأس المال وتعتبر وسيلتهم لإنتاج المعرفة،[2] حيث إن عمال المعرفة يعدون رأس مال وليس عمالة،[3] عمال المعرفة من يسيطرون على عقل المنظمة ويغذون ذاكرتها، باعتبارهم

[1] مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سابق، ص 259.

[2] Peter .F. Drucker, Knowledge-worker productivity: the biggest challenge, California Management Review, Volume 41, Issue 2, 1999, P 87.

[3] Peter .F. Drucker, They're not employees, they're people, Harvard Business Review, Volume 80, Issue 2, February, 2002, P 76.

مولدون معرفة وانتشارهم في المنظمة هو انتشار للمعرفة، وهذا ما يمكنهم من توليد المعرفة من خلال التعلم التنظيمي بدلا من استقطابها.

ثانيا. مدراء المعرفة

تعد قيادة المعرفة أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، وذلك مع زيادة الاهتمام بحقل إدارة المعرفة ومع ازدياد أعداد المنظمات التي بدأت تتجه نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات المعرفة وأهمية، هذه الأخيرة في تحقيق أداء متميز للمنظمات، ويعتبر دور ضابط المعرفة أو قائد المعرفة من أدوار الإدارة العليا ويوازي دور مدير إدارة المعلومات أو مدير إدارة الموارد البشرية.[1]

مدراء المعرفة الضمنية: هم الذين يركزون علي العملية التي تسهل التفاعل بين صناع المعرفة والخبراء، ويعتبر مدراء المعرفة الظاهرة وهم الأفراد الذين يقومون بعمليات توليد المعرفة وتصنيفها ونقلها، حيث يقوم مدير المعرفة بالأتي:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تصميم وتنفيذ والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بالتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وأن تكون زيادة خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات.[2]

مدير ضابط المعرفة الرئيس تم إحداث هذا المنصب كخطوة أولى في مساعدة المنظمات على إدارة معرفتها، تتمثل أدواره فيما يلي:

- مسؤولية تطوير برامج إدارة المعرفة و تنفيذها،
- تطوير الإستراتيجية التي توجه المنظمة إلى كيفية الحفاظ على موجوداتها الفكرية ومعالجتها،
- تبني ثقافة التنظيمية التي تركز على التعلم و النمو الدائمين،
- توليد بنية تحتية لإدارة المعرفة،
- بناء ثقافة المعرفة،
- نشر الثقافة المعرفية، وعليه فإن أي منظمة تسعى إلى تطبيق جيد للمعرفة هي التي تهتم بتعيين مدير لإدارة المعرفة بها والذي تقع على عاتقه واجبات الحث على التطبيق الجيد، وأن يعمل كعنصر يهتم بتكريس أولوية لتطبيقات المعرفة، ويسعى في فتح قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية ويسعى للحصول على التقارير، والقضايا والموضوعات ذات العلاقة، ويهتم بجلسات التكوين وتشجيع فرق العمل الجماعية، ويستخدم التكنولوجيا لتمكين فرص أكبر لتوليد المعرفة حتى ولو من أماكن بعيدة.[3]

---

[1] الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 74.

[2] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 198.

[3] خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم مُحَّد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، الدوحة قطر، 2014، ص 3، تاريخ الاطلاع: 12 05 2017، على الموقع:http://dx.doi.org/10.5339/qproc.2014.gsla.7

صفات قادة المعرفة يوصف قادة المعرفة وروادها بصفات متعددة منها: [1]

- يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة،
- يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم،
- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجيا والإستراتيجية،
- يستعملون العمليات وأطر عمل المنظمة كقوة مرئية،
- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى ولو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة،
- يستعملون الاتصالات الفاعلية في التسويق وإعادة هندسة الأعمال،
- في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء و الأفراد العاملين،
- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضاؤها من مختلف التخصصات،
- عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم،
- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.[2]

نظرا لصعوبة إدارة المعرفة الضمنية آليا، فلابد من القيام بذلك بشكل يدوي يعتمد بشكل أساسي على:[3]

- عقد لقاءات أو ندوات علمية داخلية محددة بموضوع محدد.
- تنظيم حلقات حوار لفرق عمل متخصصة بهدف تطوير أحد معارف المنظمة.
- تنظيم حلقات حوار متخصصة، وغير متخصصة لدى إدخال واعتماد معارف جديدة في المنظمة.
- تشجيع رفع المقترحات التطويرية ومكافآتها لأي سبب كان.
- توثيق جميع هذه النشاطات بشكل الكتروني.

يساهم كل من صناع المعرفة ومدراء المعرفة في اكتساب المعارف وتوليدها معارف جديدة ونشرها وتطبيقها.

- **مدراء المعرفة الظاهرة:** هم الأفراد الذين يقومون بعمليات إدارة المعرفة،
- **مدراء المعرفة الضمنية:** يركزون على العمليات التي تسهل التفاعل بين صناع المعرفة والخبراء.

ثالثاً: إدارة معرفة الزبون

يعتبر الزبون من أهم مصادر المعرفة في المنظمة، مما يفرض على هذه الأخيرة إيلاءه أهمية كبيرة لمعرفة كل المعلومات التي تتعلق به ولرصد المعلومات والتغيرات التي تحدث على مستوى الأسواق، حيث يعتبر الجزء الهام في إدارة المعرفة هو تحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة واضحة، وهذا ما يمكن المنظمة من تطوير منتجات مختلفة لمجموعات الزبائن المختلفة التي لديها حاجات مماثلة، وتمكن تكنولوجيا المعلومات مثل الاستطلاعات والبيانات على الانترنت، من خلال البحث والتنقيب، من استخراج معرفة الزبون من أجزاء السوق المختلفة،[4]حيث تظهر أهمية ربط المعرفة الخبرات والمعارف العملية بمعرفة الزبون لتلبية حاجاته وفقا لتطلعاته.

---

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص ص 204- 205.

[2] صالح أحمد صالح، دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المنصور، العدد 17، العراق، 2012، ص 199.

[3] خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 143.

[4] Ton Su Chao & al , Linking Innovative Product Development with Customer knowledge: A data- Mining Approach, Technovation, Issue 26, 2006, P 786.

1- معرفة الزبون

يعتبر الزبون الرقم الأصعب في أي منظمة وإدارة، وهو الذي يعرف ما يريد أكثر من أي شخص أخر في المنظمة، فإدارة المعرفة معينة بدرجة كبيرة بمعرفة ما يريد، ومنه فالزبون هو احد أهم مصادر المعرفة في المنظمة، أن معرفة الزبون بدأت تعرف على نحو متزايد على أنها مورد استراتيجي أساسي لنجاح أي منظمة، الزبون هو أحد أهم مصادر المعرفة في المنظمة المعرفة المتعلقة بالسوق،[1] والتغيرات الحاصلة فيها أول بأول، وذلك لأن هذه التغيرات هي أول ما تحدث في الزبائن في الغالب ومن ثم في المنظمات التي عليها أن تستفيد من الزبائن لرصد ومعرفة هذه التغيرات،[2] المعروف أن إدارة المعرفة الزبائن (CKM) تعتبر طريقة جيدة الحصول على المعرفة الخاصة بالزبون، وتوفير المعرفة الأكثر ملاءمة له، إدارة المعرفة الزبائن فيما يتعلق باكتساب وتبادل وتطوير المعرفة بالزبائن وتهدف إلى إعطاء المنفعة بين الزبائن والمنظمات.[3]

إن معرفة الزبون تشير إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما:[4]

- المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها.
- المعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء، والسبب في هذا التقسيم هو لأننا نفترض وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المنظمة والزبون حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان في حين تقدم المنظمة هذه المعرفة في أحيان أخرى.

2- الأبعاد المفاهيمية لإدارة معرفة الزبون:[5]

تتكون إدارة معرفة الزبون CKM من ثلاثة تدفقات رئيسية: المعرفة من الزبائن، والمعرفة حول الزبائن والمعرفة للزبائن.[6]

1.2. معرفة الزبون

يلتقي هذا المفهوم مع مفهوم إدارة علاقات الزبون، حيث يتضمن سجل تدون فيه تبادلات الزبون والمنتجات والخدمات التي يفضلها وخياراته الشخصية مثل اللغة وأسلوب الاتصالات ويتم من خلالها تحديد قيمة الزبون للمنظمة وبدأت أغلب المنظمات تطور هذا النوع من معرفة الزبون بإيجاد ملفات خاصة تتضمن معلومات عن كل زبون، نظرا لأهميته في تهيئة المعلومات الخاصة بالزبون وإمكانية الإستفادة منها في فهم طلبات الزبائن وتطوير علاقات المنظمة بهم.

---

[1] إدارة معرفة الزبون، تاريخ الاطلاع: 08-07-2016، على الموقع:
http://admin-mark.blogspot.com/2011/05/blog-post_1882.html

[2] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 325.

[3] Najme Mehdibeigia & al, Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role of Organizational Agility, International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016 Dubai, UAE, published in Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue 230, 2016, P 95.

[4] درمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، تاريخ الاطلاع: 24-05-2016 على الموقع:
http://ahmed2011.yoo7.com/t3-topic

[5] على حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر) بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد السابع عشر، العراق، ماي 2008، ص ص 150 151.

[6] Nastaran Taherparvar, & al, Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry, Journal of Knowledge Management, Volume 18, Issue 3, 2014, P 594.

هناك طرق كثيرة للحصول على معرفة الزبون منها ما يسمى التي يتم فيها استخدام 75 نظاما مختلفا وتوضع لكل زبون صورة متكاملة عنه، ويتم تحديث هذه الأنظمة بشكل مستمر يزود بها ذوي العلاقات من المعنيين في إدارات وأقسام المنظمة ومن الطرائق الأخرى التي ظهرت في المنظمات ما يسمى بمصانع استشارات الزبائن ويكون مقرها في المنظمة وكذلك هناك طريقة تشكيل فرق عمل الزبائن تهتم بالقضايا الأساسية للزبون وتقترب من كل الحركات السياسية والاقتصادية والعلمية لفهم قضايا وتصميم نموذج الخدمة بما يتلائم مع متطلبات الزبون ويمكن أن تضم هذه الفرق مجموعة من الزبائن وقد حدد أنواع المعرفة عن الزبون هي معرفة عن فرص السوق وعن حاجات المنتج وخصائصه.

إن الدراسات الأخيرة التي أجريت في حقل إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة تفترض بان هذان المدخلان يحققان تداؤب عالي، لذا لابد أن تضع إدارة المعرفة الزبون في سلم أولوياتها في جانبين على الأقل:[1]

- من أجل الحصول على المعرفة المرتبطة بالزبون والحاجات والتغيرات في السوق،
- إن إدارة المعرفة شأنها شأن جميع وظائف المنظمة لا يمكن قياس نتائج أعمالها في الأخير، إلا من خلال عدد ونوعية زبائنها، فإدارة علاقات الزبون هي إحدى الإدارات المتخصصة هي التي تركز على مفاهيم وأساليب إدارة المعرفة، هي المساهم الكبير في تحديد القيمة التي تقدم للزبون والتي من أجلها الزبون يدفع التكلفة.

2.2. المعرفة للزبون

المعرفة للزبون تتمثل في المعرفة حول المنتجات والأسواق والموردين[2]، ويرتكز المفهوم الأساسي لهذا المدخل في ضرورة إطلاع الزبون على معلومات عن المنظمة تشمل منتجاتها وخدماتها وجهود البحث والتطوير فيها حيث يمكن استفادة الزبون منها وبما يساعده على ترشيد استخدامه لخدماتها مما يعطي للزبون ميزة تدفعه لترسيخ علاقاته مع المنظمة، كما تعطي للزبون منافع إستباقية مثل تحديد وقت للزبون وتقليل وقت استلام الخدمة وأخذ وجهة نظر في تحقيق التقدم المستمر للخدمة وتنظيم هيكلها للإرتقاء الأفضل بحاجات الزبون مع النظر من زاوية أخرى إلى تجارب المنظمات الأخرى في هذا المجال، وبهذا فإن من شأن هذا المدخل أن يضع المعلومات الداخلية للمنظمة على طاولة الزبون .

- **المعرفة من الزبون**

يعد الزبون فرصة إستراتيجية للمنظمات للتعلم منه فالمعرفة موجودة لدى الزبائن ذات أهمية بالغة، وما على المنظمات إلا الحصول عليها منهم، مثل تجاربهم مع المنظمة والمنظمات الأخرى، حاجاتهم، شعورهم تجاه المنظمة رأيهم تجاه التحسينات في المنظمة مما يساعد على تطوير إستراتيجية فعالة لإنتاج خدمات ومنتجات إستراتيجية، ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الطلب من الزبون، عرض التجارب الناجحة والإخفاقات في العلاقات مع المنظمة، وتوصلت الدراسات إلى أن الإصغاء الجيد للزبون وأخذ تعليقاتهم بصورة جدية يجلب ولاء أكثر منهم تجاه المنظمة وتعد هذه المادة المتعلمة منهم ذات قيمة اقتصادية إذا استخدمت بفعالية، ويتم الحصول عليها من خلال وسائل متعددة منها الزيارات واللقاءات مع الزبائن ونظام الشكاوي و التعرف على عاداتهم ومعتقداتهم.

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 325 – 326.

[2] Sulaiman. S. & al, Customer Knowledge Management Application in Malaysian Mobile Service Providers, Procedia Engineering, Issue 15, 2011, P 3893.

- **الخلق المختلط للمعرفة**

البعد الرابع من هذه العلاقة المزدوجة بين الزبون والمنظمة وإدارة المعرفة، هنا تهدف لتسهيل التفاعل بين الزبون والمنظمة حول تنمية معرفة جديدة مثل تصميم برمجيات في الوقت المناسب، وفي الوقت الذي تقوم فيه المنظمات للإصغاء إلى حاجات الزبائن لتطوير منتجات أو خدمات جديدة حتى لا تسير المنظمة في الطريق الخطأ، وإذا كانت المنظمة ترغب بمعرفة ما يريده الزبون وأن تفتح قنوات للتفاعل مع الزبائن لتبصيرهم ولفتح منافذ لهم وأن ضمان هذا التعاون الفعال مع الزبائن هو التحدي الذي يواجه مدراء المعرفة في المستقبل .

إن كل هذه الأبعاد تتضمن مصدر من مصادر القوة للمنظمة، المعرفة عن الزبون ينبغي أن تقود إلى تحسين الكفاءة والفاعلية للعمليات الداخلية، إن المعرفة إلى الزبون تعمل على تحسين تجارب الزبون مع المنظمة وجعل العمل فيها أكثر سهولة، أما المعرفة من الزبون تعطي قيمة مختلفة للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمر فيها، حيث يكون نموذج إدارة المعرفة صور جديدة للمشاركة بالمعرفة بين المنظمة وزبائنها، ولكي تتمكن منظمات الأعمال من تطبيق نموذج إدارة معرفة الزبون عليها في البداية استيعاب تطبيقات إدارة علاقات الزبون (نظم العمليات، النظم التحليلية، النظم التعاونية).[1]

يبين الجدول رقم (1-4) الموالي: توجه كل من إدارة المعرفة KM وإدارة علاقات الزبون CRM وإدارة معرفة الزبون CKM، من معارف ومفاهيم وأهداف دور الزبائن.

الجدول رقم (1-4): إدارة المعرفة KM إدارة علاقات الزبون CRM إدارة معرفة الزبون CKM

	KM	CRM	CKM
المعارف المطلوبة في	الأفراد، فرق، المنظمة، الشبكات.	بيانات الزبون.	خبرات الزبون وإبداعه.
البديهيات	لو نعرف فقط ماذا نعرف.	الاحتفاظ اقل تكلفة من الاكتساب.	لو نعرف فقط ماذا يعرف زبائننا.
الأهداف	تشارك المعرفة حول الزبائن فيما بين الأفراد.	اكتشاف المعرفة حول الزبون.	اكتساب وتبادل وتوسيع نطاق المعرفة من (داخل) العميل فرد أو مجموعة الخبرات في تطبيقات، سلوك المنافس، والحلول الممكنة في المستقبل، وما إلى ذلك.
دور الزبائن	سلبي متلقي للمنتج.	الأسر، ترتبط بالمنتج بمخططات ولاء.	فعال، شريك المعرفة.
المستفيد من الحوافز	عامل	زبون	زبون
دور المنظمة	مشاركة الأفراد معارفهم مع زملائهم.	اهتمام الزبائن.	تحرير العملاء.
أهداف العمل	تحقيق الكفاءة، تخفيض التكاليف، تجنب إعادة الاستثمار في العماليات.	الحفاظ على قاعدة بيانات زبائن المنظمة ،الحفاظ على زبائننا.	التعاون مع الزبون لتكوين القيمة المشتركة.

[1] إدارة معرفة الزبون، تاريخ الاطلاع: 08-07 -2016، على الموقع الالكتروني:
http://admin-mark.blogspot.com/2011/05/blog-post_1882.html

قاعدة مفاهيمية	المحافظة على الزبون.	رضا الزبون.	نجاح الزبون، والابتكار، والتعلم التنظيمي
مقاييس الأعمال	الأداء بالمقابل الميزانية؛ معدل الاحتفاظ بالعملاء.	الأداء من حيث رضا العملاء والولاء.	أداء بالمقابل المنافسين في الابتكار والنمو؛ المساهمة في نجاح العميل.

Source :Gibbert, Michael & al, Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies put them into action, Université de Genève, Suisse, 2002, P 3, Available on: https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5813.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة يفرض عليها أن تحدد النموذج الذي ستتبناه، فنماذج إدارة المعرفة هي التي تساعد الإدارات في تحديد كيفية إستثمار في المعارف وتنفيذها، وعليه قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة كمحاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية، حيث تبين تصور عام وكامل لبناء عمليات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها والعوامل المتأثرة بها، والتي تهدف في الأخير إلى تعزيز مشاركة المعرفة بالمنظمات وإرساء التعلم بين الأفراد والجماعات، وفيما يلي بعض النماذج التي يمكن الإستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات.

1. نموذج إدارة المعرفة Nonaka takeuchi

تم الحصول على هذا النموذج بعد البحوث المتعلقة نجاح بعض المنظمات اليابانية، حول كيفية الحصول على الإبداع والابتكار، حيث توصل كل من (Nonaka & Takeuchi) أن الإبداع يعود للأفراد واستغلالهم لقدراتهم المعرفية، ويتمثل النموذج فيما تم تناوله سابقا والذي يتعلق بنموذج توليد المعرفة، ويعتبر من أهم النماذج في إدارة المعرفة.

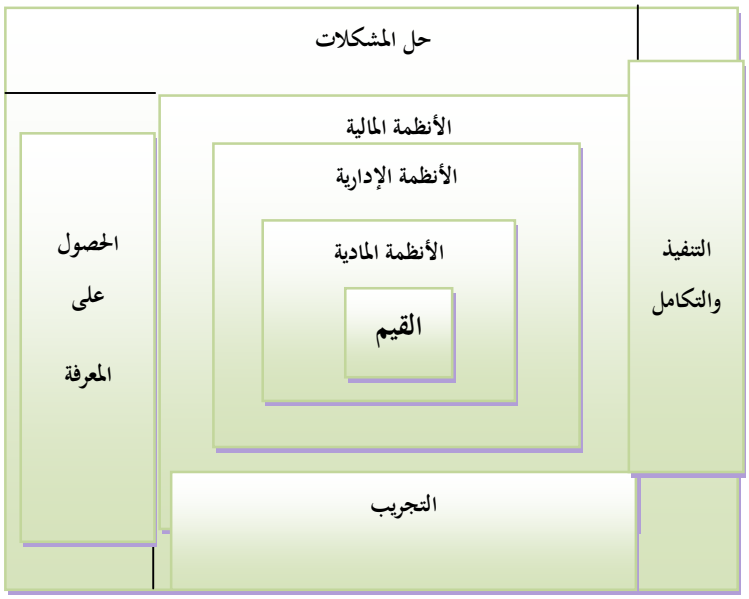
2. نموذج ديوثي ليونارد بارتون لإدارة المعرفة Dorothy Leonard-Barton:[1]

يقوم نموذج Barton-Leonard لإدارة المعرفة على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل المقدرة الجوهرية وان المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال هي:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي،
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في أنظمة إدارية،
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للأفراد،
- وقد توجد المعرفة فيما يسمه Leonard-Barton القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

[1] خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 73- 74.

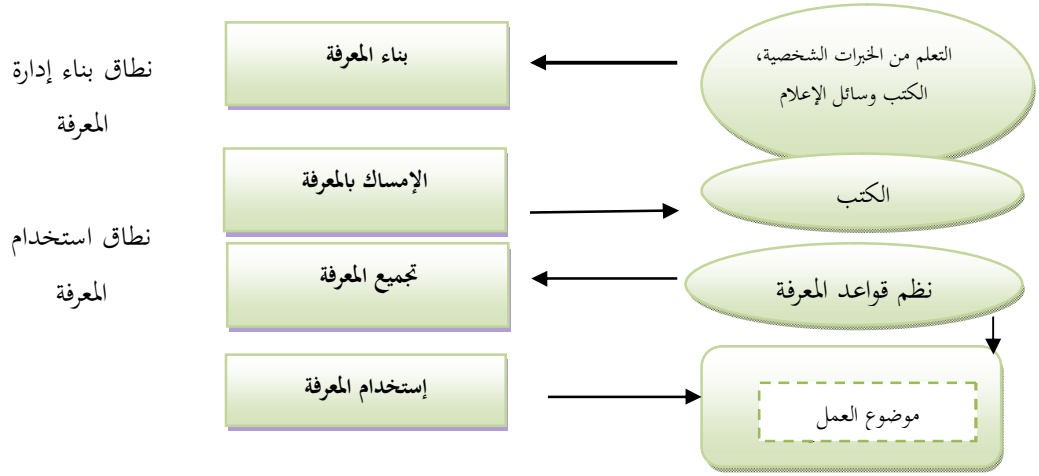
الشكل رقم (1–29): نموذج Leonard -Barton لإدارة المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 271.

يبين الشكل رقم (1–29): نموذج Barton-Leonard لإدارة المعرفة، حيث أن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمات لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا)، والأنظمة والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية وصولا للأفراد، حيث أن المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، والحصول على المعرفة، التجريب والابتكار كلها محدودة، ولهذا على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار)،[1] حيث أن أبعاد القدرات الجوهرية تتفاعل مع بعضها لتشكل نظام متكامل لإدارة المعرفة مما يمكن من تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية.

الشكل رقم (1–30): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig Karl



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، مرجع سابق، ص 224.

[1] ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص ص 225– 226.

يبين الشكل رقم (1-30): نموذج إدارة المعرفة عند Karl Wiig، حيث يقدم Wiig نموذجا يحقق أربعة أهداف رئيسية: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة وإستخدام المعرفة، ويمثل قاعدة لهذا النموذج من قبل المبدأ التالي: "إذا كنا نريد أن تكون المعرفة مفيدة وقيمة"،[1] وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها بإعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين كما يتبين من النموذج، فإن الاهتمام يرتكز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد والكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات الغير الرسمية، إلى شبكات الخبرة إلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك باعتماد على الموقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما حيث يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهمك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.[2]

3. نموذج ديفيد سكايرم David Skyrme

قدم David Skyrme نموذجا يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية:[3] وتتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات والدروس المتعلمة، والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما العوامل السبع في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:[4]

- **معرفة العميل**: تنمية المعرفة العميقة من خلال علاقات العملاء واستخدامها لإثراء رضا العميل من خلال منتجات وخدمات بجودة عالية.
- **المعرفة في المنتجات والخدمات**: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كيفية إدارك قيمة السلعة التي تعمل بها إدارة المعرفة والتي تسعى دائما لتطويرها.
- **المعرفة في الأفراد**: تنمية المهارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- **المعرفة في العمليات**: تجسيد المعرفة في عمليات المنظمة والوصول وإمكانية الوصول إلى الخبرة الكفؤه، في مختلف المواقف الحرجة.
- **الذاكرة التنظيمية**: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة لدى العاملين في المنظمة.

---

[1] Dragoş Sebastian Cristea, Alexandru Căpaţînă, Perspectives on knowledge management models, Economics and Applied Informatics, Years XV, Issue 2, University "Dunărea de Jos" Galaţi, Romaina, 2009, P 360.

[2] ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 223.

[3] خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 76- 77.

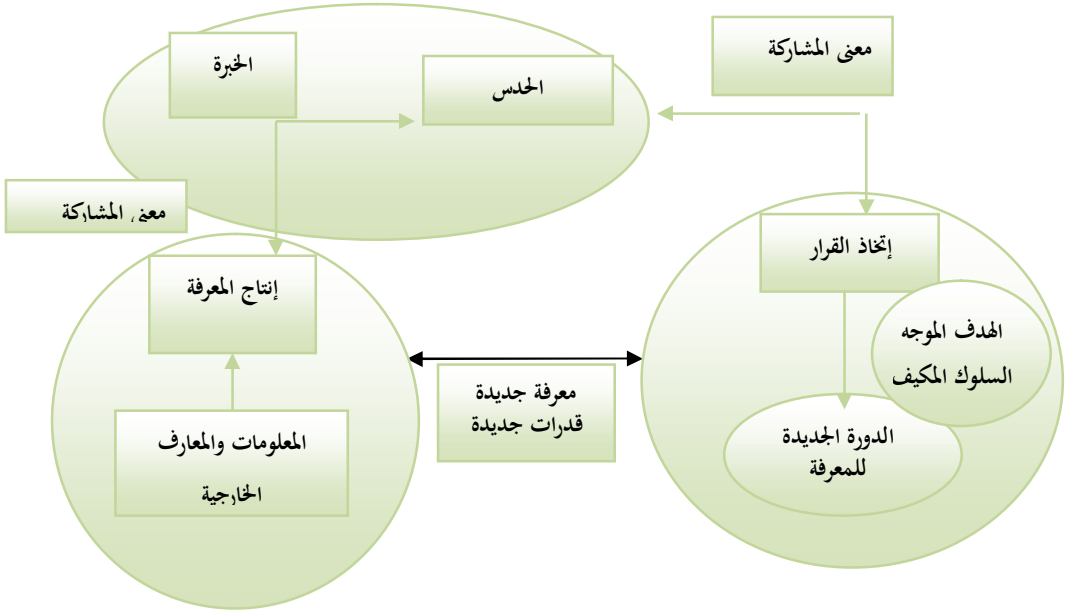
[4] نفس المرجع، ص 77.

- **المعرفة في العلاقات**: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة : إلى الموردين، والعملاء، والأفراد.
- **الأصول المعرفية**.

رابعا. نموذج Choo

يعتبر نموذج Choo نموذج جيد لإدارة المعرفة على أساس العناصر المستخدمة لإنشاء الحواس الجديدة لاستدلال قرار أمثل ومن خلالها تستمد القرارات التنظيمية، قوة نموذج Choo لإدارة المعرفة تكمن في المعالجة الشمولية للعمليات الرئيسية لدورة إدارة المعرفة وتمتد إلى صنع القرار التنظيمي، والتي غالبا ما تفتقر إليها النظريات الأخرى لإدارة المعرفة، وهذا يجعل من نموذج Choo واحد من النماذج الواقعية، ليمثل نموذجا الإجراءات التنظيمية، وعليه فإن النموذج Choo مناسب بشكل خاص لمحاكاة والفرضيات واختبار التطبيقات،[1] حيث يبين الشكل رقم نموذج Choo المبني على الحدس والخبرة ومشاركة المعلومات والمعارف بما يمكن من إنتاج المعارف ودعم اتخاذ القرارات.

الشكل رقم (1-31): نموذج إدارة المعرفة ل Choo



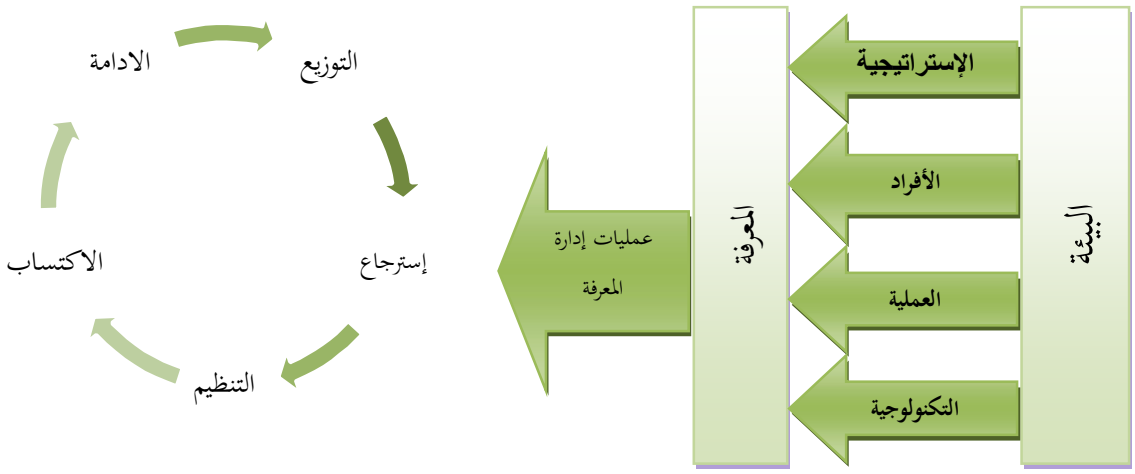
Source: Dragoş Sebastian Cristea, Alexandru Căpaţînă, op cit, P 359.

4 . نموذج Duffy

يقدم Duffy نموذجا لإدارة المعرفة بالشكل منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والتقنية، حيث تتحول إلى معارف وعمليات وهيكل تعطي للمنظمة الطاقة لإنتاج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، والتأكيد على العنصر البشري باعتباره الجانب الجوهري فيها،[2] وبموجب النموذج فإن عمليات إدارة المعرفة تكون من خلال الشكل رقم (1-32) كالأتي:

[1] Kimiz Dalkir, op cit, P 61.
[2] Duffy, op cit, PP 64-67.

الشكل رقم (1–32): نموذج إدارة المعرفة ل Duffy



Source: Duffy, Jan, Knowledge Management: To Be or Not to Be?, Information journal Management, volume 34, Issue 1, January 2000, P 65.

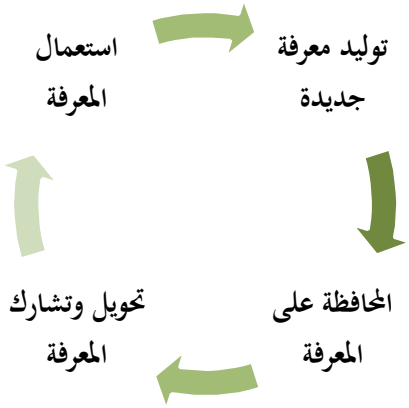
يبين الشكل رقم (1–32): نموذج إدارة المعرفة لـ Duffy، حيث نلاحظ من خلال النموذج أنه تتمثل عمليات إدارة المعرفة في:

- الحصول على المعرفة: وتتجسد هذه العملية في الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتوليد معارف جديدة،
- عملية التنظيم وتضم كل من تصنيف، تبويب ترميز وخزن المعرفة،
- عملية الاسترجاع، والمقصود بها استحواذ على المعرفة وتخزينها،
- عملية الإدامة وتشمل التنقيح والنمو والتغذية العكسية، من خلال إثراء المعارف المكتسبة وتنقيحها المستمر والتغذية العكسية التي تجعل المعرفة في نمو و تطور مستمر.

5. النموذج العام لإدارة المعرفة في المنظمات

تسعى أغلبية المنظمات إلى إيجاد نموذج تدير به معارفها بشكل كفؤ وفعال، ويعتبر الشكل رقم (1-33) الأتي من أهم النماذج المتعارف عليها لإدارة المعرفة:

الشكل رقم (1-33): النموذج العام لإدارة المعرفة في المنظمات



Source : Gholam Ali Ahmady & al, Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, P 392.

يبين الشكل رقم (1-33) نموذج عام لإدارة المعرفة بالمنظمات والذي يضم:

أولا.توليد معرفة: تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن اكتساب، وشراء المعرفة، ابتكار والقدرة على الفهم والإستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة، ويجب أن يفهم أن ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول ومعارف جديدة.

ثانيا.المحافظة على المعرفة: وتشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها واسترجاعها، وهذا في ظل تقنيات المعرفة التي تساعد على ذلك، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد، وتكتسب هذه العملية أهمية كبرى في المنظمات والمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي لا يوجد لدى موظفيها استقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة عبر العقود القصيرة الأجل والتي قد يغادرونها وبالتالي فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها.

ثالثا.تحويل وتشارك المعرفة: وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، وهذا من خلال تحويل المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة التعلم والتكوين ومشاركة المعارف والخبرات وتنميتها، وكذا المعرفة الصريحة في ظل تكنولوجيات المعرفة، حيث أن تحويل المعرفة ومشاركتها هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب.

رابعا. استعمال المعرفة: تعتبر العملية المرتبطة باستعمال المعرفة وتطبيقها والتي يجب أن تأخذ حقها من الاهتمام، فالمعرفة تكتسب بالعمل من التعليم و الممارسة والتجريب والتطبيق.

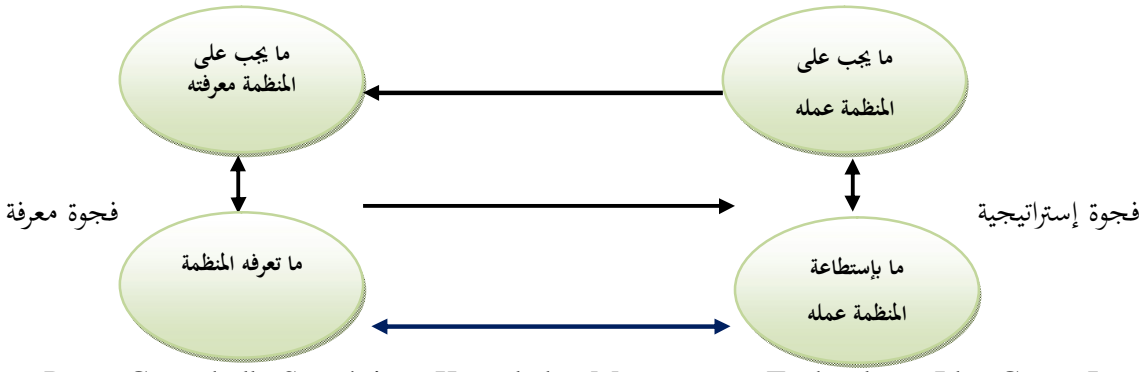
المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

أولا. مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة

إن الإستراتيجية تستخدم لتطبيق سياسات وإجراءات معينة لتحقيق هدف في النهاية،[1] حيث تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة هي الجزء الهام لإدماج أهداف استدامة المنظمات، لأنها تتيح منظمة لفتح وجذب رأس المال الفكري إلى أن يصبح التفكير الريادي وتنظيم التعلم، وقد أدى الاهتمام المتزايد في مجال إدارة المعرفة اهتماما متجددا لمسألة كيفية قياس قيمة المعرفة،[2] حيث تم توصل إلى أن إدارة رأس المال الفكري لا تزال نظرية والمديرين لا يعرفون النهج الأنسب لتفعيل مفهوم رأس المال الفكري ومع ذلك، فإن صعوبة بالنسبة للعديد من المنظمات غير أن تنفيذ استراتيجيات وأنشطة إدارة المعرفة لقياس وتنمية رأس المال الفكري، من دون إطار متماسك والخطوات المطلوبة، حيث يظهر مما سبق الحاجة إلى إتباع نهج أكثر تنظيما لتنفيذ إدارة المعرفة لقياس التقدم، وقياس وإدارة رأس المال الفكري.

يوضح الشكل رقم (1-34): تحليل لفجوة المعرفة والفجوة الإستراتيجية، بحيث تشير الفجوة الإستراتيجية التي تبين الفرق بين ما يجب على المنظمة عمله مقابل ما باستطاعتها عمله بمحاذاة فجوة المعرفة التي تبين ما يجب على المنظمة معرفته مقابل ما تعرفه، وعلى ضوء التقييم الإستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات المنظمة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تطور أو تكتسب،[3] ولوضع إستراتيجية لإدارة المعرفة وتحديد موقع المنظمة التنافسي يتم تحديد الفجوة الإستراتيجية أي ما يسمى بفجوة المعرفة.

الشكل رقم (1-34): فجوة المعرفة والفجوة الإستراتيجية



Source: Petter Gottschalk, Stratégique Knowledge Management Technology, Idea Group Inc, Hershey, PA, USA, 2005, P 76.

من خلال الشكل رقم (1-34) نجد أن كلا من الفجوتين الإستراتيجية والمعرفية، حيث يبين ترابط الفجوة المعرفية والفجوة الإستراتيجية، حيث أن تقليص الفجوة المعرفية يساهم في تقليص الفجوة الإستراتيجية.

[1] ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 85.

[2] Kevin J. O'Sullivan ,Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications, A Knowledge Management Framework to Manage Intellectual Capital for Corporate Sustainability, Business science reference, Hershey-United States, 2010, P 124 .

[3] عبد الستار العلي، عامر القندليجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص32.

ومن جهة أخرى يشير Kasten إلى إستراتيجية إدارة المعرفة كونها مجموعة من المبادئ والفلسفات توجه أنشطة المنظمة إلى خزن وتنمية واستخدام المعرفة.[1]

لقد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وهو ما قدمه Nonaka في كتابه المنظمات الخلاقة للمعرفة عام 1991، حيث أن منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا وأصلا رئيسيا من أصولها، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية، لذا فإن هذه المنظمات أصبحت معنية بتطوير إستراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التمييز على منافسيها وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بطريقة تتفوق بها على الآخرين، وإن المنظمات تتبنى نوعين من الإستراتيجيات وهما[2]:

1. **إستراتيجية الترميز**: وتعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل، والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات، من خلال شبكة المنظمة، وتعميمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

إن إستراتيجية الترميز تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة، تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المنظمة، وتجعله متاحا للأفراد في عملية تبادل المعرفة بخطوتين وتتمثل في: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد، فالمعرفة الجديدة التي يتوصل إليها الفرد من أي استشارة أو تجربة يتم تحويلها من خلال أسلوب الأفراد إلى وثيقة بما يحقق استخراج وفصل تلك المعرفة عن الأفراد ومن ثم تنميطها بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام.

2. **إستراتيجية الشخصنة**: ترتكز على المعرفة الضمنية، وهي المعرفة غير القابلة للترميز والقياس غير رسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه غير قابلة للوصف و النقل والتعليم والتكوين، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه الإستراتيجية تسمى أيضا نموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد، وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء إتصالاتهم وتفاعلهم وعملهم المشترك، حيث ركز Story Etal أن إستراتيجية إدارة المعرفة تعتمد في طبيعة عملها على بعدين لخصهما في :

- **التركيز**: الذي يشير إلى الإستراتيجية المستندة إلى معرفة ضمنية أو معرفة صريحة.
- **المورد المعرفي**: أي إتباع المعرفة الداخلية أو المعرفة الخارجية، وهذا ما سنبينه في الجدول رقم (1-5) الموالي:

[1] Kasten, J.E , knowledge strategy and its role in the organization: An exploratory study, International Journal of knowledge management, Volume 5, No 1, 2009, P 38.

[2] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 161-163 .

الجدول رقم (1–5): أبعاد استراتيجيه إدارة المعرفة

التركيز	**معرفة ضمنية**	- التركيز على اكتساب المعرفة من الخبراء والزملاء، - التركيز على شبكات التواصل والمحادثات الخارجية ، التركيز على اكتساب المعرفة من شخص– شخص
	معرفة صريحة	- التركيز على أداء الوثائق - اكتساب المعرفة وتوثيقها والتشارك بها بإعادة الاستخدام.
المورد المعرفي	**معرفة داخلية**	- الثقة بين المنظمات للحصول على المعرفة - التركيز على استخدام المعرفة المشتركة لخلق معرفة جديدة
	معرفة خارجية	- التركيز على اكتساب المعرفة من الزبائن . - اكتساب المعرفة من خلال النقابات.

المصدر: هناء جاسم مُحَمَّد العسكري، ممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتهما بأداء إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة جامعة القادسية، مجلد مثنى للعلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014، ص ص 147–148، نقلا عن :

Choi, B.&Jong, A.M, Assessing the Impact of Knowledge Management Strategies announcements on the Market Value of Fiss, Information & Management, volume 46, Issue 5, 2010.

ميز(Mc Elriy, 2003) بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة:

– **إستراتيجيات جانب العرض** التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعا لذلك، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة.

– **إستراتيجيات جانب الطلب** التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.[1]

ثانيا . متطلبات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة: لتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة فإنه لا بد من الاهتمام بثلاثة جوانب أساسية:

- **النظم والعمليات:** تساهم النظم والعمليات في زيادة قدرة الأفراد على خلق وتوليد المعرفة، وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة.
- **الموارد البشرية:** إن مستوى المهارات والخبرات والقدرات والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية.
- **البيئة:** إن تنفيذ الإستراتيجية المعرفية بصورة ناجحة يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح، إذ أن هذا الاتصال يمكّن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة.

[1] McElroy, Mark W, The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation, Boston, MA: KMCI Press/Butterworth-Heinemann, 2003, P 34.

خاتمة الفصل

إن قيمة المعرفة ترتكز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب وإبتكار عمليات لم تكن معروفة من قبل، واستخدامها بغرض التحسين المستمر وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة ومختلفة، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والتميز، ومن ثم فإن الحصول على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي قلب التنافس بين المنظمات، فكلما تراكمت المعرفة كلما تراكمت الثروة، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى إقتصاد المعرفة دور إستراتيجيا هاما في استثمار المعارف.

من جهة أخرى تعد إدارة المعارف والتحكم فيها من أهم الركائز والتوجهات في ظل إقتصاد المعرفة، حيث تعتبر إدارة المعرفة عملية إدارية تنظيمية لتوجيه وتنظيم وتنسيق ومراقبة الأنشطة الموجهة من خلال عمليات إدارة المعرفة (لتوليد المعارف وتوزيعها وتخزينها وتطبيقها)، بدعم كل من فريق المعرفة وتكنولوجية المعرفة، حيث تتضمن إدارة المعرفة إيجاد بيئة التي تسهل على المنظمة نقل المعارف الضمنية والصريحة والتشارك بها، حيث تشكل في مجملها عمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها من أجل التعلم وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي، وكذا إتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة في ظل نماذج واستراتيجيات تتبناها المنظمات وفقا لتوجهاتها لضمان استدامة المنظمات وتنافسيتها في ظل التطورات والتحولات التكنولوجية.

الفصل الثاني

أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بالمنظمة

مقدمة الفصل

في ظل اقتصاد المعرفة، تعتمد قوة المنظمات واستمراريتها وبقاءها على ما تمتلكه من رأس مال بشري لما يحويه منقدرات معرفية ومهارات وخبرات، ولهذا أصبح من أهم المواضيع التي تهتم بها المنظمات والمجتمعات، حيث أن هذه الأهمية في تزايد باعتبار الإنسان وسيلة التنمية وغايتها في نفس الوقت، ومهما كان مستوى الأفراد في مناصب عملهم، إلا أنهم بحاجة لتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وخبراتهم والمحافظة عليها، وعليه تعتبر تنمية رأس المال البشري أحد أهم التحديات الحالية التي تواجه المنظمات، وهذا ما يفرض عليها إيلاء أهمية لاستقطاب رأس المال البشري وتكوينه وتعلمه، بحيث أن امتلاك المنظمة لرأس مال بشري غير كافي، لأن عدم المحافظة عليه يؤدي إلى فقدان وضياع المعارف ومهارات وخبرات الأفراد، حيث تظهر أهمية توفير البيئة التنظيمية والمعرفية المشجعة لذلك من خلال تبني الممارسات والأساليب الداعمة لذلك، وهنا يظهر التحدي في أهمية تبني الممارسات الإدارية وإيجاد البيئة المعرفية الداعمة لرأس المال البشري، وهذا ما يفرض على المسيرين تبني إدارة المعرفة كأحد أهم الأساليب والممارسات التي تدعم تنمية رأس المال البشري بالمنظمات.

نحاول من خلال هذا الفصل التعرف على أهم الاتجاهات التي تناولت رأس المال البشري ونظرياته، والتعرف على المكونات المختلفة لرأس المال البشري، وكذلك أهمية إدارته وتنميته، ونتطرق أيضا إلى أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري من تكوين وتعليم وتعلم، كما نحاول في هذا الفصل توضيح أهمية ودور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشريمن خلال إيجاد بيئة معرفية تمكن من إنتاج وتوليد المعارف بالمنظمة، وهذا من خلال تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في تنمية ودعم رأس المال البشري من أجلتكيفه وتحقيق رضاه في بيئة عمله والمحافظة عليه، ووقف فقدان تسرب ومغادرة الخبرات والمهارات، والعمل على تنميتها بما يمكن المنظمات من تحقيق التجديد والإبداع والتميز في أدائها بما يضمن بقائها واستمراريتها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لرأس المال البشري

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، انتقل الاهتمام من الصراع حول الأصول المادية (الأصول الملموسة) إلى الصراع حول الأصول غير المادية (غير الملموسة)، ومنذ بداية القرن العشرين اعتبر العالم الاقتصادي (Don Marshal1980,) البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابليته وطاقاته البناءة ومهارته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري

تظهر أهمية تناول رأس المال البشري في المنظمة من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم وتوضيح أهميته وأهم مكوناته، حيث تعددت اتجاهات الباحثين وتعريفاتهم وهذا ما سنبينه فيما يأتي.

الفرع الأول. مفهوم رأس المال البشري في المنظمة

قبل التطرق إلى تعريف رأس المال البشري نعرف رأس المال الفكري.

- **تعريف رأس المال الفكري**

يعرف (Thomas Stuart) رأس المال الفكري على أنه «المواد والممتلكات الذكية، والمعرفة والمعلومات والخبرات، التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة »[1]، كما عرفه السعيد هاني على أنه «مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة»،[2] ومن خلال تفحصنا لبعض المراجع الأدبية لرأس المال الفكري أي ما يطلق عليه بالأصول الذكية، ويمكن تعريفها بأنها مجمل المعارف، والمهارات، والقدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات وتوجهها نحو تحقيق أهدافها، ومنه يعتبر رأس المال الفكري الأصول الذكية للمنظمات والتي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها.

- **رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري**

عادة ما يصنف رأس المال الفكري على أنه رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي(الزبوني)، حيث يشمل رأس المال البشري المعارف والمؤهلات والقدرات الجماعية والمهارات والخبرات والإبداع والابتكار، والقدرة والتحفيز والتكوين المهني للأفراد في المنظمة،ويشمل رأس المال الهيكلي كل من العمليات والإجراءات التنظيمية والأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والهيكل التنظيمي والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية، كما يتضمن رأس المال العلائقي قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن والموردين، والمستثمرين، وقنوات التوزيع،[3]وللتعرف على رأس المال البشري بصورة أوضح نتناول التعريفات والمفاهيم الآتية.

---

[1]Thomas Stewart, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Doubleday, New York, 1997.

[2] محمد السعيد هاني، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 21.

[3]Geisler, E., Wickramasinghe, N. Principles of Knowledge Management: theory, practice, and cases, M. E. Sharpe Routledge, England, 2009, P 221.

- **ماهية رأس المال البشري**

أشار (Gqrantham, 2002) أن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية، حيث يعتبر رأس المال البشري مجموعة متجمعة من الخبرات والمهارات والمعلومات والمعرفة والخصائص والبراعة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين بالمنظمة في كل المستويات الإدارية،[1] حيث يمثل رأس المال البشري ما يملكه الأفراد الذين يعملون في المنظمة من مهارات وقدرات وخبرات متراكمة، ومعرفة وتقنيات عمل،[2] ويعتبر العنصر البشري موردا ورأس مال، حيث يعد رأس المال البشري من أهم العناصر في المنظمة وهو يشمل جميع الطاقات والقدرات والمهارات والخبرات المعرفية، حيث يعتبر من الفرص الريادية للمنظمات.[3]

يمكن النظر لرأس المال البشري على أنه يمثل جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية وتشتمل على معارف الأفراد المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التكنولوجية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.[4]

أشار Ashton إلى أن رأس المال البشري في المنظمة يعود إلى « المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى الأفراد التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر»،[5] وفي نفس الاتجاه عرف Stewart رأس مال البشري بأنه "القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة التي لم يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد والأصول وغيرها"،[6] كما يمثل مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية.[7]

من وجهة نظر Chen وزملائه (2004)، فإن رأس المال البشري له جزأين يتمثلان في: الأجهزة والبرمجيات، حيث تشكل كفاءة الأفراد أجهزة رأس المال البشري والمعرفة والمهارات والمواهب ومن بينها المعارف والمهارات وتعتبر من أهم العوامل،حيث ترتبط المعرفة بالجوانب الأكاديمية والفنية، وهي أكثر اكتسابا من خلال التعليم وهي نظرية، حيث يتم اكتساب مهارات وقدرات الأفراد من خلال الخبرات في أداء العمل، ومع ذلك يمكن تنميتها من خلال التعليم، أما البرمجيات فهي تمثل مواقف الأفراد، وتشمل التحفيز والرضا الوظيفي،[8] وأشار (Uirish, 1998, 128) أن رأس المال

---

[1] رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 17.

[2] عبد ألباري وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 440.

[3] محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 97، العراق، 2015، ص 201.

[4] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 231.

[5] Ashton , Robert H., Intellectual Capital and Value Creation: A Review, Journal of Accounting Literature, Volume 24, 2005, P45.

[6] Jean Yvees le louarn ,thierry wils, l'évaluation de la gestion des ressources humaines, Editions liaisons, Paris, 2001, P 35.

[7] راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2002، ص 65.

[8] Niloofar R & al, Human Capital: The Enabling Infrastructure Of Creating Organizational Knowledge, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Volume IV, Issue 7, July 2016, P294.

البشري هو" مجموعة المهارات المتوافرة لدى أفراد المنظمة، والتي تجعلها قادرة على العمل في المحيط العالمي من خلال تحقيق رضا الزبائن واستخدامها للتكنولوجيات الحديثة"،[1]حيث أكد (Brooking, 1997) أن الأصول البشرية للمنظمة تتضمن المهارات والخبرات وقدرات حل المشكلات.[2]

يعبر عن رأس المال البشري بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وإبتكارية، وفي هذا الصدد فأن رأس المال البشري يتمثل في مستوى التعليم، الخبرة، ومعارف، روح الابتكار، القيم وتكوين الأفراد.[3]

إتجه Bonits في تعريفه لرأس المال البشري بأنه الأفراد بمجموعهم في المنظمة، من حيث ذكاءهم ومعارفهم ومهاراتهم المتراكمة التي تعطي للمنظمة شخصيتها المتميزة فضلا عن كونهم تلك الموارد القادرة على التعلم والتغيير والإبداع، وتعطي الدافع لضمان بقاء المنظمة في عالم الاعمال،[4]كما أشار Becker إلى أن المهارات والمعرفة والقدرات التي تمتلكها القوى العاملة في المنظمة أو في المجتمع هي التي تجعلهم أكثر إبداعا وإنتاجية،[5]كما أكد Allègre أن رأس المال البشري للمنظمة يتكون من مجموع الأفراد، كفاءتهم، خبراتهم المتراكمة، مشاركتهم وقدرتهم على الإبداع، ويمثل رأس المال البشري العنصر الأول من رأسمالها غير الملموس، ويضيف أن رأس المال البشري ونظام المنظمة يشكلان الذكاء الجماعي لها.[6]

من خلال توجهات العديد من الباحثين فإن رأس المال البشري يمثل الفرد الذي يمتلك المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن، فهو مصدر الإبتكار والتجديد في المنظمة،[7]حيث يمتلك الأفراد مخزون من المهارات والمعرفة والخبرات التي يمكن الاستفادة منها لتحقيق المنفعة التنظيمية،[8]وعليه يشمل رأس المال البشري مختلف عناصر الموارد البشرية، بما في ذلك الخبرات والمهارات، والابتكار والمواهب من الأفراد،[9]ومنه رأس المال البشري هو كل ما يتعلق بجذب والاحتفاظ والتنمية ومكافأة الأفراد من أجل توليد والحفاظ على القوى العاملة الماهرة.[10]

---

[1] مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سابق، ص 289.

[2] Neenu Wilson, Sebastian Rupert Mampilly The Role of Human Capital Management Practices in Inculcating Learning Orientation and Its Relationship with Performance: A Systematic Literature Review, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 7, Ver. III, July 2014, P17.

[3] محمد السعيد هاني، مرجع سابق، ص 31.

[4] سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014،ص 334.

[5] Alan Burton-Jones& J.-C. Spender, The Oxford Handbook of Humain Capital, Oxford Handbooks Online, New York, 2011, P 49.

[6] Allègre C.B., Andréassian A.E., Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel, Edition de BOECK, Paris, 2008, PP8-9.

[7] سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مرجع سابق، ص 202.

[8] loyhart, R. E., & Moliterno, T. P. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. Academy of Management Review, Volume 36, Issue 1, Available on : 2011://www.economicshelp.org/blog/26076/economics/human-capital-definition-and-importance/

[9] Eric Kong, The human capital and human resource management relationships in non-profit organisations: misunderstanding and implication, Int. J. Knowledge Management Studies, Volume 1, Issue 3&4, 2007, P 473.

[10] Wan Norhayate & al,The Effects of Knowledge Management on Human Capital towards Organizational Innovation, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Volume 8, Issue 10, 2014, P 3315.

يعتبر رأس المال البشري قيمة جماعية من قدرات، والمعارف والمهارات، والخبرات والتجارب، والحافز للقوى العاملة،[1] حيث تناول Wiig رأس المال البشري على أنه درجة من الكفاءة والقدرات التي يمتلكها الأفراد،[2] حيث يمكن تعريف رأس المال البشري باعتباره المعرفة والمهارات والقدرات والإمكانيات التي يمتلكها الأفراد، ويتحدد رأس المال البشري العام من خلال المعرفة العامة والمهارة، وليس محدد لمهمة أو منظمة، التي تراكمت عادة من خلال خبرات العمل والتعليم،[3]إن رأس المال البشري يتكون من المعرفة المهارة والخبرة التطبيقية التي يمتلكها الأفراد، وهو محرك للإبداع بالمنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة، ويمكن تنميته من خلال التكوين والتنمية.[4]

يشمل رأس المال البشري لأي منظمة الأفراد الذين يعملون فيها، ويعتمد نجاحها عليهم، ومنه يعتبر رأس المال البشري مجموعة القدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري بإعتباره المسؤول الأول عن التفكير والإبداع والابتكار بالمنظمة، كما يبين الجدول رقم (2-1) الموالي أهم الدراسات التي تناولت مفهوم رأس المال البشري.

الجدول رقم(2-1): مجموعة دراسات تناولت مفهوم رأس المال البشري

الباحث والسنة	المفهوم
Becker, 1964	القيمة الاقتصادية للتعليم.
1996 OCDE	مجمل المعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم، والتي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات في الأسواق أو خارجها.
Brooking, 1997	قابليات القيادة، المهارات الإدارية، المهارات المهنية، مهارات حل المشكلات، القابليات الإبداعية.
Roos, et.al., 1997	رأس المال البشري يتضمن ثلاثة أبعاد وهي: - القابلية للمنافسة: معارف ومهارات الأفراد. - إتجاهات الأفراد: تتأثر بواسطة الحوافز، السلوك، أخلاقيات الأفراد. - السرعة في الإستجابة، القابلية للإبداع، التقليد، التكييف والتكامل.
Edvinson& Malone, 1997	مجموعة المعارف والمهارات والإبداع ومقدرة الأفراد لإنجاز مهام المنظمة، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.
Van & Buren, 1999	المعرفة، المهارات، القدرات المملوكة من قبل أفراد المنظمة.
Baptiste, 2001	معرفة العاملين ومهاراتهم.
Luthams, et.al., 2004	خبرة الفرد، مستوى التعليم، المهارات المهنية، المعرفة والأفكار الإبداعية.
تقرير OCDE 2008"[5]	المعارف، الكفاءات والمهارة التي تصاحب العمال حتى يغادروا أماكن عملهم، ونستطيع أن نذكر مثلا: القدرة على الابتكار، الإبداع، المهارة، الخبرة المهنية، الاستعداد للعمل الجماعي، مرونة العمال، والتكوين المنظم، والتعلم.

[1] Aldisent, L.. Valuing People! How Human Capital Can Be Your Strongest Asset., IL: Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2002.

[2] Birasnav M &Rangnekar S, Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries, Business Process Management Journal Volume 16,Issue 1, 2010,P 58.

[3] Muna Al-Ghazawi, The Impact of Investments in Human Resources Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital: The Case of Commercial Banks in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Volume 3,Issue 18, Special Issue September 2012, P 253.

[4] يوسف بسام عبد الرحمان، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري لتحقيق الأداء المتميز، رسالة دكتوراه جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2005، ص 40.

[5] Rapport de synthèse OCDE, Actifs intellectuels et création de valeur, 2008.,consulted in 12-09-2016, on https://www.oecd.org/fr/sti/inno/40825836.pdf

S. Gates, P. Langevin (2010	يشير رأس المال البشري إلى المعرفة والكفاءات والخبرة والإبداع للقوى العاملة بالإضافة إلى مواقفهم ودوافعهم، من خلال هيكلة الإدارة وتشارك هذه المعرفة، ويمكن للمنظمة تطوير كفاءات أساسية يصعب تقليدها، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.
J. M. Unger& al[1]. (2011)	رأس المال البشري كمهارات ومعرفة يكتسبها الأفراد من خلال الاستثمارات في التعليم المدرسي، والتكوين أثناء العمل، وأنواع أخرى من الخبرة.
العنزي وصالح 2009	هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية.
الهلالي[2] 2011	يتضمن المعارف والخبرات والمهارات والابتكارات التي تقدم حلولا للمشاكل وتعزز عمليات التطوير، والتي يأخذها العاملون معهم عند مغادرة المنظمة.
القيسي والطائي 2014	هو كل معرفة موجودة في عقول عاملى المنظمة، سواءا كانوا مبدعين أو الأفراد العاديين، غير أنه لكل منه مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات الدراسة السابقة وإستنادا إلى:

Tzu-Shian, Han & al, Human Capital a three-way approach, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Volume 5, Issue 3&4, 2008, PP 387-403.

يبين الجدول رقم (2-1) أهم المفاهيم التي تناولت رأس المال البشري من خلال العديد من الباحثين والكتاب والمراجع الأدبية، حيث أن إتجاهات المفاهيم تمحورت حول أن رأس المال البشري يضم كل من المعرفة والمهارة والخبرة وبعض الخصائص الأخرى.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص رأس المال البشري

- **الفرق بين الموارد البشرية ورأس المال البشري**

تعتبر الموارد مجموع الوسائل المتاحة أو الإمدادات المتاحة التي يمكن إستخدامها عند الحاجة، والموارد بكل بساطة يمكن استخدامها إلى أن تستنفد، غير أن رأس المال يعرف بأنه أي شكل من أشكال الثروة المستخدمة أو القادر على توظيفه في إنتاج المزيد من الثروة، ويمكن أن ينمو رأس المال مع الاستثمار،[3] كمانرى أنه يختلف رأس المال البشري عن الموارد البشرية أيضا لخصائصه وأهميته والتي يتميز بها والتي سنتناولها في النقطة الموالية.

أولا. أهمية رأس المال البشري

في ظل الاقتصاد المعرفي يعتبر رأس المال البشري مصدر هام لخلق القيمة، ومنه فعلى المجتمعات والمنظمات بناء قاعدة معرفية لعناصرها البشرية من خلال تعليمهم وتكوينهم، حيث أن بقاء المنظمات واستمراريتها يعتمد على معارف وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد وهذا لتأثيرها الكبير على أداء المنظمة، وعليه تنبثق أهمية رأس المال البشري في المنظمات بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تسهم في

[1]Unger, J.M& al, Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review', Journal of Business Venturing, Volume 26, Issue 3, 2011, PP 341 -358.

[2] الهلالي الهلالي الشربيني، مقال سبق ذكره، ص 25.

[3]Human Resources & Human Capital: The differences and interdependencies (and why companies need both) consulted in 12-01-2017, on:http://www.informationexperts.com/human-resources-human-capital-the-differences-and-interdependencies-and-why-companies-need-both/

تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتأكيدا على أهميته فقد أشار إليه Beckerبقوله: "إن رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم والتكوين لزيادة معارف الأفراد وخبرتهم ومهاراتهم، والتي تؤدي إلى تعظيم إنتاجية المنظمة ومخرجاتها"،[1] حيث يتمتع رأس المال البشري بأهمية بالغة خاصة في إطار التحول لعصر المعرفة، بإعتباره المصدر الحقيقي لثروة المنظمة، كما نجد أن أهمية رأس المال البشري تتمثل في:

- **من أهم عناصر الإنتاجية:** حيث يعد رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، من خلال إدارته لكل عوامل الإنتاج، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة.
- **تعزيز الميزة التنافسية:** يتم تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.
- **استيعاب التكنولوجيا الحديثة:** يعد إمتلاك المنظمات للتكنولوجيا المتطورة في عصرنا ميزة تنافسية كبيرة لها، إلا أن التغييرات المتسارعة والمتقلبة التي يشهدها العالم اليوم تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري، وعليه فإن التعامل مع هذه التغيرات وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون أساس تحقيق ميزتها التنافسية، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية رأس المال البشري تكمن في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا في الدول المستوردة لها أكبر من أهمية في الدول المصنعة لها.[2]
- يعتبر رأس المال البشري مصدرا للإبتكار والتجديد وإنشاء المعارف الجديدة، ومصدر لتعزيز وتطوير الميزة التنافسية.

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري تستلزم على المنظمات الاستثمار المتواصل في رأس المال البشري من خلال سياسات وإستراتيجيات، تدعم تنمية الأفراد وتدعم التعلم وبرامج التكوين والمحافظة على الكفاءات، لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، والابتكار والإبداع.

ثانيا: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات ومن أهمها:[3]

- **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستنجر عنه.
- **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فان تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

---

[1] Samer Khasawneh, Human capital Planning in higher Education Institutions, International Journal of Educational Management, Volume 25, Issue 6, 2011, P 535.

[2] الوافي الطيب، تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر، 2011، ص 7.

[3] محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقاربة نظرية ودراسة تقيمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009- 2010، ص ص 24 25.

- **رأس المال البشري غير ملموس:** أي أن المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد لا يمكن ملاحظتها، والتي تظهر من خلال القيمة التي يقدموها من خلال مستويات الأداء والإنتاجية ومن خصائص رأس المال البشري أيضا مايلي:

- لرأس المال البشري جزآن، أحدهما فطري والآخر مكتسب.
- ينمو رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التعلم بكل أنواعه.
- يتعرض رأس المال البشري إلى التقادم ويحتاج إلى التجديد.
- من خصائص رأس المال البشري أنه لا يمكن فصله عن صاحبه.
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.
- المكونات الأكثر أهمية لرأس المال البشري هي المعارف والمهارات ويمكن أن تصنيفه من خلال المعارف والمهارات إلى صنفين:

✓ **رأس مال بشري عام:** وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة الكتابة القراءة والحساب.

✓ **رأس مال بشري خاص:** وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات خاصة بوظيفة، أو مهنة معينة، أو بالمنظمة بحد ذاتها.

المطلب الثاني. مكونات رأس المال البشري

بناءا مما سبق نخلص إلى أن مكونات رأس المال البشري تتمثل في:

أولا. المعرفة: إن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور المعرفة كقوة، وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال المعرفة (صناعها) في تكوين الثروة والقوة معا، كما أن الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، وعليه بدأت الحكومات والمنظمات تولي موضوع بناء قاعدة المعرفة الأهمية التي تستحقها، من خلال التركيز على المناهج العلمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه، سواءا كان ذالك في المدارس أو الجامعات، أومن خلال تكوين الموارد البشرية وتنميتها، بعد الالتحاق بالعمل لضمان حيويتها وفاعليتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة، ومن جانب أخر تشجع الإبداع والابتكار[1]،وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها، ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يمكن تجسيدها وتخزينها في وسائل مادية.
- **المعرفة الضمنية:** وهي ثمرة الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.[2]

[1] عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 343.

[2] أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 70، العراق،2008، ص ص 70- 89.

يمكن وصف مفهوم القدرات المعرفية على أنها من المفاهيم الأكثر شيوعا في الناتج الفكري الإداري في الوقت الحاضر نظرا للتغيرات والتحولات الكبيرة في بيئة العمل ولذلك فإن الحديث عن القدرات المعرفية يرتبط ارتباطا مباشرا بالخصائص المعرفية التي يمتلكها العنصر البشري على صعيد المستوى الفردي أو الجماعي في المنظمة فضلا عن كون جوهر عملية التميز والتفوق يقع في نطاق تنمية القدرات المعرفية وتفعيلها.[1]

يقدم مختصون في إدارة المعرفة تعريف لرأس المال البشري حيث يرون أن رأس المال البشري هو مجموع المعارف المنظمة، حيث ركز (Koulopowlos & Frappaolo) على المنظمة وليس الأفراد، فيعرفان رأس المال البشري بأنه "القيمة المجمعة للمعرفة المتوافرة للمنظمة"، كما أشار (Fernandez & al) بأنه "مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتكمن في عقول الأفراد"،[2] ووفقا مقولة ولترويستون رئيس مجلس إدارة Citibank "إن المعرفة أصبحت تساوي بأهميتها المال نفسه"،[3] ووفقا لتعريفات وتوجهات الباحثين تعتبر المعرفة أهم مكونات رأس المال البشري.

ثانيا. المهارات Skills

1. **تعريف المهارات:** تظهر المهارات كأحد مكونات رأس المال البشري، حيث أنه في ظل اقتصاد المعرفة، تعتبر مهارات الأفراد مصدرا مهما للمنظمة،[4] وترتبط خصوصية المهارات بنوعية رأس المال البشري، وبعبارة أخرى يمكن القول بأن رأس المال البشري أثمن عندما تكون خصوصيته محددة ثابتة،[5] حيث يعرف G le Boterf المهارات بأنها:" القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية،[6] كما تعرف المهارة تجسيد المعرفة المكتسبة في أفعال، وتوصف هذه الأفعال بالكفاءة".[7]

تعتبر المهارات من أهم مكونات رأس المال البشري حيث تضم العديد من المهارات الخاصة بأداء الأعمال بشكل عام مثل مهارات التفاوض، ومهارات التعامل مع الأنماط المختلفة من البشر، ومهارات التحدث والإقناع وغيرها،[8] كما التي تتعلق بمهارات العمل، ومهارات الاتصال، والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات).[9]

إن مصطلح Compétence يترجم ويستخدم في بعض الدراسات على أنه كفاءة أو مهارة، أي أنهما مترادفان، وهناك من يرى أن المصطلح يقصد به الكفاءة، والمهارة هي الترجمة الصحيحة لـ Skills كما ينظر لها على أنها جزء من الكفاءة،[10] حيث نلاحظ أن الدراسات والأبحاث تعتمد المصطلحين كمترادفين.

---

[1] السماك منال عبد الجبار، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير ألابتكاري، مجلة تنمية الرافدين، ، المجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 15.

[2] مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2014، ص ص 12- 13.

[3] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 79.

[4] Newell, S., & al, Managing Knowledge Work, Palgrave, New York, 2002 , p72.

[5] Choudhury, Jyotirmayee, Mishra, B.B.,Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Development HR Configuration on Human Capital management", International Business Research, Volume 3, Issue 4, 2010, P183.

[6] إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 81.

[7] فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017، ص 118.

[8] أمل مصطفى عصفور، آليات الاستثمار في رأس المال البشري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2017، ص 16.

[9] بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص31.

[10] فيروز شين، مرجع سابق، ص 118.

تعتبر المهارات وتنميتها من أهم المواضيع التي تشغل اهتمام الباحثين والمنظمات، حيث يلعب التكوين دورا هاما في تنميتها، حيث تعددت تصنيفات الباحثين للمهارات حيث نذكر أهم أنواعها في النقطة الموالية.

2. أنواع المهارات البشرية

تنقسم المهارات البشرية إلى مهارات فردية وجماعية، ويمكن تقسيم المهارات من الناحية التنظيمية إلى:[1]

- **مهارات فنية**:وهي تعبر عن مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا،
- **مهارات سلوكية**: ويتعلق الأمر هذا بالمستوى الأعلى الموالي حيث يتطلب مستوى مهارات تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين،
- **مهارات فكرية**: حيث أن هذا النوع يرتبط بمستوى الإدارة العليا، ويتمثل في تلك المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة و التعامل بعمق.

أما المهارات من الناحية الإستراتيجية، تنقسم بدورها إلى نوعين من المهارات:

- **المهارات أساسية**: هي المهارات الداخلية والتي من خلالها تتميز المنظمة، وذلك من خلال تطبيقها بشكل أفضل من منافسيها، وتوصف بالمهارات الأساسية إذا توفرت على الخصائص التالية: إذا ساهمت بشكل كبير في تميز المنتج، إذا كانت لها تطبيقات عديدة، من الصعب امتلاكها من طرف المنافسين، تتعلق بشكل كبير بالعمليات التي تتميز بخصوصية نوعية.
- **مهارات تمييزية**:وهي تلك التي تتعلق بمواقف التسيير، كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداء، وتعني المهارة قدرة الشخص على أداء مهمة معينة.[2]

تعتبر مهارات الأفراد وقدراتهم شكلا من أشكال رأس المال لأنهم يؤثرون على إنتاجية الفرد في المنظمة فضلا عن فرص الأفراد في زيادة الأجور وزيادة الأمن الاقتصادي وزيادة فرص العمل،وفي دراسة أجراها (Gutteridge& al, 1993)حيث توصل إلى أن الجهود التنظيمية للاستثمار في رأس المال البشري تعزز مهارات الأفراد والروح المعنوية وتمكينهم والاحتفاظ بهم،[3]ويعتبر التعليم والتكوين في نموذج رأس المال البشري أداة رئيسية للتأثير على اكتساب الأفراد للمعرفة والمهارات اللازمة.[4]

كما أشار (Coleman, 1998) إلى أنه يتم إنشاء الأصول المادية مع التغيرات في المواد وتحويلها إلى الأدوات التي تسهل الإنتاج، ويتم إنشاء رأس المال البشري أيضا من خلال التغييرات في مهارات الأفراد وقدراتهم التي تمكنهم من العمل بأساليب جديدة،[5]والشكل رقم (2-1) الأتي يعطي تطورا واضحا عن معلومات المعرفة والمهارات التي تعد جوهرية لجميع وظائف رأس المال البشري، والتي تهدف إلى رفع كفاءة المقدرة الجوهرية للمنظمة.

---

[1] حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، مرجع سابق ص ص 94 95.

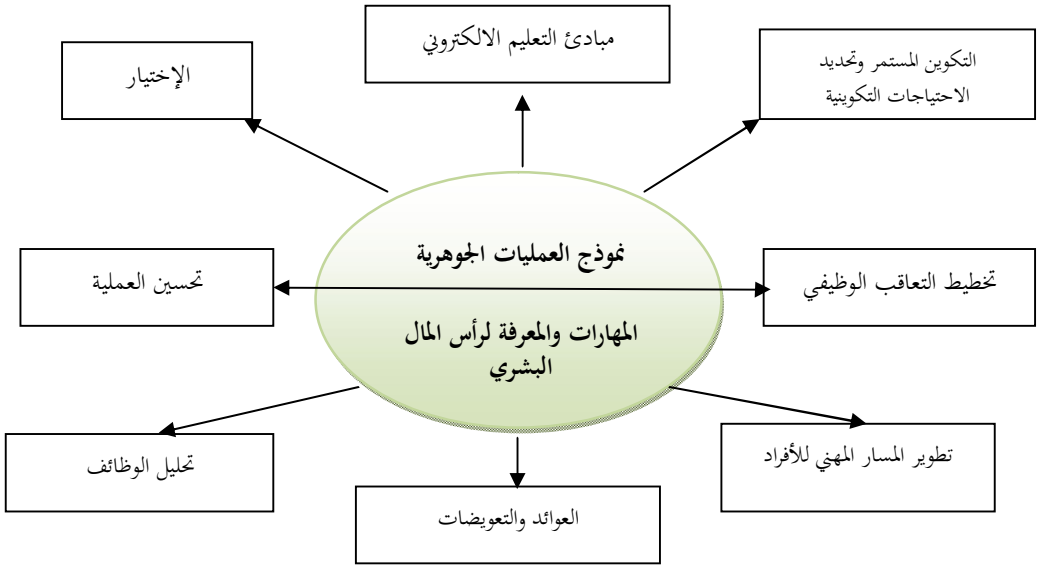
[2] حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 77.

[3] Gutteridge T.G,& al, When Careers Flower, Organizations Flourish, Training and Development Journal,Volume 47, 1993,P P 24-29.

[4]Richard A swanson, Elwood f .holton, Foundation of human resource development, Berrett- Koehler punlishers, San Francisco,2009, P 181.

[5]Niloofar Rahide & al, Human Capital: The Enabling Infrastructure Of Creating Organizational Knowledge, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Volume IV, Issue 7, July 2016, P292.

الشكل رقم (2-1): نموذج القدرات الجوهرية المستندة لرأس المال البشري



المصدر: العنزي سعد علي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص211.

تعتبر المهارات والمعرفة المذكورة في الشكل رقم (2-1) حاسمة للعديد من وظائف رأس المال البشري، وكذلك لتشغيل المقدرة الجوهرية، فالخطوة الضرورية هنا في إدارتها هي إيجاد معيار للمهارات والمعرفة بهدف خلق لغة مشتركة، من حيث أن المنظمة والوظائف المحددة فيها، تحدد القائمة الخاصة بتلك المهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدرة الجوهرية لها، وبالجودة المناسبة، وإزالة ما يفيض الحاجة بينهما، وذلك منعا لحدوث الكلفة الزائدة، وعليه فإن المعيارية في ضوءها تكون المنظمة لها القدرة على إجراء تلك المقارنات الضرورية لمستويات المهارة لكل العناوين الوظيفية في جميع الأقسام بالهيكل التنظيمي، وعلى مدار الزمن.[1]

في ظل التقارب في المستويات التكنولوجية، التي أشار إليها M PORTER بالتقارب التكنولوجي، فان المورد الدائم الذي يجب أن تركز عليه المنظمة في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى رأس المال البشري ومخزون المهارات الأساسية الموجودة فيه،[2] حيث توجد مجموعة من المهارات التي تتوافر في رأس المال البشري المبدع تتمثل في:[3]

1. **الترابط** Association: يمثل الترابط الناجح بين الأسئلة غير المترابطة أو القضايا، أو الأفكار في مجالات معينة ومختلفة أحد أهم الأمور الحيوية لرأس المال البشري المبدع.
2. **التساؤل** Questioning: قبل أكثر من 50 عام مضت تقريبا وصف عالم الإدارة Peter Drucker قوة الأسئلة المثيرة بقوله "إن العمل المهم والصعب ليس في إيجاد الأجوبة الصحيحة فحسب، بل في طرح أو صياغة السؤال الصحيح"، فالمبدعون من رأس المال البشري دائما يطرحون الأسئلة التي تتحدى الحكمة المألوفة، أو كما يقول مدير مجموعة شركة (Tata) السيد (Ratan Tata)"عليك أن تسال السؤال الذي لا يمكن سؤاله".

[1] سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 212.

[2] حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص ص 102- 103.

[3] سعد علي العنزي، حميد علي أحمد الملا، إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 84، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص ص 13 14.

3. **الملاحظة** Observing: يدفع الابتكار المديرين إلى تقديم الأفكار غير المألوفة في العمل، بهدف تعزيز الفهم نحو الظاهرة المألوفة أو الشائعة، ولاسيما اتجاه سلوك الزبائن المحتملين.
4. **التجريب** Experimenting: عندما تفكر جليا في التجريب، نحن نفكر في العلماء ذوي البدلات البيضاء وكبار المخترعين أمثال (Thomas Edison)، وكما هي الحال بالنسبة للعلماء، فإن رجال الأعمال المبدعين يحاولون وبفاعلية تجربة أفكار جديدة تخلق نماذج ذات دلالة ومعنى.
5. **العمل الشبكي** Networking: إن تكريس الوقت والطاقة في إيجاد واختبار الأفكار ضمن شبكة عمل مكونة من الأفراد ذوي الخبرات المتنوعة، يمنح المبدعين تصورات ورؤى مختلفة وجذرية، فرجال الأعمال المبدعون يخرجون عن أسلوبهم في العمل، بحيث يقابلون الأفراد ذوي الأفكار والرؤى والمعارف المتنوعة، وإلى حد أنهم يبذلون جهدا كبيرا في الوصول إليهم، وعليه فإن رأس المال البشري يتمثل في مخزون المعارف والمهارات المدرجة في فكر الأفراد،[1] وعليه نصل إلى أن كل من المعارف والمهارات تعبر من أهم مكونات رأس المال البشري.

ثالثا. الخبرة Experience[2]

يشير كل من (Unger & al, 2011; Rosen, 1972) إلى أن العنصر الأول من رأس المال البشري المعرفي هو الخبرة،حيث تعتبر هذه الأخيرة هي استثمار رأس المال البشري المتراكم من خلال التعلم عن طريق العمل، كما يشير (Ployhart, Moliterno, 2011) إلى أن «الخبرة هي بناء متعدد الأوجه يعكس فرصة للتعلم ونقل المعرفة إلى العمل والمنظمة »،[3] كما أشار(Reuber, Fischer, 1999) إلى أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر يميلون للحصول على مزيد من المعرفة والمهارات من أجل تحسين أدائهم.[4]

إن الخبرات تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقتصرة على جماعات معينة، وهذا ما يتميز به المورد البشري دون الموارد الأخرى،[5] كما يقصد بالخبرات ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة من خلال تعلم الأفراد من بعضهم البعض، إذ يصبحوا أكثر استعداد لتبادل المعارف، ويرى(المغربي،2004) أن هنالك أسبابا عديدة تتعلق بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الأفراد في التنظيم وهي:[6]

- تنقص الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتكوين،
- تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى.

---

[1] شريفي براهيم، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية في فترة 1964-2010، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد8، جامعة الشلف، الجزائر، 2012، صص 33- 40.

[2] عدنان سالم الأعرجي وآخرون، اثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشارق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013، ص 568.

[3] Pakorn Sujchaphong ,Individual Human Capital And Performance :An Empirical Study In Thailand, for the Degree ofDoctor Of Philosophy The University Of Texas At Arlington May, 2013, P 23.

[4] Idem, P 26.

[5] ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 91.

[6] احمد عبد إسماعيل الصفار، مقال سبق ذكره، ص 90.

- إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي عملها الفرد ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

تعتبر الخبرة نوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة الفرد أو الأفراد في المنظمة والتي عادة يتم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة، يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها، وعلى عكس ذلك فقد تفقد المنظمة جزءاً من رأس مالها الفكري، وحجما من المعرفة الإستراتيجية في حالة تسرب أحد الأفراد.[1]

تعنى بالخبرة مهارة الفرد ومعرفته المتخصصة في مجال معين، والتي تراكمت وتطورت على زمن طويل، وتترافق الخبرة مع فهم عميق للمجال الخاص،[2] وتوضح (أمل عصفور،2017) أهمية عنصر الخبرة من خلال تناول عناصر الخبرات والمهارات الناتجة عن التعليم، والخبرات المتراكمة من الممارسات الحياتية، والخبرات والمهارات الناتجة من التكوين،.. الخ،[3] وهنا تظهر أهمية دور الخبرة، حيث يمكن أن يؤدي ذلك دورا فهم أداء وتلقي تكوين أفضل من قبل الأفراد أكثر خبرة وكبار السن.[4]

وفقا لـ (Claire Lauzol, Anne- Marie) يرجع مفهوم الخبرة في المنظمات الكبيرة إلى المهنيين الذين يكتسبون درجةعالية من الإتقان في تخصص معين، والذين يوجهون معارفهم للممارسة من أجل تحديد وحل المشكلات التي تواجههم في ميدانهم،[5] حيث أن اكتساب الخبرة وتطويرها يسجل في أغلب الأوقات في وقت طويل من 7 إلى 10 سنوات في الوظيفة، حيث أكد (Peter Senge,1991) على أهمية نشر الخبرات والمواهب لزيادة سرعة التعلم للمنظمة وهي واحدة من المبادئ التي تميز ثقافة التعلم،[6] وعليه فإن القدرة على تنظيم الخبرة في شكل سردي هي أيضا موضوعا محل بحث ودراسة في الذكاء الاصطناعي، ويهدف هذا الغرض العملي إلى تصميم جهاز التعلم البشري استنادا إلى خبرة الآخر،[7]حيث تم تحديد صنفين للخبراء:[8]

- الخبراء العلميين والتقنيين.
- الخبراء في الوظائف الرئيسية في المنظمة:(المبيعات، المالية، الموارد البشرية، النقل،....).

أشار كل من (Marilyn M& Helms D) إلى أن نموذج الخبرة ومنحنى التعلم تطورا من خلال الفرضية الرئيسية الأتية: الأفراد والمنظمات يكتسبون المعرفة من خلال ممارسة العمل، ويكتسبون الخبرة من التكرار، وبالتالي الأفراد

[1] Hay, David C, Knowledge Management, 2000, P 06, Consulte le: 17-07-2017 sur leLien :http://www.odtug.com].

[2] ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، مرجع سابق، ص 145.

[3] أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 16.

[4]Debora Jeske et al, Training older workers: resource-oriented strategies, International Journal of Training and Development,Volume 21, Issue 2, 2017,P P 169 -170.

[5]Claire Lauzol, Anne- Marie jonquiéré, les Expert(e) s dans le entreprise developpment des filiéres Experts, Maxima, Paris, 2015, P16.

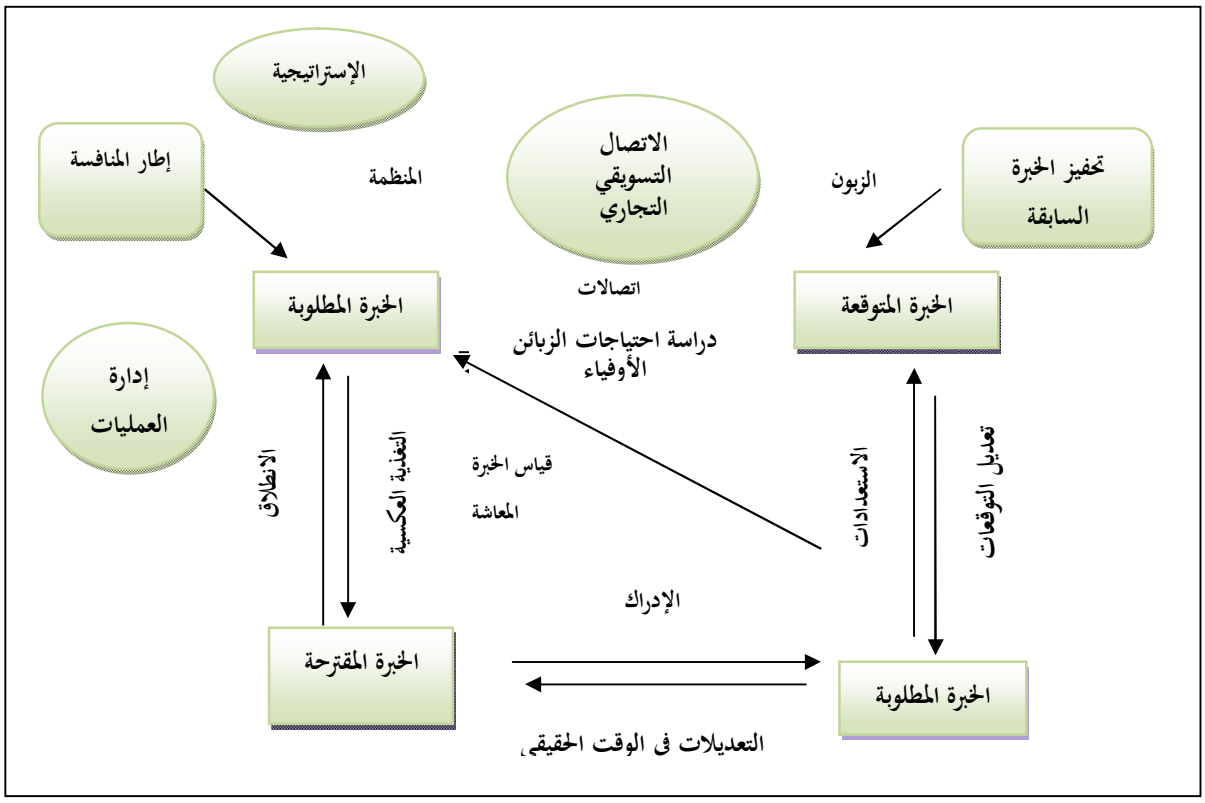
[6]Nathalie Balthazar & al, LA Gestion Du Capital Humain: Un Avantage Compétitif Durable, Séminaire international Maîtrise en gestion de la formation,sherbrooke université, Canada, Septembre 2009, P 11.

[7]JoreyBeaujouan, & al, Quelle place tient l'experience des autres dans la formation d'un professionnel ? Apport et limite du r´ecit professionnel. ´Education permanente, Documentation francaise,Paris, 2013, P 6.

[8]Claire Lauzol, Anne- Marie jonquiéré, op cit, P 17.

والمنظمات يقومون دائما بتغييرات نسبيفي السلوكات والتعلم،[1] ويتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة الفرد والأفراد في المنظمة، والتي تم تحصيلها طوال فترة العمل،[2] ويبين الشكل رقم (2-2) الموالي النموذج التكاملي للخبرة.

الشكل رقم (2-2): النموذج التكاملي للخبرة



Source : Vers un management de l'expérience pour tous,Consulté le 12-01-2017, sur le lien: https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/pour-un-management-de-l-experience-des-parties-prenantes-212832.php

يبين الشكل رقم (2-2) النموذج التكاملي للخبرة،وتعتبر الخبرة المهنية عنصر هام وأساسي في العمل، حيث أنه باستخدام خبرات الأفراد السابقة يمكن للفرد من أن يشعر بأنه مستعد للخوض في المواقف الصعبة، وقد درست العديد من الأبحاث والدراسات بالفعل دور الخبرة في التطور المعرفي للأفراد،حيث أن تكرار تجربة يؤدي إلى تكون المعارف من خلال مواجهة المشكلات التي تعتبر مماثلة، وعامل يكتسب فعلا بعض التلقائية التي تسمح له اعتماد حلول فعالة،[3] وعليه فإن التعلم والخبرة هما شرطان لا غنى عنهما لاكتساب المهارات.[4]

[1] Marilyn M, Helms, D.B.A, Encyclopedia of management, 5th éd, Thomson Gale,USA, 2006, P 276.

[2] محمد قويدري، سملالييحضيه، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان، 25 -27 أفريل 2005، ص 6.

[3] Mohib Najoua, Le Développement Des Competences Et La Question De L'engagement Dans L'agir Professionnel, 8e Biennale De L'éducation Et De La Formation, France, 2004, P4.

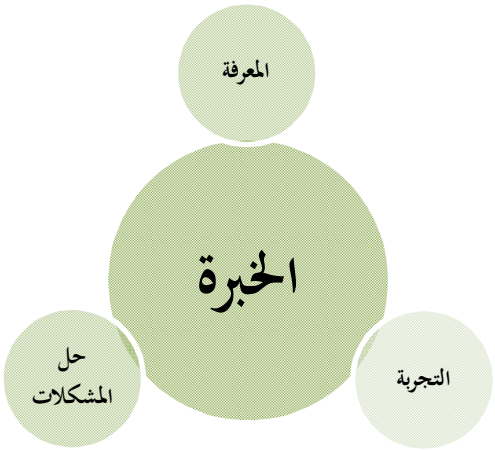
[4] Idem, P125.

تعتبر الخبرة من وجهة نظر بعض الباحثين مزيج من المعرفة في مجال معين، والتجربة، ومهارة حل المشكلات،[1] حيث أن التجربة تختلف عن الخبرة إلا أنه توجد علاقة ارتباط قوية بينهما،[2]حيث توصلت اغلب الأبحاث من خلال نظريات متعددة للخبرة إلى أن الخبرة تشترك في عناصر الآتية:

- الخبرة هي حالة ديناميكية: مفادها أن الفرد لا يمكن أن يتوقف عن اكتساب الخبرة من خلال التعلم المستمر للأفراد الخ ...
- الخبرة تكون في مجال معين،

يمكن تعريف الخبرة على أنها "سلوك معروض في نطاق متخصص في شكل إجراءات مثبتة باستمرار للفرد تكون كفؤة في تنفيذها وفعالة في نتائجها"،ومن خلال استخدام تعريف عملي للخبرة البشرية والاعتراف بمجال معين للمعرفة، والخبرة، وحل المشكلات باعتبارها العناصر الأساسية للخبرة، فإن تنمية رأس المال البشري تكسب الوصول المفاهيمي لأحد أقوى أدوات لتحسين الأداء وهذا من خلال الخبرة،[3] وفيما يلي يبين الشكل رقم (3-2)مكونات الخبرة،

الشكل رقم(2-3): مكونات الخبرة



Source: Richard A swanson, Elwood f .holton, foundation of human resource development, Berrett- Koehler punlishers, San Francisco,2009, P233.

يبين الشكل رقم (2-3): مكونات الخبرة، حيث أشار(Richard A swanson, E, 2009) إلى أن مكونات الخبرة البشرية تتمثل في المعرفة والخبرة وحل المشكلات، حيث يشير إلى أن معرفة الخبرة تتمثل في ثلاث أنواع: ميدان المعرفة، مهمة المعرفة والمعرفة التعاونية، كما يشير الباحث إلى انه توجد بعض الخلافات في النظريات والنماذج بخصوص المعرفة التي تحتاجها الخبرة، حيث اتجهت النظريات إلى اتجاهين.

- أغراض معرفة الخبرة يجب أن تكون محددة النطاق.
- تعتبر المعرفة مكون تفاعلي للخبرة.

يرى Richard A swanson, E أن «التجربة مكون ثاني للخبرة، وتساهم في تنمية الخبرة البشرية، وعليه تعتبر التجربة مثلها مثل المعرفة كمكون تفاعلي للخبرة»،[4]كما تناول الباحث أيضا حل المشكلات كمكون ثالث للخبرة، وهذا

[1] Richard A swanson, Elwood f .holton, op cit, P 234.
[2] Claire Lauzol, Anne Marie jonquiéré, op cit, P 25.
[3]Richard A swanson, Elwood f .holton, op cit, P 241.
[4]Ibid, P 235.

ما أشار إليه كل من (Bereiter &Scardamalia, 1993) بوصفهم مكون حل المشكلات كمكون ديناميكي في نمو الخبرة، كما تعتبر التجربة مكون مهم لاكتساب الخبرة، حيث أن الخبرة تنمى مثلها مثل المعرفة،إن هذه العناصر الثلاثة يمكن أن ينظر إليها على أنها مكونات أساسية من الخبرات البشرية، وأنه يمكن التوصل إلى تعريف عملي للخبرة البشرية على أنها مزيج من المعرفة في مجال معين،التجربة، ومهارات حل المشكلات،[1] ويمكن تصنيف وتقسيم الخبرة إلى ثلاث فئات وهي كمايلي:

- **الخبرة التشاركية:** تتمثل الخبرة التشاركية في أن الشخص يكون لديه فهم تشاركي، من خلال خبرته في إيجاد الحلول لمشكلة تواجهه.
- **خبرة المهارات الحركية:**تعتبر خبرة المهارات الحركية هي خبرة بدنية أكثر منها إدراكية، لذلك فليس من السهل محاكاة هذه النظم المستندة إلى المعرفة بهذا النوع من الخبرة، حيث يقوم البشر بتحسين تلك المهارات عن طريق الأداء المتكرر والتكوين بينما يمتلك البعض قدرات اكبر من غيرهم في هذه المهارات، إلا أن التعليم الحقيقي والخبرة ينتجان عن التكوين الموجه والمستمر.
- **الخبرة النظرية (العميقة):** يسمح هذا النوع من المعرفة للخبراء بحل المشكلات التي لم تعترضهم من قبل، وبالتالي لا يمكن حلها عن طريق الخبرة التشاركية، وتكتسب هذه المعرفة النظرية العميقة من خلال التكوين المنتظم وحل المشكلات عمليا، فالمهندسون والعلماء الذين قضوا العديد من السنوات في التكوين المنتظم يمتلكون هذا النوع من المعرفة،[2] حيث تتمثل الدوافع الرئيسية في البحث عن الخبير في كونه مصدرا للمعلومات.[3]

إن نمو المنظمة يعتمد على أفراد يتمتعون بدرجة عالية من المعرفة والمهارة وقادرين على حل المشكلات المعقدة، أي أن يكون أفرادها خبراء، حيث بدأ الباحثون والممارسون يبرهنون على أن الخبرة يمكن قياسها (Germain,2006 ؛Germain & Tejeda ,2012)، ثم استنباطها ونقلها وإعادة تنميتها (Kehrhahn M &RS Grenier).

في إطار تنمية الموارد البشرية، غالبا ما يتم اكتشاف الخبرة بشكل متشابه كمجموعة من السمات والمهارات، مرفوقة بسنوات الخبرة (Goldman 2008 ؛ Ericsson 1996)، ووفقا لما ذكره (Herling2000) الذي وضع تحديدا عمليا للخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية أنه يمكن تحديد الخبرة البشرية كسلوك معروض ضمن مجال متخصص أو مجال ذي صلة في شكل إجراءات مخصصة للأفراد بشكل دائم، على النحو الأمثل في أدائهم وفعاليتهم، ويجمعون بين الخصائص الموضوعية للمعرفة، والخبرة، وحل المشكلات (Herling & Provo,2000)، مع الخصائص الذاتية التي ينظر إليها شخص آخر كدليل على معرفتهم وقدراتهم و مهاراتهم(Germain,2006).[4]

أشار كل من (Bereiter & Scardamalia,1993) إلى أن الخبرة تختلف من فرد إلى آخر على حسب كم المعرفة التي يمتلكونها،وكم هي متكاملة بشكل جيد، وكيف يتم تفعيلها وتوجيهها نحو الأداء،[5] وبناءا على ماسبق تعتبر الخبرة أحد أهم مكونات رأس المال البشري، حيث تتجسد في ثلاث مكونات: المعرفة، الخبرة وحل المشكلات،[6]حيث

[1]Richard A swanson, Elwood f .holton, op cit, P 234.

[2]إرما بيسرا- فرناندیز راجیف سابیروال، ترجمة محمد شحاته وهبي ،إدارة المعرفة النظم والعمليات ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014، ص ص 54- 55.

[3] نفس المرجع، ص 247.

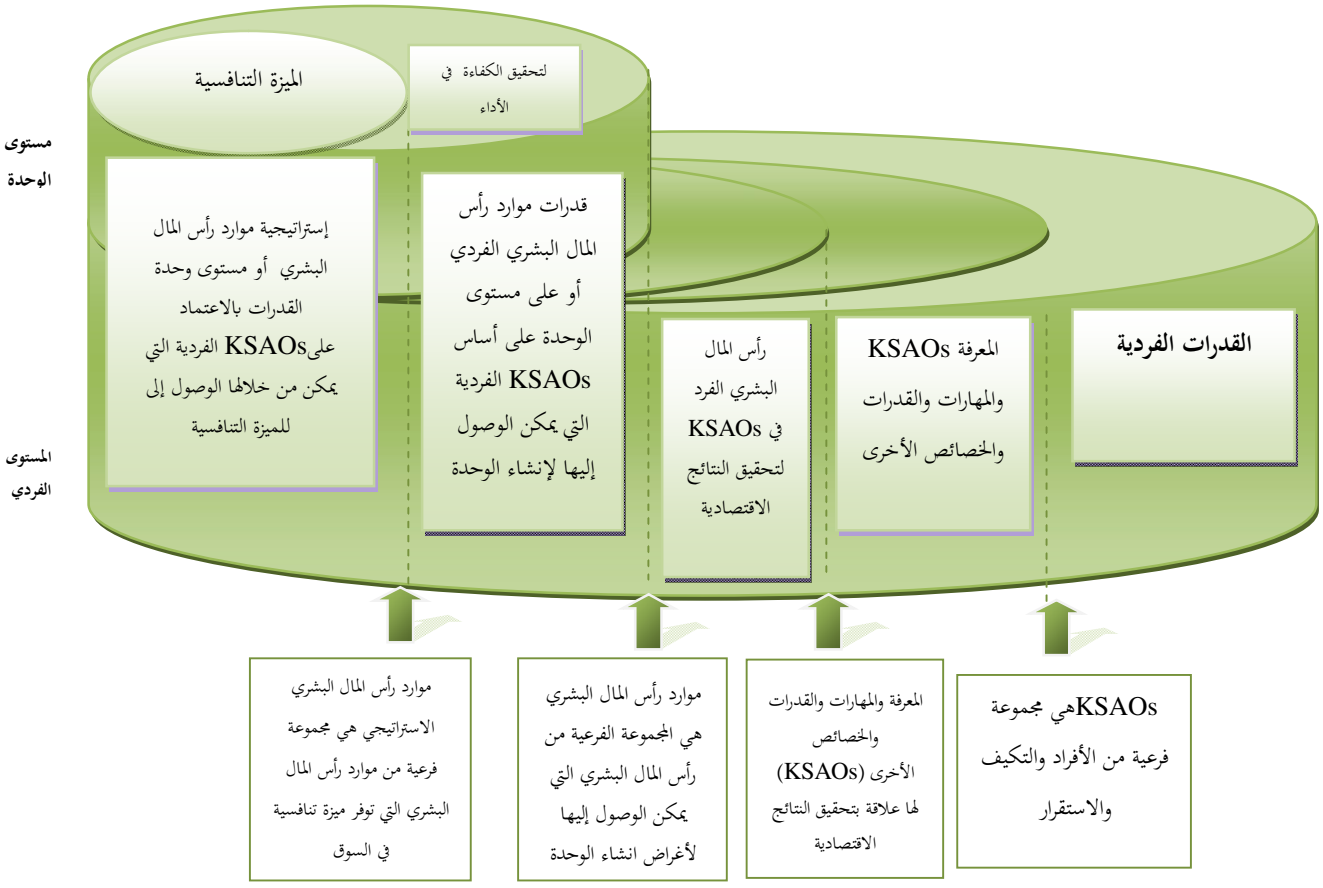
[4]Robin S. Grenier, Marie-Line Germain,Expertise Through the HRD Lens, Handbook of Human Resource Development, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey,United state, 2014, P184.

[5]Richard A swanson, Elwood f .holton, op cit, P 234.

[6]Robin S. Grenier, Marie-Line Germain, op cit, P 195.

تعتبر الخبرة من المعارف المتراكمة والمكتسبة من خلال تعلم الأفراد وممارساتهم، وعليه تعتبر الخبرة من أهم مكونات رأس المال البشري، وهذا ما يدفعنا إلى توضيح مصادر وبنية رأس المال البشري في الشكل رقم (2-4) الأتي،

الشكل رقم(2-4): التمييز بين البنيات (التركيبات) لموارد رأس المال البشري



Source: Ployhart& al, Human Capital Resources, Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources, Journal of Management, Volume 40, No 2, 2013, P 6.

يبين الشكل رقم (2-4) مصادر رأس المال البشري هي KSAOs*، كما يعطي لمحة عامة عن هيكل موارد رأس المال البشري، حيث توجد فوارق هامة بين رأس المال البشري وموارد رأس المال البشري KSAOs، ومصادر رأس المال البشري الإستراتيجية، حيث أشار (Ployhart, 2012) إلى أن «موارد رأس المال البشري تتمثل في المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى، وتوفر إمكانات لميزة تنافسية مستدامة»،[1] كما أوضح Garavan وآخرون أن رأس المال البشري يضم مجموعة من العناصر المتكاملة التي يجب أن تمتلكها الموارد البشرية العاملة في المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر على القيمة الحدية للإنتاج والأداء والأرباح مثل: (الخبرات والمهارات الناتجة من التعليم، الخبرات المتراكمة من الممارسات الحياتية، الخبرات والمهارات الناتجة من التكوين، الذكاء والحيوية، أعراف العمل، المصداقية، الالتزام، القدرات العقلية، المهارات الفنية المرتبطة بالوظيفة بالإضافة إلى المبادرة والابتكار).[2]

* KSAOs (k المعرفة Knowldge، S المهارات Skills، A القدرات Abilities، O and other characteristics خصائص أخرى)

[1] Ployhart, R. E. The psychology of competitive advantage: An adjacent possibility, Industrial and Organizational Psychology, Volume 5, Issue 1, 2012, P 71.

[2] أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص ص 16- 17.

إن إمتلاك المنظمة قدرا كافيا من المعرفة تستطيع من خلاله امتلاك قدرات مميزة وكفؤة لخلق قيمة للمنظمة والزبون، حيث ذكر حريم حسين:« أن التوجه الحديث في علم الإدارة هو النظر إلى هذه الموارد والقدرات التي تحقق للمنظمات مزايا تنافسية من أهم هذه الموارد والقدرات رأس المال البشري، الفكري، والمعرفي والإبداعي»،[1] كما توصلنا إلى أن هناك ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال البشري المعارف والمؤهلات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات والكفاءات والخبرات المكتسبة من خلال التكوين على الوظيفة، وخبرات الأفراد المتراكمة، فضلا عن القدرة على إضافة هذا لمخزون المعارف والمهارات والخبرة، حيث تظهر أهمية متابعتها والمحافظة عليها وتركيزها على توفير البيئة المحفزة والمشجعة لتعلم الأفراد وتكوينهم وهذا ما سنوضحه لاحقا.

مما سبق نخلص في الشكل رقم (2-5) الموالي مكونات رأس المال البشري والتي تتمثل في:

الشكل رقم(2-5):مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

مماسبق نجد أن رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات المكتسبة من العمل، والخبرات المتراكمة، ويعتبر مصدر لخلق القيمة ومحرك الإبداع والتميز.

المطلب الثالث: رأس المال البشري في ظل الفكر الاقتصادي

لم يعد يعتبر العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج وفقا لوجهة نظر الكلاسيكين بل يعتبر كإستثمار للحاضر والمستقبل، حيث أن ظهور نظرية رأس مال البشري في مطلع الستينيات والتي تقوم على أن الأفراد في المنظمة مصدر لتعظيم ثروتها، ومنه جاءت هذه النظرية لتسلط الضوء على الأفراد من ذو الخبرات والمهارات كونهم يمثلون رأس مال بشري في المنظمات والمجتمعات، حيث يشكل الإنفاق على تكوينهم إستثمارا له مردوده وليس تكاليف بحتة لا مردود لها تعود بالنفع على الفرد والاقتصاد والمجتمع.

الفرع الأول. نظريات رأس المال البشري

إن الجذور الحقيقة لنظرية رأس المال البشري تعود للقرن الثامن عشر أين اتجه الباحثون إلى التركيز على أهمية العنصر البشري، وأهمية الاستثمار فيه، من خلال تحسين إنتاجية الفرد للرفع من مهاراته، ولقد تم تطوير مفهوم رأس المال البشري لأول مرة في عام 1961 من قبل الاقتصادي الأميركي Theodore W. Schultz* الذي قال: بأنه« من

1 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المدير، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص 84.

Schultz Théodore*: اقتصادي أمريكي (1902-1998)، متخصص في تطوير اقتصاد، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، رئيس التجمع الإقتصادي الأمريكي عام 1960، نال جائزة نوبل للاقتصاد عام 1979.

الواضح أن الأفراد الذين يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة لها منافع إقتصادية، وهي شكل من أشكال رأس المال، وأن رأس المال هذا هو جزء كبير من نتاج الاستثمار»[1]، وفي سنة 1965 ساهم Gery Becker* في شيوع مفهوم الاستثمار بين الأفراد، حيث ساهم في تطوير نظرية رأس المال البشري.

إن نظرية رأس المال البشري والتي تم تطويرها من قبل (Schultz 1961، و Becker 1964) يمكن أن ترجع إلى أصول نظرية التنمية الاقتصادية الكلية، حيث أشار كل من (J Mincer1962 , و1993 Becker)، أنه من العوامل الرئيسية للإنتاج كل من الأرض والعمل ورأس المال المادي ، ولكن بحلول الستينيات، كان الاقتصاديون يواجهون صعوبة كبيرة في تفسير نمو الاقتصاد الأمريكي استنادا إلى عوامل الإنتاج التي أشار إليها Schultz في 1961، ولقد كان العمل التجريبي الذي قام به كل من (Becker1964) و(Schultz 1961) و(Mincer 1974)الذي تحدى الافتراض السائد بأن نمو رأس المال المادي له أهمية قصوى للنجاح الاقتصادي، وهذا من خلال نظرية رأس المال البشري بفرضية أساسية هي أن قدرات التعلم لدى الأفراد لديها قيمة مماثلة مع الموارد الأخرى،وهذا من خلال مساهمتها في إنتاج السلع والخدمات،[2] وهذا ما أشار إليه كل من (Grant 1996) و (Hatch & Dyer 2004) إلى أن نظرية رأس المال البشري تغذي فكرة أن معارف الأفراد ومهاراتهم،ويمكن تنميتها من خلال الاستثمار في التعليم أو التكوين.[3]

تطبق نظرية رأس المال البشري في إطار المنظمات، وتشير إلى أن الأفراد الذين يستثمرون في التعليم والتكوين لزيادة من مستوى مهاراتهم يكونون أكثر إنتاجية من أولئك الأقل مهارة، ومن ثم يمكن أن يبرروا زيادة الأرباح نتيجة استثمارهم في رأس المال البشري، وأشار (Becker,1964) أن الاستثمارات في التعليم والتكوين ستحسن الإنتاجية بشكل عام، وكما أشار (Becker, 1993) إلى أن التعليم يرفع الأرباح والإنتاجية بشكل رئيسي من خلال توفير المعرفة والمهارات وطريقة لتحليل المشكلات، حيث يعتبر Becker من أهم المساهمين للنظرية من خلال تنمية الأفراد وتكوينهم.

توفر الإنتاجية الصلة النظرية بين التعليم والأجور، حيث أن التعليم يزيد من إنتاجية الفرد، وبالتالي أجره، ومن ثم فإن النظرية تقع ضمن الإطار العام للنظرية الكلاسيكية الجديدة، التي تؤكد أن عوامل الإنتاج تتقاضى أجور إنتاجية هامشية،وهي تتخذ خطوة أخرى في شرح الأجور، وربط الفروق الإنتاجية والاختلافات في مستويات التعليم، ويبين الشكل رقم (2-6) الموالي العلاقات الرئيسية في نظرية رأس المال البشري والافتراضات الكامنة وراء هذه العلاقات،وتتمثل العلاقات والافتراضات الرئيسية لنظرية رأس المال البشري.

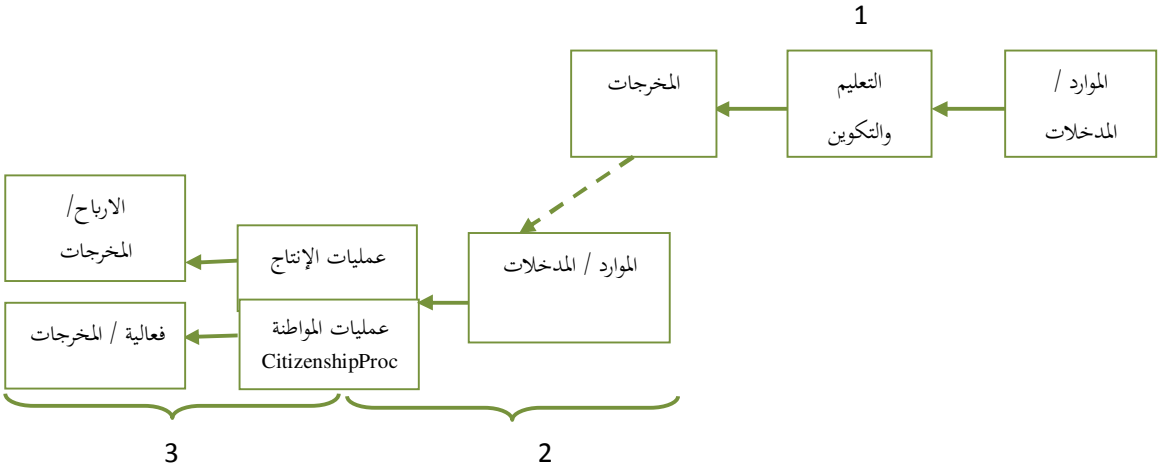
[1] Theodore W. Schultz, Investment in Human Capital, The American Economic Review, Volume 51, Issue 1 Mar. 1961, P 3.

*Gery Stanley Becker أعطى دفع قوي لنظرية رأس مال البشري، مما جعله يحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992 لأبحاثه في هذا المجال.

[2] Technical report, Human capital theory May 2017: Assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success, consulted in :12-05-2017, on http://www.integratedreporting.org

[3] Idem.

الشكل رقم (2–6): العلاقات والافتراضات الرئيسية لنظرية رأس المال البشري



Source: Maran.M, and Al. I, Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics, The Journal of International Social Research, Volume 2,Issue 8 Summer, Turkey, 2009, P 267.

- تمثل العلاقة 1 مفهوم وظائف الإنتاج كما هو مطبق على التعليم والتكوين، والافتراض الأساسي الذي تستند إليه هذه العلاقة هو أن الاستثمارات في التعليم والتكوين تؤدي إلى زيادة التعلم.
- العلاقة 2 تمثل علاقة رأس المال البشري بين التعلم وزيادة الإنتاجية،والافتراض الأساسي الذي تستند إليه هذه العلاقة هو أن زيادة التعلم يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- العلاقة 3 تمثل علاقة رأس المال البشري بين زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور وأرباح الأعمال.

من دراسات التي قام بها Becker التي نشرت في عام 1964حول رأس المال البشري، عموما من الأعمال التأسيسية لنظرية رأس المال البشري، حيث بدأ Becker من اعتبارات الاقتصاد الكلي، ومن ثم تطوير نظرية الاقتصاد الجزئي أساسا،وكما وضح (Jean-Claude Eicher, 1990)، فإن نظرية رأس المال البشري لها عنصرين: نظرية توزيع الدخل ونظرية الطلب على التعليم، وفي قلب النظرية العلاقة بين مستوى التعليم والأجر ومن الممكن قراءة هذا الارتباط في كلا الاتجاهين،ويمكن النظر إلى الاختلافات في التعليم لشرح الاختلافات في الأجور، ووضع نظرية لتوزيع الدخل،وعلى العكس من ذلك، فوارق الأجور تفسر وتحفز الاختلافات في مستويات التعليم، ثم يتم الحصول على نظرية الطلب على التعليم.[1]

نظرية رأس المال البشري في نهاية المطاف تصل إلى تسلسل منطقي يمكن تخطيطه على النحو التالي:

التعليم ← رأس المال البشري ← الإنتاجية ← الأجور

نخلص إلى أنه تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية مفادها وجود إختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، وبناء على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من أصول المنظمة، إذ يمكن تحديد قيمته وتسييره كما تسير محفظة الموارد البشرية، حيث تشكل عوائد التعليم والتكوين جزءا كبيرا من مكاسب العمل والأداء،

[1]Aurélien Perruchet, Capital Humain Ou Capital Culturel ?, These Docteur De L'universite De Bourgogne, Faculté de sciences économiques et de Gestion, Université De Bourgogne, France, 2005, P32.

في حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير، وتطوير السوق تشكل أجزاءا كبيرة من عوائد رأس المال، وهذا ما يفرض أهمية الاستثمار في رأس المال البشري،وهذا ما نتطرق إليه في النقطة الموالية.

الفرع الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري وأهم نظرياته

كان التحليل الاقتصادي خلال العقود الماضية يرتكز على مفهوم نظرية رأس المال المادي التقليدي (الكلاسيكية) التي أهملت أهمية رأس المال البشري كعنصر من عناصر النمو الاقتصادي، وهذا لفشل الاستثمار المادي في تحقيق التنمية المرجوة، حيث يعتبر رأس المال البشري المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، وهنا تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

أولا. الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته

1. الاستثمار في رأس المال البشري

للاستثمار في رأس المال البشري قيمة قصيرة وطويلة الأجل للاستثمار في تنمية معرفة وخبرة الأفراد والجماعات،[1] كما يعتبر الإنفاق على الفرد لزيادة معارفه ومهاراته الإنتاجية فرصة لزيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مستقبلية،[2] حيث أكد Alfred Marshall على أن «قيمة في رأس المال هي الاستثمار في البشر، وعليه تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري» [3] والتي سنتطرق إليه في النقطة الآتية.

2. أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

أشار Schultz إلى أن الاستثمار الذي يقوم به المجتمع في تكوين الموارد البشرية وتطوير قوة العمل يمثل استثمارا اقتصاديا يولد عائدا يشارك في النمو الاقتصادي للدولة، وان هذه المشاركة قابلة للقياس الكمي،[4]وبين Simon Kuznets أهمية رأس المال البشري في النمو الاقتصادي حيث أشار إلى أنه ما يقارب 90%من النمو الاقتصادي الذي حققته الدول الصناعية خلال الخمسينيات من القرن الماضي يرجع في الأساس إلى تحسين قدرات الفرد والمعرفة والتنظيم، وهو ما أدى إلى التفرقة بين الجانب الكمي والكيفي للعنصر البشري والاهتمام برأس المال البشري.[5]

يعتبر رأس المال البشري مصدرا للابتكار والتجديد وإنشاء المعارف الجديدة، حيث تعد المعارف المصدر الأساسي للتميز والإبداع فالمعرفة قوة أساسية محركة للإقتصاد من خلال تنمية العنصر البشري بما فيه من كفاءات جديدة، حيث

---

[1]Emily A. Odhon'g, Jacob Omolo, Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance Of Pharmaceutical Companies In Kenya, Global Journal of Human Resource Management, Volume 3, Issue 6, November 2015, P9.

[2] جلال إسماعيل شبات، ناهد كمال أحمد، واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية، مؤتمر الاتجاهات المعاصرة والمداخل الإدارية في المنظمات الفلسطينية والعربية، رام الله- فلسطين، يومي 1و2-7- 2008، ص ص 7-8.

[3]Gary S. Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition, Chapter Alfred Marshall, Investment in Human Capital: Effects on Earnings,National Bureau of Economic Research,PP13-44.

[4]الاستثمار في رأس مال البشري واقتصاد المعرفة ، منتدى الرياض الاقتصادي"نحو تنمية اقتصادية مستدامة"، الدورة الرابعة 20 ديسمبر 2009، ص 46، تاريخ الاطلاع :26-07-2017، على الموقع الالكتروني : http://www.hrdiscussion.com/hr106604.html

[5]أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر، المفهوم " القياس" والوضع النسبي ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العدد 39 ، ص 53، تاريخ الاطلاع: 11- 12- 2017، على الموقع:http :www.arabicebook.com/items/item-display-preview

أكد Solowعلى أن النمو الاقتصادي لا يعتمد فقط على حجم القوى العاملة، بل على نوعية هذه القوى التي يعبر عنها بالكفاءة الإنتاجية للأفراد، بحيث أصبح التعليم والتكوين هما الخياران المناسبان لتحقيق التنمية، باعتبار الأفكار والمعارف الجديدة والاستثمار في رأس المال البشري هي العوامل الأساسية التي تقود وتحافظ على استدامة النمو الاقتصادي.[1]

بما أن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمم فإن أغلب التوجهات الحديثة في مجال الاقتصاد والإدارة تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بغية النهوض بالاقتصاد الوطني، ولذا وجب على كل المجتمعات والمنظمات تحديد أهداف إستراتيجية لها ترتكز أساسا على الاهتمام بتكوين العنصر البشري وتطوير إمكانياته، وعليه نحاول التعرف على نظريات الاستثمار في رأس المال البشري في النقطة الموالية.

ثانيا . نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

افترضت نظرية رأس المال البشري في البداية أن النمو الاقتصادي لا يمكن رده في المجمل إلى المدخلات المادية في العملية الإنتاجيةوإنما يُرد إلى تراكم المهارة والمعرفة لدى الأفراد العاملين، وهذا الأمر الأخير يفسر النمو الاقتصادي الناجم عن غير الموارد المادية، وبذلك سيقت نظرية رأس المال البشري إلى الافتراض بأن التعليم شكل من الاستثمار الذي يتخلى فيه الفرد أو المجتمع عن عوائد حاضرة لأجل عوائد محتملة بحيث تكون العوائد المحتملة في المستقبل أكبر من العوائد التي تم التخلي عنها في الوقت الراهن، والاستثمار الجيد في التعليم هو الذي يقلل التكاليف ويعظم في نفس الوقت العوائد.

تزايدت الاهتمامات بالاستثمار في رأس مال البشري بإعتباره العنصر الأكثر نموا ومن بينهم الاقتصادي Gary Becker حيث ركز على فكرة استثمار رأس المال البشري من خلال التعليم والتكوين،...إلخ، كما كان للإقتصادي الهندي Amartya Sen* دورا كبيرا في الترويج لمفهوم رأس المال البشري، فالتنمية تعني له ببساطة تحسين القدرات من خلال منظومة متكاملة من التكنولوجيات الحديثة والمنظمات الداعمة، والقيم الاجتماعية القوية التي تشجع جميعها على الإبداع والتميز،[2]ونشير هنا إلى أن الفضل يرجع إلى الكتابات Paul Romer و Robert Laucas التي ساهمت في وضع نظرية النمو الداخلي التي أعتبرت رأس المال البشري العنصر المهم والحاسم في تحقيق التنمية، حيث تشير الدراسات التحليلية عن النمو الاقتصادي طويل الأجل في القرن العشرين إلى أن عنصر الإنتاج الأكثر نموا هو رأس المال البشري.

مما سبق يتبين أنه من منظور النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، يعتبر رأس المال البشري العمل كسلعة يمكن تداولها من حيث الشراء والبيع، غير أن رأس المال البشري، على عكس المعنى المرتبط تقليديا بمصطلح العمل، ويشير إلى المعرفة والخبرة والمهارات التي يتراكمها التعليم والتكوين وهذا ما ركز عليه كل من Schultz وBecker وباقي الباحثين، وهذا ما سنوضحه في النقطة الموالية.

---

[1] Wendy mak, China's Long-Terme Economic Growth Sustainability: An Empirical Approach, in partial fulfillment of the requirements for degree of doctor of philosophy, the temple university graduate board, philadelphia, USA, 2011, P 41.

Amartya Kumar Sen*:عالم اقتصاد وفيلسوف هندي، ولد في 3 نوفمبر 1933، حاصل على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية، تركزت أعماله في اقتصاديات الرفاهية والفقر و قدم إسهامات في نظرية التنمية البشرية كما قدم العديد من الأعمال.

[2] سعد على العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 231.

1. نظرية الاستثمار في التعليم لرأس المال البشري لثيودور شولتز Theodore Schultz

اتجه العديد من الباحثين لدراسة علاقة التعليم برأس المال البشري ومساهمته في الإنتاجية والاقتصاد أمثال Theodore W. Schultz،في مقالته الشهيرة مطلع ستينيات القرن العشرين بمجلة The Journal of Political Economics بعنوان الاستثمار في البشر (Investment In Human Beings) والتي تلتها مجموعة من أعماله في جامعة شيكاغو عن القيمة الاقتصادية للتعليم والاستثمار في رأس المال البشري، وتأثر بأعماله وتفاعل معها إلى حد كبير كل من Gary S. Becker و Jacob Mincer*، ليفرز تضافر تلك الأعمال، وفي وقت قصير بوادر نظرية رأس المال البشري،[1] حيث أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث Schultz في عام 1961، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بعد ظهور هذه النظرية.[2]

يعد مفهوم Schultz للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في النظرية الاقتصادية، حيث أكد على ضرورة اعتبار مهارات ومعارف الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا الاستثمار قد حقق معدلات كبيرة في اقتصاديات الدول المتقدمة،[3]عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي، وقد بنى Schultz مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية هي:

أ- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي Residual Factor ثم صار مرادفا لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري.[4]

ب-يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛

ت- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي، ولقد صنف Schultzأشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى هي:(الصحة؛ التكوين أثناء العمل، التعليم الرسمي، تعليم الكبار، الهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل).[5]

لقد حاول Schultz تقديم تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، من خلال محاولته تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات غير المادية والتي أصطلح عليها اسم "رأس المال البشري"، حيث ركز حول الدور الذي يلعبه التعليم في تحقيق النمو، مما أدى إلى تغيير النظرة للتعليم من كونه إستهلاكا

Jacob Mincer*: اقتصادي أمريكي من أصل بولندي (1922-2006)، يعتبر أب الاقتصاد الحديث، أدخل مفهوم "رأس مال البشري" إلى اقتصاد العمل، أول حاصل على جائزة IZP في اقتصاد العمل، له العديد من المساهمات العلمية لتطوير نظرية رأس المال البشري.

[1] محمد الجهني التعليم الاستثمار في رأس المال البشري، تاريخ الاطلاع 01- 02 – 2017، على الموقع:http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=440&SubModel=141&ID=2582

4 عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير، عمان- الأردن، 2010، ص 119.

[3] سلالييحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص114.

[4] عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1998، ص157.

[5] محمد دهان، أطروحة سبق ذكرها، ص ص 29-30.

إلى أحد العوامل الهامة والأساسية التي يجب الاستثمار فيها، بعد إسهامات التي تناولها Schultz نوضح في النقطة الموالية إسهامات Becker في رأس المال البشري وأهم توجهاته.

2. نظرية الإستثمار في تكوين رأس المال البشري لغاري بيكر Gary Stanley Becker

يعد Becker من أهم الاقتصاديين الذين شاركوا بإسهاماتهم وأبحاثهم في تطوير نظرية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال كتابه الصادر عام1964 تحت عنوان "رأس المال البشري"، حيث أسس نظريته من خلال الإجابة عن سؤال بسيط والمتمثل في هل يمكن إعتبار العنصر البشري رأس مال في حد ذاته ؟ وكانت الإجابة على هذا السؤال الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها فيما يلي:[1] يملك الفرد رأس مال حقيقي متمثل أساسا في المعارف، المهارات، الخبرات والذكاء، وعندما تتاح له فرصة في مجال العمل أو في مجال التكوين فإنه يتمكن من تثمين الاستثمار الذي قام في نفسه وأن يعظم من دخله.

أكد(Becker, 1991)أنه «لم يحقق أي بلد فترة من النمو الاقتصادي المستدام دون الاستثمار في القوة العاملة لديه ومعظم الدراسات التي أجريت لزيادة المساهمات أظهرت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري».[2]

يعد كتاب (Becker,1993) « مجتمع ما بعد الرأسمالية» من أهم كتب التسعينيات القرن العشرين، وشرح من خلاله تحولات العالم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثورات المرافقة لهذه التحولات من الثورة الزراعية إلى الثورة الصناعية إلى الثورة الإنتاجية إلى الثورة الإدارية وصولا إلى ثورة المعلومات وعصر المعرفة، وأسهب Becker في الكتاب الأخير في الحديث عن ثورة المعلومات Information Revolution وعصر المعرفة Knowledge Age التي جعلت من الدولة الرأسمالية دولة على أعتاب الماضي، وتحدث Becker عن المجتمع المعرفي Knowledge Society وعن الإدارة المعرفية Knowledge Management هذه الأخيرة التي بدأت تخلخل نظرية كارل ماركس القديمة في الاقتصاد التي حددت عوامل الإنتاج بالأرض ورأس المال والعمل؛ إذ تعتبر المعرفة أهم من كل تلك العناصر، وأصبح Becker يطلق عليهم ب«عمال المعرفة» Knowledge Workers، وهم المتحكمون بالأرض ورأس المال، ولقد كان ماركس برأي Becker، كما أشار أن المعرفة Knowledge هي التي ستقود العملية الاقتصادية بدلاً من الآلة التي قادت الثورة الصناعية منذ منتصف القرن الثامن عشر حتى نهايات القرن العشرين، كما أشار في أبحاثه إلى أن عمال المعرفة « Knowledge Workers هم الذين سوف يقودون الاقتصاد، بدلاً من «عمال العضلات» الذين حركوا الآلات والمصانع،[3]ويعتبر Becker من أهم الباحثين الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري.[4]

إعتمد Becker في طرح نظريته عام 1964على أفكار نظرية Schultz، وأدرج كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية كالتعليم، والصحة والهجرة، والتكوين في العمل، وتركزت أبحاث Becker على التكوين والذي يمكن

[1] سلالي يحضية، أطروحة سبق ذكرها، ص 66.

[2] Gary S. Becker: "Human Capital – A Theoretical and Empirical AnalysisHuman Capital – A Theoretical and Empirical Analysis, published on Labour Economic &Labour Relations" , Fifth Edition ed, Prentice-Hall, INC USA, 1991, p20.

[3] محمد الجهني، التعليم استثمار في رأس المال البشري تاريخ الاطلاع 12-12 2017، على الموقع:
http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=440&SubModel=141&ID=2582

[4] يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2007، ص 141.

أن يكون كإستثمار في رأس المال البشري، وإعتبر التكوين استثمار غير مادي منتج للفرد والمنظمة، وهو من أكثر الجوانب فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية ويعد معدل العائد على الاستثمار العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، ومن جهة أخرى إفترض Becker وجود بعض المتغيرات المحفزة للاستثمار في رأس المال البشري كالعمر المتوقع للفرد، والاختلاف في الأجور، ودرجة الخطر، والسيولة والتي لها تأثير على توزيع الإيرادات.[1]

أكد(Becker, 1993) على الأهمية الاجتماعية والاقتصادية لنظرية رأس المال البشري،[2]حيث لاحظ أن أثمن من كل رأس المال هو الاستثمار في الإنسان حيث إعتبر التعليم والتكوين أهم الاستثمارات في رأس المال البشري.[3]

وصف Becker رأس المال البشري بأنه: "عبارة عن مجموعة المواهب والخبرات والكفاءات والمهارات المكتسبة من خلال التعليم سواءا كان ذلك في المدرسة أو عن طريق الخبرة في ميدان العمل"،[4] وركز Becker محور أبحاثه خاصة على التكوين حيث فرق بين نوعين من التكوين هما التكوين العام والتكوين المتخصص، في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتكوين، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التكوين السابقين، أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التكوين على كل من الأجور والإنتاجية الحدية بشكل عام.[5]

التكوين العام: إن التكوين العام فهو ذلك النوع من التكوين الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التكوين، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التكوين في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتكون تكلفة التكوين من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التكوين، ويمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المنظمة.[6]

أما بالنسبة التكوين المتخصص: فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للعمل في المنظمات التي تم فيها التكوين بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية للعمل في منظمة أخرى، فالموارد المنفقة من طرف المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وغيرها تمثل نوع من الإنفاق على التكوين المتخصص، لهذا يتعامل مع التكوين بمنطق الاستثمار وهو ما يجعلنا نرجع إلى مفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه:[7]

1-إنفاق يجب أن يزيد القدرة الإنتاجية؛

---

[1] فرعون أحمد، محمد أليفي، مرجع سابق، ص 18.

[2]Richard A. Swanson Elwood F, op cit, P 109.

[3] Maran Marimuthu & al, op cit, PP 266 -267.

[4]Florentina Xhelili Krasniqi, Rahmije Mustafa Topxhiu, The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology,VolumeVI, Issue 4 August 2016, P6.

[5] Gary Becker, le précurseur de l'économie comportementale consulted in: 03-12-2016, on http://ses.ens-lyon.fr/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68305.kjsp

[6]نظريات الاستثمار في رأس المال البشري تاريخ الإطلاع: 16-07-2017 على موقع:http://www.hrdiscussion.com/hr2599.html

2 سراج وهيبة، ستي عبد الحميد، أساسيات وأساليب الاستثمار في رأس مال البشري، ملتقى دولي خامس حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 11.

2-إنفاق يتراكم على شكل رأس مال للإهتلاك في الإنتاجية المستقبلية؛

3-إنفاق له قيمة ذاتية قابلة إلى التحويل إلى السوق.

أدخل Becker في تحليله بعض العوامل ذات التأثير على التكوين وتكلفته والإيرادات المحققة منه، فقد حاول أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة الإيرادات المحققة منه، وحاول أيضا أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التكوين وخاصة التكوين المتخصص، حيث تظهر من جهة أخرى أهمية أن تدرك المنظمة مسبقا وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التكوين للعمل بالمنظمة، وهذا الاحتمال ليس محددا ولا ثابتا، ولكنه يرتبط بمستوى الأجور فيها، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التكوين، بدلا من اعتمادها على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح.[1]

إذن فنوع التكوين (عام أو متخصص)، ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التكوين، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المنظمة)، ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتكونين للعمل ويسمى هذا "بالعائد على النجاح".

- **القيود المفروضة على أبحاث Becker**

القيود المفروضة على أبحاثBeckerعلى الرغم من المساهمة الكبيرة لعمل Beckerفي التفكير الأكاديمي المعاصر على إدارة الأفراد،حيث واجهت أبحاثBeckerعدد من الانتقادات العملية والنظرية على مر السنين، حيث لاحظ كل من (Oliveira, and Da Costa,2014)أن أبحاثBeckerالأولية حول التعليم والأرباح تتجاهل دور خبرة الأفراد، حيث أبرزا كل من أن Beckerرفض قياس الخبرة، على الرغم من أهميتها بالنسبة لأرباب العمل الذين يحتلون المرتبة العالية في الاختيار والتوظيف، كما أبرز (Winship & Morgan, 2015) مفهوم القدرة في أبحاث Becker وهذا ما كان موضع جدل،على الرغم من أن Becker ركز على معدل الذكاء وأداء الأفراد في المدرسة الثانوية في تحليله، في حين أن العديد من المنظرين لا يزال يؤكد أن التأثير السببي للتعليم على أرباح قد يعكس بدلا من ذلك القدرة وليس المهارات الإنتاجية المكتسبة من خلال المنظمات التعليمية.[2]

كما أشار كل من (Oliveira & Holland, 2007) و (Oliveira&Da Costa, 2014) أن Becker تجاهل أي تعليم أو تكوين غير منظم رسميا ولا يتطلب استثمارات مالية،وبعبارة أخرى وضع Becker الكثير من التركيز على الاستثمارات في التكوين الرسمي (أي العام والخاص)، وتجاهل دور التكوين غير الرسمي والتعلم غير الرسمي،حيث أن هذا الأخير في الأساس التعلم عن طريق العمل، أو التعلم من الخبرة،[3] بالرغم الانتقادات التي وجهت لـ Becker إلى أنه يعتبر من أهم مساهمين في نظرية الإستثمار في رأس المال البشري.

[1] فرعون أمحمد، محمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14_15 أفريل 2009، ص19.

[2]Technical report, May 2017, Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success, P13, Consultedin: 12-05-2017, on https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/human-capital-analytics-report

[3]Technical report May 2017, Op cit, P 13.

1. إسهامات مينسر Mincer. J

إستخدم Mincer. J مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، ويفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاسا لاختلاف طول الفترة التكوينية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد، فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التكوين، كما أشار إلى أن «الخبرة في العمل الجزء الأكثر أهمية في عملية التعلم »،[1] ويساعد التركيز على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية في النموذج على إظهار مدى الاختلافات بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتكوين، حيث يرتبط التفاوت في الدخل والناتج من التكوين، أو تقدم عمر الفرد ارتباطا موجبا بمتوسط حجم الاستثمار البشري.

وقد حدد Mincer ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري، تمثلت هذه الأهداف في:[2]

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتكوين،
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التكوين،
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التكوين في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

أما بالنسبة لتعريف Mincer للتكوين فقد اتسع ليشمل كل من التكوين الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضا التعلم بالخبرة، وقد برر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى الاعتقاد بأن كل منها يزيد ويحسن من المهارات وإنتاجية الأفراد، وعلى هذا فهو يمثل نوعا من أنواع التكوين، كما برر إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد قد يقبل عملا ما يقدم له أجرا لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل، وبناءا على هذا فإن التعليم بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب أخذها في الحسبان، وقد توصل Mincer إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التكوين على دخل وسلوك الأفراد ومنها:

-كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التكوين في مجال العمل، تنمية رأس مال البشري تتأثر إيجابيا بالتعليم، بمستوى الأفراد، ومستوى رضاهم الوظيفي،

- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التكوين،

-كلما زاد الاستثمار في التكوين خاصة التكوين المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة.

[1] Jacob Mincer, " Investment in Human Capital and the Personal Income Distribution, Journal of Political Economy , volume 66, NO 4, Chicago :University of Chicago press, Aug1958,P8.

[2] رياض بن صوشة، نظريات الاستثمار في رأس المال البشري تاريخ الاطلاع 15-01- 2016، على الموقع الالكتروني:http//www.hrdiscussion.com/hr2603.htmlhttp://

ثالثا . النظريات الحديثة للاستثمار في رأس المال البشري

إن النظريات الحديثة حسب أراء جميع الاقتصاديين وخصوصا الذين قاموا بدراسات ميدانية، كلها انتقدت ما توصل إليه الباحثين السابقين حول الإنفاق على التعليم، وسنوضح بعض الإسهامات الحديثة كمايلي:[1]

أ. **مساهمة Fisher**:حيث توصل من خلال دراسته عام 1994 إلى مايلي:

- إن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة.
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق...إلخ.
- ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، إذ أن الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم.

ب. مساهمة يورغنسون وغريليشيز Yorgenson & Grilliches:

قام كل من (Grilliches & Yorgenson) بدراسة ميدانية عام 1967، وتوصلا إلى أن العامل المتبقي ربما كان مرده عدم الدقة في القياس لمدخلات الإنتاج، وإن التأثير غير المباشر لتقدم المعرفة على التقدم الاقتصادي لا وجود له، أي أنهم يرفضون نظرية العامل المتبقي.

ج. **إسهامات أوديورن**: لقد إستعان أوديورن بمفاهيم نظرية الرأس مال البشري لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي والاقتصادي المصرفي، والقائمة على أساس أن المنظمة تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثماراتها في هذه الموارد، ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المنظمة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية:

- مستوى عالي من الأداء وفقا لأهداف المنظمة،
- احتمال عالي للبقاء في المنظمة،
- مستوى عالي ومتنوع من المهارات والقدرات،
- احتمال عالي للنمو على المستوى الفردي.

[1] الهام يحياوي وآخرون، قياس عائد الاستثمار في التدريب رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013، ص251.

الجدول رقم (2-2): مصفوفة الموارد البشرية لأوديورن

	الأداء المحتمل	
الأداء الفعلي	**منخفض**	**عالي**
منخفض	المرحلة الأولى: الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة	المرحلة الثانية: الأفراد الذين يشكلون مشكلة.
عالي	المرحلة الثالثة: الأفراد الذين يقومون بجهد كبيرفي العمل	المرحلة الرابعة: المتفوقون

المصدر: عثمان بوزيان، إقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 246.

يبين الجدول رقم (2-2): مصفوفة الموارد البشرية لأوديورن والذي يبين الأداء الفعلي والأداء المحتمل بحيث أشار العديد من الباحثين من خلال إسهاماتهم إلى رأس المال البشري وأهميته، وعليه نظرا لأهمية رأس المال البشري تظهر أهمية الإدارة التي تهتم بتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري والاستثمار الأنسب في تنميته والمحافظة عليه، وهذا ما سنتناوله في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أهم أصول المنظمة، بإعتباره أصلا استثماريا يجب إدارته وتنميته بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى الأداء المطلوب.

المطلب 1: مفهوم إدارة رأس المال البشري

تعتبر إدارة رأس المال البشري مجال حيوي بالنسبة للمنظمات التي ترغب في تنفيذ استراتيجياتها وخلق القيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل، من خلال أفرادها، حيث أشارت (Nalbantian & al) إلى أن إدارة رأس المال البشري تتضمن على وضع في مكان المقاييس لقياس قيمة هذه الصفات واستخدام هذه المعرفة لتحقيق إدارة فعالة للمنظمة،[1] في حين عرف Chatzkel إدارة رأس المال البشري أنها:« جهد متكامل لإدارة وتنمية القدرات البشرية لتحقيق مستويات أعلى من الأداء» .[2]

من خلال الأبحاث والدراسات نجد أن إدارة رأس المال البشري ترتبط بثلاثة محاور رئيسية التكوين والتنمية ونشر الخبرات والمواهب،[3] حيث أن الإدارة الصحيحة لرأس المال البشري المالك الحقيقي للمعرفة، والتي أصبحت وسيلة هامة تستخدم في المنظمات المعاصرة بوصفها سلاحا قويا في إتجاه تحقيق أهدافها،[4] حيث يرى (Paul Squires) أن إدارة رأس المال البشري هي إدارة المعرفة والمهارات، وهذا مالا تدركه المنظمات مما يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة، سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيه وتحسين المردودات الاقتصادية منها، وأن إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدى بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة وهناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات والمعرفة في المنظمات بكفاءة هما:[5]

- تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه،
- تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم.

يشير إطار عمل إدارة رأس المال البشري HCM ذو الأبعاد الخمسة المبينة في الشكل رقم (2-7) إلى كيفية إدارة كل بعد من أبعاد رأس المال البشري HC وتوضيح النتائج التنظيمية ذات العلاقة، وتأتي قوة إطار إدارة رأس المال البشري المقترح من دمج العديد من المبادرات المتميزة وتقليل العوائق الإدارية، وتعتبر إدارة رأس المال البشري مفهوما أوسع في نطاقه من إدارة الموارد البشرية وتكمن فاعليته في الدمج الصحيح وتنسيق أفضل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، حيث أن مشاركة المعرفة مع الآخرين أمر هام في تحديد المساهمة التي يمكن أن تقدمها ممارسات الموارد البشرية لإدارة المعرفة، وبالتالي، فإن التنفيذ الناجح لمبادرات إدارة المعرفة يعتمد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية وهذا ما سنبينه

[1] Samah Souleh, The impact of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: The Case of Scientific Research Centers in Algeria, International Journal of Business and Management Volume II, Issue 4, 2014,P85.

[2] Chatzkel. J.L, 'Human capital: the rules of engagement are changing', Lifelong learning in Europe, Volume 9, No 3, 2004, PP139-145

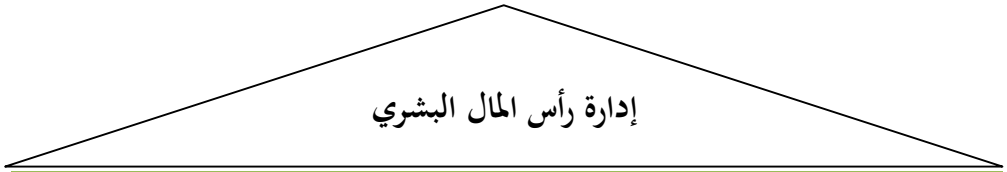
[3] Integrated Reporting IR, Creating Value The value of Human Capital Reporting, op cit, P 27.

[4] حاكم أحسوني، مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة للاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، جامعة الكوفة،العراق، 2011، ص 152.

[5] سعد على العنزي وآخرون، مرجع سابق، ص 232.

لاحقا، وبالتالي نقترح تعريفا لإدارة رأس المال البشري يشمل خمسة أبعاد مدرجة أدناه، كما هو موضح في الشكل رقم(2-7) الموالي.

الشكل رقم(2-7): إطار إدارة رأس المال البشري



الإجراءات الإدارية (أبعادHCMإدارة رأس المال البشري	إدارة المعرفة	إدارة التغيير	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية	مقاييس الموارد البشرية
أبعاد رأس المال البشري	المكون المعرفي	المكون السلوكي	عنصر مناسب	عنصر مرن	عنصر القياس
النتائج التنظيمية	تنميةالمعارف، المهارات القدرات KSAs	تطوير سلوكيات ومواقف إيجابية تجاه استخدام قدرات مهارات المعرفة المكتسبة	تكييف قدرات مهارات المعرفة والسلوكيات مع أهداف واستراتيجيات المنظمات	ضمان التعلم وقابلية التكيف المستمر مع استراتيجيات العمل	ضمان آليات مساهمة رأس المال البشريوتقييم الإبداع

Source: Fida Afiouni, Human capital management: a new name for HRM?, International Journal Learning and Intellectual Capital, Volume 10, Issue 1, 2013, P28.

يبين الشكل رقم (2-7): إطار إدارة رأس المال البشري، موضحا الاستراتيجيات وأبعاد رأس المال البشري والنتائج التنظيمية حيث: تندرج ضمن إدارة رأس المال البشري جملة من الاستراتيجيات تتمثل في:

- **استراتيجيات إدارة المعرفة**: تعمل على تعزيز المكون المعرفي في رأس المال البشري والسماح بتوليد المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء، ومشاركتها بين الأفراد، وهذا يؤدي إلى الزيادة في معرفة الأفراد ومهاراتهم وقدرتهم على أداء المهام المطلوبة الحالية،حيث تطبق المنظمات أساليب إدارة المعرفة من أجل الاستفادة من مواردها البشرية وتعزيز إدارة الأفراد لديها (Soliman &Spooner, 2000)، بالإضافة إلى ذلك يشير العديد من المؤلفين إلى أن القيمة تضاف إلى المنظمات من خلال تثبيت معارف الأفراد في نظم إدارة المعرفة التي تنشئها المنظمات وتستخدمها (Garavan et al, 2001).
- تدعم مبادرات **إدارة التغيير** العنصر السلوكي ويمكن أن تزيد من دوافع الأفراد واستعدادهم لنشر KSAs وتحقيق الأهداف.

• **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** (SHRM): تضمن المكون المناسب في رأس المال البشري ويمكن أن تضمن توافق الأفراد في المعارف والمهارات والقدرات وخصائص أخرى، والسلوكيات مع الأهداف الإستراتيجيةللمنظمة.

• يضمن تنمية الموارد البشرية عنصر المرونة في رأس المال البشري ويمكن أن يضمن التعلم المستمر القدرة على التكيف الفرد مع استراتيجيات العمل المختلفة، وهذا يعني أن الأفراد سيستمرون في إظهار ما يلزم من الممارسات والسلوكيات في المعارف والمهارات والقدرات (KSA) لتلبية الاتجاهات الإستراتيجية المستقبلية.

• تضمن مقاييس الموارد البشرية عنصر قياس رأس المال البشري وتضمن وجود آليات مراقبة مناسبة للتعرف على مساهمة رأس المال البشري في خلق القيمة.

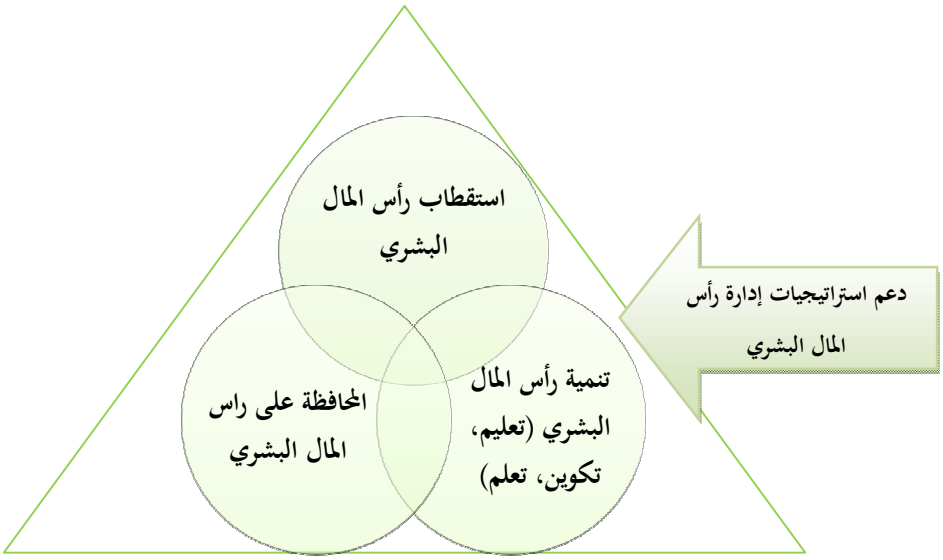
إن إدارة رأس المال البشري هي واحدة من أصعب المهام ويجب أن تؤخذ بعناية نظرا لارتباط رأس المال البشري بأداء المنظمة، ويتوقع نجاح أو فشل أي منظمة على نوعية القوى العاملة لديها، ولذلك لا ينبغي إهمال تنمية الأفراد في أي منظمة،وينبغي لأي منظمة تريد الاستمرارية أن تستثمر ليس فقط في التكنولوجيا ولكن أيضا في تنمية وتكوين القوى العاملة،[1]حيث أن إدارة الأفراد على أساس رأس مالهم البشري تمكن للمنظمة من خلق المعرفة، سواء من المنتجات الجديدة والأفكار والخدمات أومن التحسينات في العمليات التجارية،[2] وزيادة على ذلك أن المنظمة ستحقق فهما لإتساع رأس المال البشري وعمقه في حالة قيامها بمايلي بشكل سليم:[3]

- تحديد فجوات المهارات فيها،
- إستقطابوجذب الأفراد الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات،
- تحديد الاحتياجات التكوينية بحيث تتضمن مفردات ومناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في القدرة الجوهرية لها،
- إتاحة وتوفير برامج تكوينية متطورة للأفراد من قبل المكونين Training providers الذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال.
- تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات for skills Pay التي يمتلكها الأفراد العاملين.
- ضمان أن التسريح Layoffs لا يجعل المنظمة تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.
- اختيار الأفراد الذين يمكن ضمهم إلى فرق العمل.
- تعليم الأفراد والرفع من مستوى مهاراتهم وتنميتها.
- القيام المستمر بالاطلاع على المهارات التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها، وتخمين نوع التكوين لتحسين قابليات رأس المال البشري فيه.

وعليه يمكننا تلخيص إدارة رأس المال البشري في الشكل رقم (2-8) فيمايلي:

[1]Goddy Osa Igbaekemen, James E. Odivwri, Impact of Human Capital Development on Workers Productivity in Nigeria Public Sector, Social Work Chronicle, Publishing India Group, Volume 3, Issue 1 & 2, 2014,P 35.
[2]Choudhury Jyotirmayee, Mishra B., Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management, International Business Research, Volume 3, Issue 4, October 2010, PP181–186.
[3] سعد على العنزي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 209-210.

الشكل رقم (2–8): إدارة رأس المال البشري



المصدر:من إعداد الباحثة.

مما سبق نجد أن إدارة رأس المال البشري تتعلق باستقطاب أفضل الموارد البشرية المناسبة للعمل، والعمل على تكوينها وتعليمها، وضمان تعلمها بطريقة تحسن من أدائها البشري وأداء المنظمة بشكل كلي، حيث أن الاستثمارات التي تقوم بها المنظمة تفرض أهمية المحافظة على رأس مالها البشري في ظل دعم استراتيجيات إدارة رأس المال البشري،والتي تولي أهمية للمحافظة على رأس المال البشري من خطر فقدانه ونضوبه، ولهذا نتناول أهمية إدارة مخاطر رأس المال البشري ونضوبه في النقطة الموالية.

المطلب الثاني: إدارة مخاطر ونضوب رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري مصدر قيمة ونجاح المنظمات واستمراريتها وبقائها في ظل محيط المنافسة، إلا أنه يعتبر مصدر خطر في حالة فقدانه وهنا تظهر أهمية إدارة خطر فقدان مهارات الأفراد ومعارفهم وخبراتهم من خلال إيجاد الأساليب والسياسات لتحقيق ذلك.

أولا . إدارة مخاطر رأس المال البشري

تعتبر إدارة مخاطر رأس المال البشري عملية تحديد وتقييم المخاطر القائمة على العنصر البشري، ثم تطوير إستراتيجيات لإدارتها، وتمثل نظرة شاملة وإستباقية ومنهجية للقدرات البشرية،[1] حيث يمكن حصر المخاطر المرتبطة برأس المال البشري فيما يلي:[2]

- **خطر خسارة الموارد البشرية الإستراتيجية:** حسب نظرية الكفاءات الإستراتيجية، فان الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد من خلال نوعية مواردها الإستراتيجية، بحيث أن بعض الموارد البشرية تدخل ضمن هذه الموارد الإستراتيجية

[1] Triant Flouris, Ayse Kucuk Yilmaz, The risk management framework to strategic humain resource management, International Research Journal of Finance and Economics, Issue 36, 2010, P30.

[2] عبد الله بلوناس، كرغلي أسماء، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارته، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22_25 أفريل، 2013، ص ص 420 -421.

لذا فإن خسارتها يمكن أن تؤثر على تنافسية المنظمة، حيث أن فقدان المهارات التي تستقيل للعمل لدى منظمات منافسة يشكل خطرا، ويكون الخطر الاستراتيجي أكبر كلما تعلق الأمر بالمعرفة الضمنية والمهارات، فعدم قدرة المنظمة على المحافظة على مواردها البشرية يفسر انخفاض قدرتها التنافسية في الأسواق.

- **خطر فقدان المهارات البشرية النوعية:** إن فقدان فرد ذو خبرة نادرة قد يعرض استمرار المنظمة إلى خطر، وذلك لاستحالة تعويضه بعنصر بنفس المهارة والخبرة لا من خلال التوظيف ولا حتى بالتكوين.
- **خطر الخطأ البشري:** قد يتسبب المورد البشري في المنظمة في أخطاء، بعضها يمكن تصحيحه دون خسائر تذكر، في حين توجد أخطاء أخرى ينجم عنها خسائر كبيرة، وغالبا ما يكون الخطأ غير مقصود نتيجة لسوء فهم العمال لقواعد وإجراءات العمل، مما يبرز أهمية تكوين الأفراد للحد من احتمال الخطأ، حيث يسبب الخطأ البشري خطرا على المنظمة، لأن الفشل المحتمل في قطاع محدد يمكن أن يؤثر على قطاع آخر في المنظمة.
- **خطر الاختلاس:** ينجم خطر الاختلاس عن قيام الموارد البشرية بالاحتيال الداخلي بالمنظمة، وهذا الخطر لا يسبب خسائر مالية فقط، بل يمكن أن يساهم في تشويه سمعة المنظمة وصورتها الذهنية.
- **خطر الخلاف (الصراع):** يرتبط خطر الصراع بالقدرة التفاوضية للعمال في المنظمة، حيث أن المهارات الإستراتيجية تعطي لصاحبها قدرة تفاوضية كبيرة، حيث يمكن أن يقوم بمايلي:
  - التهديد بترك العمل للعمل في منظمة منافسة، في الوقت الذي تكون المنظمة بحاجة إليه.
  - التهديد بتشويه سمعة المنظمة.
  - الإضراب عن العمل، خاصة في حالة وجود نقابات وتنظيمات غير رسمية في المنظمة، مما يعرقل سير عمل المنظمة ويسبب خسارة لها.

الجدول رقم (2–3):نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري

	نموذج إدارة المخاطر	
الخطوة الأولى	تحليل SWOT	
الخطوة الثانية	تحديد وتحليل مخاطر رأس المال البشري	
الخطوة الثالثة	إتخاذ القرار عن طريق التحكم الأمثل بالخطر	- إتصال وتشاور مستمرين في كل الخطوات - رصد ومتابعة مستمرين في كل الخطوات
الخطوة الرابعة	تقييم أداء النموذج	
الخطوة الخامسة	تحسين النموذج	

Source: Triant Flouris, Yilmaz Ayse Kucuk, Article cité, P31.

يبين الجدول رقم (2–3) نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري والذي يمر بالخطوات الآتية:

1. **تحليلSWOT** ينطوي تحليل SWOT لرأس المال البشري على التعرف على العناصر البشرية الملائمة وغير الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة ويشمل:[1]

- **مصادر القوة Strength**: الأفراد ذوي الخبرة، المؤهلين، الكفاءات.

[1] عبد الله بلوناس، كرغلي أسماء، مرجع سابق،ص 423.

- **مصادر الضعف Weaknesses**: موارد بشرية محدودة، قدرات وكفاءات بشرية غير مستخدمة (إمكانية الانتقال إلى العمل لدى المنافسين).
- **مصادر الفرص Opportunities**:فريق إدارة جديد يرغب في تحسين الفعالية التنظيمية، تكنولوجيا متقدمة متاحة لتعزيز فعالية الأداء البشري.
- **مصادر التهديدات Threats**: إضراب العمال ويمكن أن تشمل تهديدات أخرى مثل مصدرا لفقدان رأس المال البشري.

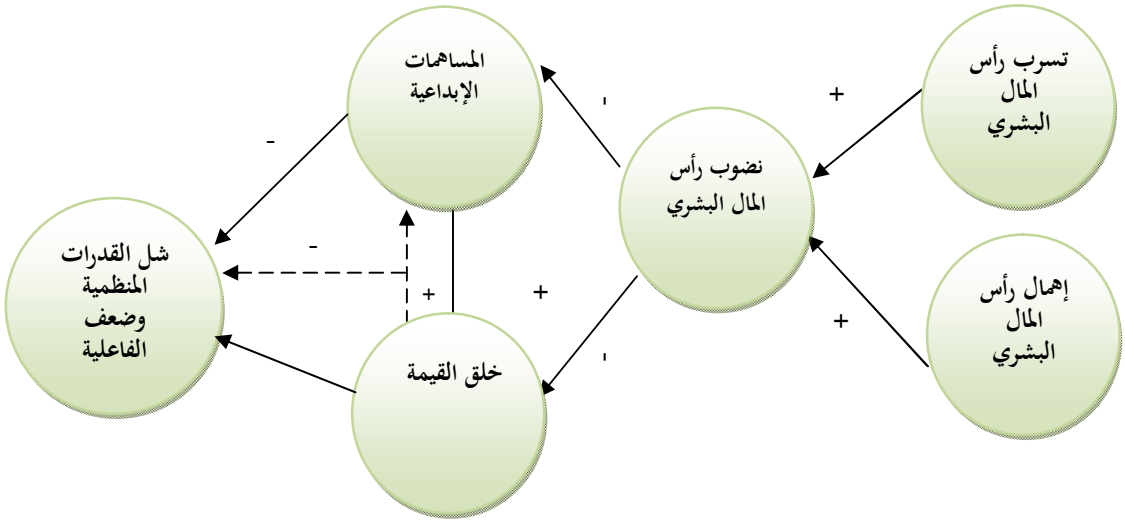
2. **تحديد وتحليل مخاطر رأس المال البشري**: تتم في هذه الخطوة تحديد مخاطر رأس المال البشري ومن ثم تصنيف العوامل المؤثرة على الخطر.
3. **إتخاذ القرار الأمثل لمعالجة الخطر**: يتم في هذه الخطوة تحديد خيارات للسيطرة على مخاطر رأس المال البشري، ففي كثير من الأحيان يكون من غير الممكن اتخاذ سياسات علاجية، فيتم إختيار وترتيب الأولويات، ومن ثم اتخاذ الوسيلة الأكثر ملائمة لإدارة الخطر.
4. **تقييم أداء إدارة مخاطر رأس المال البشري**: تتم عملية التقييم من خلال المقارنة بين أداء النموذج والأهداف والمعايير المحددة سلفا.

ثانيا. نضوب رأس المال البشري

يعرف نضوب رأس المال البشري بأنه تناقص الرصيد الفكري والخبراتي والمهاراتي للمنظمة نتيجة تسربه أو إهماله وبالتالي شل القدرات المنظمية وإضعاف فعاليتها أمام المنافسين، نتيجة لفقدان المساهمات الإبداعية والتطويرية وخلق القيمة المضافة،[1] وهذا ما يوضحه الشكل الموالي رقم (2-9)حركية تعريف نضوب رأس المال البشري.

[1] أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الإنهيار، دار اليازوري، عمان، 2015، ص 263.

الشكل رقم (2-9): حركية تعريف نضوب رأس المال البشري



المصدر: أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الإنهيار، مرجع سابق، ص 264.

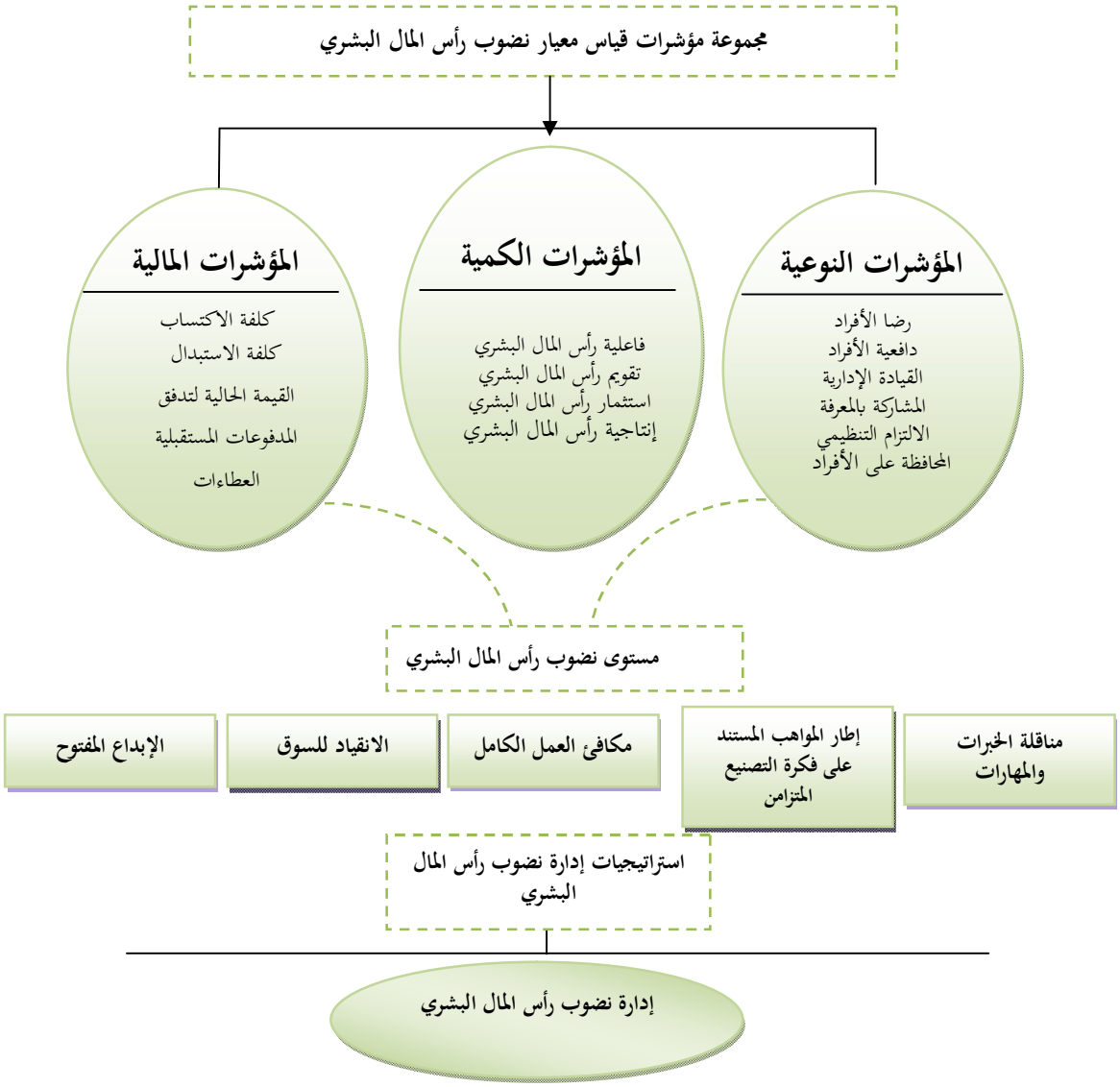
يبين الشكل رقم (2-9) أن تسرب رأس المال البشري وإهماله يؤدي إلى نضوبه، والعلاقة بينهما إيجابية في حين أن نضوب رأس المال البشري سيؤدي إلى التقليل من المساهمات الإبداعية وخلق القيمة، وعليه فالعلاقة بينهما سلبية، حيث يؤدي تقليل المساهمات الإبداعية وخلق القيمة بسبب نضوب رأس المال البشري إلى شل قدرات المنظمة وضعف فعاليتها.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن أسباب نضوب رأس المال البشري تتمثل في: (اللاتوزان بين المساهمات رأس المال البشري والعوائد المتحققة، التناقض الواضح بين طموحات رأس المال البشري واليات وثقافة المنظمة، ضعف تطبيق الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، الاعتماد على الممارسات القديمة في ظل غياب بيئة أعمال مستقرة، اللارضا الوظيفي، المناخ التنظيمي السلبي وضعف العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى ترك العمل)، حيث تظهر أهمية إيجاد الاستراتيجيات اللازمة لإدارة نضوب رأس المال البشري والمحافظة عليه، باعتبارها منهجية فكرية تتكون من حجج منطقية واستراتيجيات إجرائية تعمل كسدود ومصدات آمنة لمنع تناقص الرصيد الفكري والخبراتي والمهاري للمنظمة،عبر احتواء تسربه وزيادة الاهتمام بمتطلباته وإشاعة روح العدالة التنظيمية في تقييم جهوده وتحفيز مساهماته الإبداعية،[1]

يتضح مما سبق أنه على المنظمات إيجاد السبل والآليات المناسبة للحد من تسرب رأس مالها البشري والمحافظة عليه، حيث تتجسد مؤشرات قياس نضوب رأس المال البشري في قياس معيار دوران رأس المال البشري، وعليه تتجسد مؤشرات القياس في ثلاث مجموعات وهي: مجموعة المؤشرات الكمية، مجموعة المؤشرات النوعية، ومجموعة المؤشرات المالية وهذا ما سنبينه في الشكل رقم (2-10) الآتي.

[1] أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الإنهيار،مرجع سابق، ص269.

الشكل رقم(2–10): مؤشرات قياس معيار نضوب رأس المال البشري



المصدر: أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الإنهيار، مرجع سابق، ص 29.

يبين الشكل رقم (2–10) مؤشرات قياس معيار نضوب رأس المال البشري، بالإضافة إلى استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري والمتمثلة في:[1]

- **مناقلة الخبرات والمهارات:** وتهدف الإستراتيجية لانتزاع الخبرات والمهارات من الأفراد الذين يمتلكونها، سواءا كانوا داخل المنظمة أو خارجها وتوزيعها على الأفراد الذين هم بحاجة إليها عبر المناقلة وخزنها بمستودعات بيانات المنظمة.
- **إطار المواهب المستند على فكرة التصنيع المتزامن:** بناء منظومة المواهب الثرية، وزيادة رصيد مخزونها والمحافظة عليه من النضوب والفقدان.

[1] أحمد علي صالح، إستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري –مدخل الخريطة السببية –، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23 25 أفريل 2013، ص 833.

- **مكافئ العمل الكامل**: تقليل الحضور الفعلي لأعضاء الفريق ومنحهم متسع من الوقت للإبداع والراحة.
- **الانقياد للسوق**: التأثير على من يريد أن يغادر المنظمة، لأن السوق وليس المنظمة هو من سيؤثر على حركة رأس المال البشري.
- **الإبداع المفتوح**: الاستفادة الكاملة من جميع مصادر الإبداع المتاحة الداخلية والخارجية.

نظرا لأهمية رأس المال البشري بالمنظمات مهما إختلفت طبيعة نشاطها، تظهر أهمية إدارة مخاطر رأس مالها البشري، والتقليل من نضوبه وفقدانه، والمحافظة عليه، وهنا تظهر أهمية مواكبة رأس المال البشري وتوفير معلومات خاصة به لإدارته بكفاءة وفعالية، وهذا ما فرض ضرورة إيجاد طرق لقياسه.

المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري

من أجل أن تكون مقاييس المورد البشري أكثر نفعا ينبغي لها التركيز على نتائج ترتبط مباشرة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، إذ ينبغي لها توجيه القرارات المتعلقة بالأفراد والبرامج، وينبغي التعبير عنها بلغة يجدها متخذي القرار الرئيسين ذات معنى واضح ومحدد، ولذلك فإن الأهداف تتمثل في تطوير مجموعة مقاييس خاصة بالمورد البشري، تؤشر بوضوح كيف يقوم الأفراد بخلق القيمة بلغة مالية المنظمة،[1] ويقول Scott Pollak مدير منظمة (PwC' Saratoga): "أن المنظمات التي تركز على بناء رأس المال البشري وتهتم بقياسه وتحدد أفضل السبل للتعامل مع رأس المال البشري كأحد أهم أصول المنظمة، هي المنظمات التي ستبقى فترات طويلة"،[2]

لا تخفى حقيقة دور العنصر البشري المتميز في رفع القيمة السوقية لأسهم الوحدات الاقتصادية التي يعمل بها مقارنة بغيره، كما ذكر(Guthrie, 2001) أن توفير معلومات عن الموارد البشرية يساعد في تخصيص هذه الموارد داخل المنظمة بطريقة أكثر فعالية ويمكن أن تساعد في تحديد الفجوات في المهارات والقدرات بطريقة أسهل، بالإضافة إلى أنها توفر بيانات أكثر شمولا للمستثمرين،[3] ومن أجل توضيح طرق قياس رأس المال البشري، نتطرق إلى المداخل الكمية والوصفية لقياس رأس المال البشري.

الفرع الأول. المداخل الكمية لقياس رأس المال البشري يوجد منهجين لقياس رأس المال البشري يتمثلان في مدخل قياس التكلفة ومدخل قياس القيمة.

1. **مدخل قياس التكلفة**: حيث يقصد بها الكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على الأفراد أو استبدالهم،تكوينهم وتنميتهم، وكلفة المورد البشري كغيرها من التكاليف، تشتمل على المكونات (المصروف والموجود)، ويمكن أن تكون (كلفة مدفوعة)، أو كلفة فرصية، كما يمكن أن تكون (مباشرة أو غير مباشرة)، حيث يشمل مدخل قياس التكلفة مجموعة من طرق نحصرها في الأتي:

[1] سعد على العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مرجع سابق، ص 433.

[2] أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 8.

[3] كمال النقيب، مشكلة الاعتراف المحاسبي بالموارد البشرية كأصول طويلة الأجل، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2010، ص 495.

1.1. طريقة التكلفة التاريخية: يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية، ولقد قدم (Flamholtz 1985) نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية كما يلي: رأس المال الفكري = تكاليف الاستقطاب والاختيار+ تكاليف التعيين+ تكاليف التوظيف+ وقت المكون + الإنتاجية الضائعة خلال فترة التكوين، حيث يشير (Hekiman & Curtis) إلى ما يلي:

- **تكلفة الحصول على الموارد البشرية:** وتتمثل في التكاليف استقطاب وجذب أفراد للمنظمة.
- **تكلفة تنمية الموارد البشرية:** مثل تكلفة التعلم للموارد البشرية، حيث تتحمل المنظمة في سبيل تكوين الفرد ووضعه في مستوى الأداء العادي المتوقع من الفرد عند قيامه بوظيفة معينة.
- **تكلفة التكوين:** وهي تكييف الفرد الجديد مع الخصوصيات التفصيلية للوظيفة وتنشأ معظم التكاليف من رواتب الموظفين الجدد.
- **تكلفة التوجيه:** وتتمثل في تعريف الفرد الجديد بسياسة شؤون الأفراد ومنتجات وخدمات المنظمة والهيكل التنظيمي بشكل عام، ومن الصعب تقديرها.
- **تكلفة الترقية:** وهي تنبثق في كل مرة يغير في الموظف وظيفته سواء بالدرجة نفسها أو غيرها، وتمثل هذه العملية عادة جزءا من التكاليف الإجمالية.
- **تكلفة التحسين:** وتتمثل في المحافظة على الإمكانيات وتحسينها لكل فرد.

2.1. طريقة تكلفة الإحلال: ويقصد بها التضحية التي تتحملها المنظمة لإحلال العاملين بدلا من الموجودين، ويتم التمييز بين نوعين من الإحلال أو الاستبدال هما: إلاحلال الوظيفي والشخصي.

- **كلفة الإحلال الوظيفي:** وتعرف بأنها التضحية التي تتحملها المنظمة حاليا في سبيل إحلال شخص محل شخص أخر يشغل وظيفة معينة في المنظمة، بحيث يكون البديل قادرا على القيام بنفس المهام وتقديم نفس الخدمات التي تلزم هذه الوظيفة، وعناصر الإحلال الوظيفية عادة هي ثلاثة: كلفة الحصول على الأفراد، وكلفة التعلم، كلفة ترك العمل.[1]
- **كلفة الإحلال الشخصي:** ويقصد بها التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال فرد بدلا من فرد آخر، يكون قادرا على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الفرد الحالي.

[1] سعد على العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مرجع سابق، ص 437.

2. مدخل قياس القيمة

يقوم هذا المدخل على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، حيث يعتبر أكثر واقعية من منهج التكلفة لأنه يأخذ بعين الاعتبار قيمة الخدمات المتوقعة من الفرد كأساس لتحديد قيمته الاقتصادية بالنسبة للمنظمة، وتعرف القيمة الاقتصادية للفرد وفقا لـ (Flamholtz, 1973):«بأنها القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة».[1]

1.طريقة التغيرات السلوكية:[2]

1.1.النموذج الاحتمالي:قدم هذا النموذج من قبل Flamholtz والذي استند فيه على دراسات العالم Likert، إذ يتم قياس قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة ويرى النموذج بأن الفرد في المنظمة يتحرك ضمن أدوار وظيفية تسمى مراحل الخدمة، وذلك خلال مدة زمنية معينة، وفي حركته يقدم الفرد خدمات للمنظمة، لذا فإن القيمة تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات إلى يقدمها.

2.1.نموذج(Jaggi& Lau): يختلف هذا النموذج عن سابقه بالاعتماد على المجاميع بدل الفرد الواحد، ويتم فيه استخدام سلسلة ماركوف*لتحديد تحركات الأفراد ضمن المنظمة واحتمالية تركهم لوظائفهم قبل سن التقاعد أو الوفاة.

3.1. نموذج(Lev & Schwartz): قام هذان الباحثان بإشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية للمورد البشري، بالأخذ بعين الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري في الكشوفات المالية التي تستند إلى نظرية Fisher لرأس المال، إذ يعرفه بأنه مصدر توليد الدخل، وأن قيمته هي القيمة الحالية للدخل المستقبلي للخصم بمعدل معين بالنسبة لمالك ذلك المصدر، وتتمثل الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد بتغير رياضي لتدفقات الدخل التي وردت في نظرية Fisher، وتتم رسملة الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد حتى سن التقاعد أو الوفاة، فقيمة الفرد تشكل القيمة الحالية للرواتب والأجور.

4.1. نموذج (Morse): يستند هذا النموذج على سابقاته من النماذج كأساس وتوسيع شموله لمتغيرات أخرى للوصول إلى قيمة لرأس المال البشري وتتمثل المتغيرات الإضافية بالأتي:قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من هذه الموارد أو الإيرادات المستقبلية لها، وقياس إجمالي الكلفة المتوقع إنفاقها على الموارد البشرية.

[1] Flamholtz, E, Human Resources Accounting: Measuring Positional Replacement and Human Resources Management Spring, Volume12, Issue 1, 1973 ,PP 8-16.

[2] سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مرجع سابق، ص 438.

* سلسلة ماركوف: هي إحدى أدوات بحوث العمليات التي تبحث في تحليل الإتجاهات الحالية لبعض المتغيرات للتنبؤ باتجاهاتها في المستقبل، كما تعرف على أنها عملية عشوائية تحمل خاصية ماركوفية، أي التكهن بالمستقبل إنطلاقا من الحاضر دون الحاجة إلى معرفة الماضي.

الفرع الثاني. المداخل الوصفية لقياس رأس المال البشري:[1]

1. **الرضا الوظيفي**: يتحدد الرضا الوظيفي وفقا للتفاعل بين مختلف العناصر المكونة لبيئة العمل وهي خصائص الوظيفة، خصائص المنظمة، وكذلك خصائص العاملين، ويعتبر رضا الأفراد واحد من أكثر المقاييس الوصفية أهمية، ويتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل،والتي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات تتمثل في: خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المنظمة، وتوجد العديد من المقاييس التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لقياس درجة الرضا، لدى رأس مالها البشري كمسوح الاتجاهات التي تعكس درجة شعور الأفراد بالرضا عن المنظمة، ووظائفهم ومشرفيهم وزملائهم والعديد من القضايا الأخرى، كما يمكن أن تعتمد المنظمة في قياس الرضا الوظيفي على قياس الالتزام التنظيمي، التظلمات وشكاوي الأفراد، ومعدل دوران العمل وغيرها.
2. **تقييم الأداء**: يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي خلال فترة زمنية مع المعايير المحددة مسبقا،ويعتبر تقييم الأداء من العوامل المساعدة على تنمية قدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم مما ينعكس على فعالية المنظمة،[2]ومن هنا يمكن قياس رأس المال البشري قياسا غير نقدي من خلال معرفة مقدرته على أداء واجباته ومسؤولياته في العمل والتحقق من سلوكه وتصرفاته.

إن تطبيق تقييم أداء الأفراد كوظيفة حيوية لإدارة الموارد البشرية وكمدخل لقياس رأس المال البشري يتطلب نظاما متكاملا يعمل على توفير المعلومات الضرورية واختيار الطرق ومؤشرات واضحة للقياس، ومن مزايا هذه الطريقة في قياس رأس المال البشري أنها تعطي للأفراد معنى للعدالة لإدراكهم بان جهودهم تثمن،كما أنها تساعد في عملية تخطيط الأفراد والحكم على مدى سلامة الاستثمار البشري بالمنظمة، كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الأفراد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر إلتزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة، إن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تتلائم مع جميع الوظائف، بالإضافة إلى عدم وجود أوصاف وظيفية واضحة لجميع الوظائف في المنظمات.

3. **قياس الالتزام التنظيمي**: يعرف الالتزام الوظيفي على أنه قبول الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغباتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة، والرغبة القوية لهؤلاء الأفراد في البقاء منتسبين إليها، ويعكس الالتزام التنظيمي دائما:
   - القبول الكبير لأهداف وقيم المنظمة.
   - الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
   - رغبة كبيرة في استمرار العمل بالمنظمة.

[1] عبد الناصر موسي، عبد الصمد سميرة، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل إقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أفريل 2013، ص 685.

[2] محمد طاهر الخلف، مصطفي يوسف، مرجع سابق، ص 157.

يعتبر قياس الالتزام التنظيمي من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مساهمة رأس المال البشري بالمنظمة، ذلك أن درجات الالتزام التنظيمي تترجم مدى توافق رأس المال البشري مع المنظمة وقيمتها وإستراتيجيتها وممارساتها، إلا أن هذه الطريقة تتميز بالتعقيد نظرا لصعوبة قياس الالتزام التنظيمي أو درجة الالتزام بصورة دورية، فقد يلتزم بعض الأفراد في نشاطات معينة دون الالتزام في الأخرى، كما يلتزم بعض الأفراد أيضا في فترة معينة وهذا لا يعني الالتزام دائما.

4. **قياس دافعية العمل**: تعكس الدافعية قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الانسان إلى تحقيقها، أي أنها تلك القوة التي تحرك طاقة الأفراد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة في إنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد، وفقا لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: [1]

- ادراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل ومستوى أدائه.
- ادراك الفرد للعلاقة بين أدائه في العمل والنواتج.
- أهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد، من جانب آخر توصل مجموعة من الباحثين إلى وضع مؤشرات قياس رأس المال البشري حيث نلخصها في الجدول رقم (2-4) الموالي:

الجدولرقم (2-4): مؤشرات قياس رأس المال البشري

	اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس		اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس
1	Edivnsson &Molan1997	مدة الاستخدام، التكوين، مستوى التعليم الرسمي نفقات التكوين.	5	Jacobsen 2001	المهارة، الابداع، قابلية الأداء، الخبرة، الحكمة، التعلم.
2	Patrica1997	التعليم، دراسة مدة التكوين الرسمي، رضا الأفراد، دوران العمل، ساعات العمل الضائعة.	6	Stankonic 2001	التعليم، تحويل المعرفة، قابلية الأداء الرواتب والأجور، الخبرة والأقدمية.
3	Jan,1997	الأقدمية، رضا الأفراد، كفاءة الأفراد، مؤشرات النمو، مؤشرات الكفاءة، مؤشرات الاستقرار.	7	Stewart,1997	مهارة تحويل المعرفة، التعلم، المعرفة.
4	Hansen1999	المعرفة، المهارة، تحويل المعرفة، مهارات البحث والتطوير، الاستقرار الوظيفي؟ ، تقاطع المهارات، المهارات الفنية.	8	Bonits 1998	التعلم، مهارات تحويل المعرفة، رضا الأفراد.

المصدر: سعد على العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي،مرجع سابق،ص 431.

[1] عبد الناصر موسي، عبد الصمد سميرة، مداخلة ملتقى سبق ذكره، ص 685.

يبين الجدول رقم (2-4) مؤشرات قياس رأس المال البشريإضافة إلى المقاييس الوصفية والكمية والنماذج التي تم تناولها سابقا يظهر أسلوب أخر يتمثل في تحديد مخزون المهارات كأسلوب لقياس راس المال البشري وتقييمه كميا وكيفيا، ومن خلال مقارنة مخزون المهارات كل فترة زمنية دورية داخل المنظمة ومقارنته بمعايير الصناعة أو بالمنظمات المماثلة،حيث يمكن من تحديد مدى كفاءة وفعالية العائد من الاستثمار في رأس المال البشري، وكذلك يكمن الهدف الأساسي في تحديد فجوة المهارات،[1] وهذا ما سنوضحه أكثر في النقطة الموالية.

5. **مخزون المهارات كإحدى اليات قياس رأس المال البشري:** حيث يتمثل فيملخص المهارات ومستوى التعليم والخبرات التي يتمتع بها الأفراد الحاليون، ومخزون المهارات ويختلف من منظمة إلى أخرى حسب حجم المنظمة ومدى تعقد أوبساطة العمليات التي تقوم بها وحجم وطبيعة العمل داخل المنظمة.

تختلف طريقة إعداد قائمة مخزون المهارات، فبعض المنظمات تستخدم برامج الحاسوب جاهزة لادخال بيانات العمالة الموجودة لديها، وتقوم هذه البرامج بتصنيف العمالة الموجودة حسب التخصصات والخبرات، أو حسب المهارات، أو وفقا لكل هذه العومل المتجمعة وبعض المنظمات تقوم بإعداد قاعدة بيانات للموارد البشرية.[2]

توجد العديد من نمادج قياس راس المال البشري من منظور مخزون المهارات والتي تسهل على المنظمة تحديد الاحتياجات من المهارات والمعارف والخبرات اللازمة والمطلوبة وتحديد نوعية التكوين والاستثمار الانسب لرأس المال البشري، والذي يعتبر مصدرا هاما لخلق القيمة واستمرارية المنظمات وديمومتها.

المطلب الرابع:رأس المال البشري وخلق القيمة

يعتبر رأس المال البشري من أهم رؤوس الأموال، حيث أشار (Hooi Lai Wan, 2007) إلى أن لرأس المال البشري قيمة كبيرة،باعتباره مصدر الميزة التنافسية للمنظمات،[3] حيث إن القيمة المميزة لرأس المال البشري تعرف بأنها مجموعة المهارات والمعارف والخبرات المتعلقة بالموارد البشرية،[4]فهو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة وهناك علاقة إرتباطية بين زيادة كثافة المعرفة ونموها وزيادة حدة المنافسة واحتدامها في ظل الاقتصاد المعرفي، لذلك يجب على المنظمات المعاصرة الحرص على:[5]

- تحديد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات العلمية،
- حسن استغلال مواهب القوى العاملة وقدرتها على الإبداع والابتكار،
- استقطاب وانتقاء وتنمية والمحافظة على المواهب عالية الأداء.

وصفت العديد من الدراسات التجريبية خصائص رأس المال البشري التي تضم التعليم والخبرة والمهارة وجودة الإدارة التي تكون لها تأثير إيجابي على الأداء المنظمي، فالأفراد الذين يمتلكون المعرفة، المهارات، والخبرة يساهمون برأس المال البشري وذلك لخلق القيمة للمنظمات، فبناء رأس المال البشري وإعادة الحصول على الموجودات غير الملموسة تصبح من

[1] أمل مصفى عصفور، مرجع سابق، ص 38.

[2] نفس المرجع، ص ص 46- 47.

[3] Hooi Lai Wan, Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction, Journal of European Industrial Training, Volume 31, Issue 4, 2007, P299.

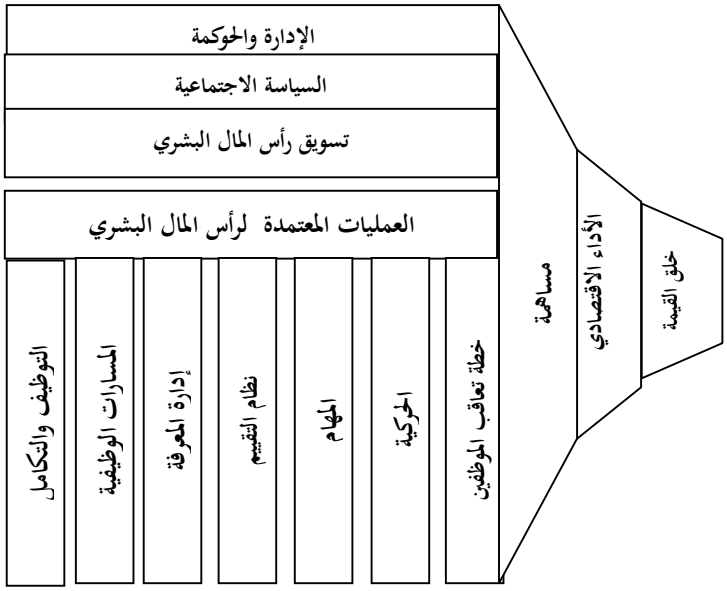
[4] Nathalie Balthazar & al, La Gestion Du Capital Humain: Un Avantage Compétitif Durable, séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Canada, Septembre 2009, P 5.

[5] حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2012، ص 235.

المواضيع المهمة للمنظمات الحديثة،[1] حيث أشار (Cascio, 2006, 4) إلى أنه يتمكن الأفراد من خلق القيمة بثلاث طرق هي:[2]

1. **زيادة العائد:** بمعنى تعزيز العائد أو الأداء المتوقع في ضوء نموذج المقدرة (Competency Model)، وذلك من خلال اختيار المنظمات لمهارات محددة أي أن يتم الاختيار بناءا على مهارات محددة، والتكوين على مهارات محددة.
2. **تقليل المخاطرة:** تقليل التقلب أو التذبذب في الأداء، وعن طريق تقليل أو إزالة العوامل التي من الممكن أن تخرج الأداء من الخط المرسوم له، وتستعمل المنظمات طرائق اختيار محددة لغربلة السلوكيات غير المنتجة وانتزاعها، كما تنظم برامج لمساعدة العاملين الذين يواجهون مشكلات معينة.
3. **زيادة السيولة:** تحسين مرونة التكيف مع المتطلبات المتغيرة للأعمال عن طريق توفير برامج التكوين لنقل وتحويل المهارات، والاختيار على أساس المهارات العامة غير الخاصة بمهمة محددة(سلوكيات المواطنة التنظيمية)، ومن خلال اختيار الأفراد استنادا إلى قدرتهم على التكيف والتعلم.

الشكل رقم(2–11): سلسلة القيمة لرأس المال البشري



Source: Michel Fourmy, Ressources Humaines stratégie et création de valeur vers économie du capital humain, Maxima, Paris, 2012, P86.

يبين الشكل رقم (2–10) سلسلة القيمة المقترحة من قبل Michal Porter من اجل توضيح تنمية وتطوير قيمة المنتجات والخدمات، حيث أن هذه المقاربة تبين كيف يتم خلق القيمة في المنظمات من خلال إدارة رأس المال البشري، حيث تبين النشاطات الداعمة بالشكل العمودي في حين تمثل الأنشطة الرئيسة بالشكل الأفقي، وتعتبر إدارة المعرفة من الأنشطة الداعمة لرأس المال البشري بما يمكن من تحقيق القيمة.

[1] Tzu-Shian, Han & al, Developing Human Capital indicators: a three - way approach, International Journal of Learning and Intellectual Capital, Volume 5, Issue 3&4, 2008, PP 387-403.

[2] سعد على العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مرجع سابق، ص 433.

4. أهمية رأس المال البشري في خلق القيمة

يمثل رأس المال البشري سلاح استراتيجي تنافسي باعتباره مصدر الإبداع والتجديد والابتكار وتطوير الأفكار والمنتجات، لهذا تسعى المنظمات إلى جذبه واستقطابه والمحافظة عليه للاستفادة من خبراته ومهاراته وقدراته، من خلال الاستثمار في المعارف والمهارات لتحقيق القيمة، وهذا من خلال المعارف والمهارات والكفاءات المكتسبة وغيرها من الصفات التي يجسدها أفراد أو مجموعات وتستخدم لإنتاج السلع أو الخدمات أو الأفكار.[1]

إن مختلف الاتجاهات التي تدفع بأهمية رأس المال البشري في الأعمال، كما اقتصادنا يتوجه على نحو متزايد أكثر لكثافة المعرفة، وتبين البحوث أن الجانب أكثر أهمية من النمو الاقتصادي يعود إلى رأس المال غير المادي بدلا من الأصول الثابتة.[2]

تظهر أهمية رأس المال البشري باعتباره القيمة الاقتصادية للمعارف والخبرات والمهارات وقدرات الأفراد،[3] حيث أن رأس المال البشري الذي تعترف به المنظمات كقيمة إستراتيجية للأصول البشرية، هو قيمة جماعية للقوى العاملة حيث يعتبر أنه ليس العامل في المنظمة بل ما يجلبه الفرد ويسهم في نجاح المنظمة، ويعتبر القيمة الجماعية للقدرات والمعرفة والمهارات والتجارب الحياتية وتحفيز القوى العاملة.[4]

ويمكن تقسيم رأس المال البشري في المنظمة الإقتصادية حسب القيمة التي يضيفها كما يلي:[5]

- عنصر بشري نادر وينتج قيمة مضافة ضئيلة ويتمثل في الخبرات النادرة ولكنها تعمل بتكنولوجيا بدائية إن لم تكن تعتمد على مهارات يدوية، ولذلك تعتبر القيمة التي ينتجها ضئيلة بالمقارنة مع تعاظم قيمة الوقت والتكنولوجيا حاليا.
- عنصر بشري نادر ويصعب إحلاله وينتج قيمة مضافة عالية وهو أفضل العناصر داخل المنظمة، والذي يجب المحافظة عليه وتنميته وهو نادر في سوق العمل، ويعد المصدر الرئيسي لتنافسية المنظمة كالمبرمجين المحترفين ولا ينبغي التفريط فيه ويجب الحفاظ عليه من أية إغراءات من المنظمات المنافسة.
- عنصر بشري ينتج قيمة مضافة عالية ولكن يمكن إحلاله لأنه متوفر في سوق العمل، وبالرغم من ذلك ينبغي الحفاظ عليه نظرا للتكلفة التي أنفقت على تكوينه طوال فترة عمله وتكيفه في المنظمة.
- عنصر بشري ينتج قيمة مضافة منخفضة ويسهل إحلاله أي يتوافر في سوق العمل، ويفضل في هذه الحالة استبداله بتكنولوجيا جديدة تنتج قيمة مضافة أعلى.

إذن فالمنظمة تقيم وجود العنصر البشري من خلال عنصرين هما:

- القيمة المضافة.

---

[1] Creelman Lambert & McBassi & Co, The importance of human capital, The smarter annual report: How companies are integrating financial and human capital reporting, 2014, P7.

[2] Alan McGill, Partner, PwC, forward to Pensions and Lifetime Savings Association (formerly National Association of Pension Funds Ltd) report, Where is the workforce in corporate reporting? PLSA (formerly NAPF), June 2015, P9.

[3] Daft Richard, Organisation Theory and Design, 8 th Edition, NEW MARSKE, REDCA, , Published by SWC, United Kingdom, 2004, P430.

[4] Wan Norhayate& al,Op cit, P 3341.

[5] محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 17.

- الندرة في السوق، حيث كلما كان العنصر البشري نادر ويحقق قيمة مضافة عالية كلما تعاظمت المزايا التنافسية للمنظمة واحتلت الريادة في ظل العولمة، حيث تظهر أهمية تبني استراتيجيات للتعامل مع المورد البشري وهذا ما يبينه الجدول رقم (2-5) الأتي:

الجدول رقم (2-5): إستراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية

نوع المورد البشري	التصرف المناسب له
يصعب إستبداله، منخفض القيمة المضافة	إدخال مكون معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء، ومن ثم زيادة القيمة المضافة.
يسهل استبداله، منخفض القيمة المضافة	ميكنة العمل وإحلال تقنية الحاسبات والمعلومات والاتصالات محل المورد البشري.
يصعب استبداله، مرتفع القيمة المضافة	التركيز على هذا المورد واستثماره إلى حد أقصى.
يسهل استبداله، مرتفع القيمة المضافة	التخلص من هذه الأعمال بالإسناد إلى الغير.

المصدر: عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 91.

مما سبق نتوصل إلى أن رأس المال البشري الذي يصعب استبداله والذي ينتج قيمة مضافة مرتفعة يعبر عن رأس مال المنظمة الحقيقي، أي أنهم الأفراد الذين يتمتعون بالمهارة والخبرة والكفاءة، وينتجون السلع والخدمات التي يرغبها الزبائن ويقبلون عليها، وعليه تظهر أهمية تركيز إدارة الموارد البشرية على لاستثمار فيه إلى أقصى حد.

المبحث الثالث: تنمية رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة

لقد نتج عن التداخل بين ثورتي المعلومات والاتصال ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة Knowledge Economy، وهو الاقتصاد الذي تكون المعرفة فيه المحرك الأساسي للحركة الاقتصادية وليس رأس المال كما كان في الماضي، فاقتصاد المعرفة يقوم على تراكم المعرفة وليس على تراكم رأس المال، حيث تظهر أهمية الاهتمام بقدرات الأفراد على استثمار تلك المعلومات في مزيد من إنتاج المعرفة وتوظيفها في الإنتاج والنمو الاقتصادي، وهذا لن يتم إلا من خلال إستراتيجية تنموية لرأس المال البشري تعتمد الوسائل والأساليب العلمية والفنية الحديثة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم مجالات الصراع العالمي، حيث يعتبر رأس المال البشري من أهم رأس مال المنظمات واحد أهم عناصر رأس المال الفكري، حيث أصبح نمو المنظمات ونجاحها، بل حتى بقاؤها مرهونا بمدى استعدادها لتنمية رأس مالها البشري.

أولا. مفهوم تنمية رأس المال البشري: يمكن من خلاله تناول مفهوم التنمية، وتنمية رأس المال البشري،

1.مفهوم التنمية

لم يفرق الاقتصاديين خلال الخمسينيات والستينيات بين مفهوم النمو والتنمية واستخدموا المفهومين بمعنى واحد على أنهما مترادفان، إلا أن اغلب الاقتصاديين حاليا فرقوا بين المفهومين حيث يشير اصطلاحا أن النمو هو "عملية الزيادة الثابتة أو المستمرة، والتي تحدث في جانب معين من الجوانب"، أما التنمية فهي "عبارة عن تحقيق زيادة سريعة وتراكمية ودائمة عبر فترة من الزمن"،[1] في حين أن توفير عمل منتج ونوعية من الحياة الأفضل لجميع الشعوب يحتاج إلى نمو كبير في الإنتاجية والدخل وتطوير للمقدرة البشرية، وحسب هذه الرؤيا فإن هدف التنمية ليس مجرد زيادة الإنتاج بل تمكين الأفراد من توسيع نطاق خياراتهم، وهكذا تصبح التنمية هي عملية لتطوير القدرات وليست عملية تعظيم المنفعة أو الرفاهية الاقتصادية فقط بل الارتفاع بالمستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي.[2]

عرفت التنمية على أنها: "زيادة عملية المعرفة، والمهارات، والقدرات للقوى العاملة للعمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها في ضوء اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"،[3]وتشير التنمية إلى"نمو أعمال قدرة الشخص، من خلال التعلم الواعي أو اللاوعي،[4]وتعرف التنمية على أنها التغيير إلى الأحسن، وتشمل تنمية تفكير الأفراد، أي أن التغيير يضمن التغير في المعارف المكتسبة من طرف الأفراد أو إكتساب معارف جديدة، ومن ناحية أخرى التغيير في الفعل بمعنى التغيير في السلوكات، وتنميتها إلى الأحسن.[5]

---

[1] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص 16 .

[2] خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص19 .

[3] منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية (نظرة سيكولوجية)، الملتقى الدولي التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 -10 مارس 2004، ص 3.

[4] Hooi Lai Wan, op cit, P298.

[5] فيروز شين، مرجع سابق، ص 175.

أكد (Sheri-lynne, 2007) أن «التنمية تشير إلى الأنشطة التي تؤدي إلى اكتساب معارف أو مهارات جديدة لأغراض النمو، حيث تعتبر التنمية مدخلا هاما لتعزيز قدرات رأس المال البشري،فإن التنمية تكتسب حتمية وإستراتيجية متزايدة الأهمية للمنظمات في بيئة الأعمال الحالية »[1]، وبالتالي نعرف التنمية بأنها نشاط مخطط بهدف إحداث تغيرات في الفرد أو الجماعة أو المنظمة، من خلال التأثير في معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم، حيث تحتاج المنظمات إلى الاستثمار في التنمية المستمرة للأفراد من أجل الحفاظ على الأفراد وكذلك نجاح المنظمة.

2. تنمية رأس المال البشري

يعرف (Bohlander, 2007) أن تنمية رأس المال البشري هي «خطة عمل لتعزيز مستوى أداء الفرد للتفوق في الوظيفة الحالية أو الاستعداد للمسؤوليات الجديدة » [2]، ويرى (Oleary & al, 2002, 325) أن المنظمات الناجحة هي التي تعظم استثماراتها في تخطيط وتنمية رأس المال البشري،[3]حيث تتعلق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه، وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتكوين وإعطاء النصح والإرشاد والتكوين الميداني والإشراف المباشر والتكوين على رأس العمل، والتطوير التنظيمي لإدارة الموارد البشرية،[4] كما تعرف على "أنها زيادة مستوى معرفة ومهارات وقدرات الموارد البشرية للعمل بكفاءة في جميع المستويات، حيث يتم انتقاؤها واختيارها بعناية من خلال إجراء الاختبارات المختلفة عليها بغية رفع مستوى كفاءة الانتاجية إلىأقصى حد ممكن".[5]

كما يعرف Denisi & Griffin تنمية الموارد البشرية بأنها "عملية منظمة وشاملة تقوم بها الادارة العليا لرفع أداء الموارد البشرية، عبر الابتكار المعتمد على تقنيات العلوم السلوكية"، وعرفها Bartton بأنها "عملية استثمارمنظم في تعليم الناس أفعال قوية تمكنهم من تحقيق الهدف".[6]

تعرف تنمية رأس المال البشري بأنها:"عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة مستمرة في المنظمة، حيث لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد أي أنها ليست عملية مؤقتة ودورية واستمرارها يضمن استمرار المنظمة ككل، وتتكامل كل عملية مع الأخرى لتساهم في تنمية رأس المال البشري لأن كفاءة هذا الأخير يعكس بالضرورة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة"،[7] ووصف الخبير الاقتصادي Schultz تنمية رأس المال البشري على "أنها العملية التي تتعلق بالتكوين والتعليم، والمبادرات المهنية الأخرى لزيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للفرد والتي من شأنها أن تؤدي إلى رضا الفرد، وتحسين أدائه.[8]

---

[1]Sheri-Lynne, Leskiw and Parbudyal Singh, Leadership development: learning from best practices, Leadership and Organization Development Journal,Volume 28, Issue5, 2007.

[2]Bohlander, G. Snell, S, Managing Human Resources, 14th edition. Mason, Ohio: Thomson, Southwestern, United States,2007.

[3] Brian S O'Leary & al,Selecting the best and brightest: Leveraging human capital, Human Resource Management, Volume 41, Issue3, 2002,P325

[4]مهدي محمد القصاص، بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008، ص 57.

[5] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 136.

[6]فيروز شين، مرجع سابق، ص 176.

[7] على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 17.

[8] Marimuthu, M & al, Article cité, PP 265-272.

كما عرفت تنمية رأس المال البشري على أنها "عملية زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المنظمة"،[1] حيث تقول الحكمة الصينية انه "إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الأرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علم الناس"،[2]وكما لاحظ (Rothwell & Kazanas, 1989) أن مفهوم الاستثمار في تنمية الأفراد يعني "تجهيز الأفراد ذوي المعرفة والمهارات الجديدة المطلوبة منهم لتلبية متطلبات العمل، حيث تندرج تنمية رأس المال البشري تحت مظلة تنمية الموارد البشرية".[3]

يشير رأس المال البشري إلى العمليات المتعلقة بالتكوين والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى من أجل زيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للفرد مما يؤدي إلى رضا الفرد، وهذا ما ينعكس على أدائه وأداء المنظمة،[4] وبالتالي تتعلق تنمية رأس المال البشري بدعم والاستثمار في الأفراد من حيث التعلم والتكوين والتناوب الوظيفي، وتوسيع الوظائف وأية سياسات التخطيط الإنمائي الأخرى،[5] إذ يتعلق مفهوم تنمية رأس المال البشري بالدور الذي يلعبه رأس المال البشري في زيادة الإنتاج من السلع والخدمات الأخرى كما هو الحال في رأس المال العيني الذي يستخدم في إنتاج غيره من السلع والخدمات.[6]

تعد تنمية رأس المال البشري من بين الوسائل والإستراتيجيات والطرق التي تستعملها المنظمات قصد التكيف والتطوير، ويؤكد Peter Drucker أن «تسيير الأفراد وليس تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية »،[7]كما أشار إلىأن أي منظمة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

أرجع بعض الباحثين إلى أن تنمية رأس المال البشري بالمنظمات يمكن قياسها من خلال التعليم والتكوين والتعلم، حيث أنه تم قياس تنمية رأس المال البشري بالوكالة Proxy من خلال المشاركة في مختلف أنشطة التعلم التي من خلالها يمكن تعلم المهارات (التكوين أثناء العمل، والتفاعل مع الزملاء، والتعليم الرسمي، والتعلم في العمل وما إلى ذلك)، والتي تعتبر كمقياس لتكوين رأس المال البشري.[8]

إن تركيز المنظمة على تنمية رأس المال البشري يرجع أساسا إلى الخصائص التي يتميز بها والتي من أهمها تزايده باستخدام وطول دورة حياته مقارنة بدورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المنظمة (فالمعرفة والخبرة تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تحديد هذه المعرفة)، هذا ما يجعل رأس المال البشري الشكل الأرقى لرأس مال

[1] نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر – الواقع والمأمول، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 12، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2014، ص 36.

[2] الفارس سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003، ص187.

[3] Nadler, L , Nadler, Z, Developing Human Resources CA: Jossey – Bass Press,Journal of organizational Behavior, Volume 14, Issue 2, San Francisco London, 1989.

[4] Steve Ukenna and al, Effect of investment in human capital development on organisational performance: Empirical examination of the perception of small business owners in Nigeria, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 26, 2010, P95.

[5] Idem.

[6] مسعداوي يوسف، دور الإستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري– دراسة تقيمية لحالة الجزائر، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 01، الجزائر، 2015، ص 243.

[7] Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices,Truman Talley Books E.P. Dutton, New York, USA, 1974, P 41.

[8] Giovanni Russo, Job Complexity and Skill Developments in the workplace,the European Centre for the Development of Vocational Education and Training (Cedefop), 2016, P P 5 -6.

المنظمة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمنظمة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء،[1] وعليه نخلص إلى أن بتنمية رأس المال البشري تنمو المعارف والمهارات، وقدرات الأفراد من خلال تأثير الايجابي في اتجاهاتهم وسلوكهم، وهنا تظهر أهمية المحافظة عليهم والاهتمام بهم.

ثانيا. أهمية تنمية رأس المال البشري

إن تنمية رأس المال البشري أضحت من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا باعتبارها العملية الضرورية، لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدارت والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية أو العملية والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج وهي أيضا وسيلة تكوينية تزوده بالطرق العلمية العلمية والأساليب المتطورة والمسالك المتبنية في الأداء الأمثل وهي أيضا وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهارته اليدوية، إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي.[2]

أوضحت الدراسة التي أجراها المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (The Candian Institute Of (CICA) Charetered Accouting)، أن مدراء أكثر من 300منظمة كندية، ومنظمة أمريكية يعتقدون بأن المعرفة والمعلومات التي تملكها العناصر البشرية هي العامل الرئيس للنجاح في الوقت الحاضر،[3] كما أشار رئيس معهد المحاسبين القانونيين في انجلترا وويلز لرأس المال البشري بقوله: " Companies that ignore human capital will go the way of dinosaurs"،[4] وعليه تظهر أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري.

المطلب الثاني: أساليب تنمية رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري السلاح الاستراتيجي التنافسي باعتباره مصدر الإبداع والتجديد والابتكار، حيث يعتبر كمدخل هام لتعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية، لهذا تسعى المنظمات إلى جذبه واستقطابه والمحافظة عليه وتكوينه وتحفيزه للاستفادة من خبراته ومهاراته وقدراته المعرفية.

الفرع الأول. الأساليب والعمليات المباشرة لتنمية رأس المال البشري

تسعى المنظمة لبناء رأس المال البشري، وهنا يظهر الاهتمام بتحديد ما إذا كانت المعرفة التي يمتلكها الأفراد تم تشاركها ونشرها داخل المنظمة لتطوير العمليات والأداء، كما يجب الحرص على أن تهتم الموارد البشرية بوضع المعرفة التي اكتسبتها موضع التطبيق بشكل الذي يدر عائدا ويخلق قيمة مضافة، حيث تتمثل أهم الجوانب التي يجب أن تهتم المنظمة بها لتنمية رأس مالها البشري في:[5]

[1] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالايقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 141- 142.

[2] نافر أيوب محمد، احمد علي، الاهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية و والتعليم فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص6.

[3] Dzinkowski, R., The measurement and management of Intellectual Capital: an introduction, Management Accounting (UK), Volume 78, Issue 2, February 2000, P 32.

[4] Beattie, V. & Smith, S , Human capital, value creation and disclosure, Journal of Human Resource Costing & Accounting, Volume 14, Issue 4, 2010, P 263.

[5] محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص 243.

- **استقطاب أفضل المواهب البشرية:** أي أن تكون المنظمة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين،
- **إغناء رأس المال البشري:** وذلك يتم من خلال تشجيع الأفراد وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التكوين وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة،
- **المحافظة على الأفراد المتميزين:** ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة،
- **إيجاد بيئة التعلم:** تتميز المنظمات المعرفية بأن رأس مالها في عقول الأفراد الذين يغادرون المنظمة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم منظمات منافسة أخرى، ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

بإعتبار رأس المال البشري ثروة المنظمات المعاصرة تعتبر تنميته عاملا مهما في تعزيز القدرات التنافسية والإنتاجية وكذا النمو الاقتصادي، فإن الأنشطة والعمليات المباشرة تمثل مجموع الأنشطة التي تصب مباشرة في تنمية المعارف والمهارات، وعليه تظهر أهمية الاهتمام بإستقطابه وتوظيفه والمحافظة عليه، وكذا تكوينه وتعليمه وتحفيزه، وسنوضح أهم أساليب تنمية رأس المال البشري في النقاط الموالية.

أولا. استقطاب رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري الدعامة الأساسية للمنظمات ومصدر تحقيق القيمة والميزة التنافسية، حيث يعتبر الاستقطاب العنصر الذي يهتم بالأنشطة المتعلقة بجذب الأفراد واختيارهم مثل استقطاب الموارد البشرية المتميزة، والحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة وإدراك القدرات المتنوعة، ومراعاة اختيار الأفراد من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار للحصول على مجموعة متنوعة من المعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المنظمة،[1] ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو «نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف ».[2]

تسعى المنظمات إلى البحث عن العقول البشرية أو البحث عن اليد العالمة بدل اليد العاملة، حيث وصف(1997 ,Sveiby) الفلسفة الجديدة لاستقطاب الموارد البشرية بكونها قرارات استثمار مهمة جدا بالنسبة للإدارة،[3] وهو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل بها ويرجع سبب الاهتمام بالاستقطاب إلي البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى المورد البشري من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وعليه تتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيمايلي:[4]

[1] عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية " دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23- 25 أفريل 2013، ص 844.

[2] سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية،دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 120.

[3] مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سابق، ص 299.

[4] سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 264 -267.

- **شراء العقول من سوق العمل:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات، وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.
- **شجرة المهارات:** إن الكفاءة أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، ويتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفاءات فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وإستراتيجية شجرة الكفاءات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري، عن طريق شبكة الحواسيب.[1]
- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين خارج المنظمة ثم خضوعهم لفترة تكوينية.

من متطلبات نجاح المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة هو تبني إستراتيجية استقطاب قائمة على فكرة التنافس من خلال المعرفة وإدارتها، حيث تعتبر قرارات استثمار مهمة لإدارة الموارد البشرية، والتي على هذه الأخيرة جذب خبرات ومهارات، وأفراد لديهم القدرة على تعزيز معرفتهم الخاصة ومعرفة الآخرين في المنظمة ومشاركتهم فيها، حيث يشير نجم عبود إلى أهمية الإنفاق على رأس المال البشري من خلال البحث عن الخبرات المتقدمة، جذب المهارات التقنية العالية، حيث توفر نظام معلومات يسهل مهمة الاستقطاب،[2]وتوجد عوامل مؤثرة في جهود الاستقطاب تتمثل في: حجم المنظمة، طبيعة نشاط المنظمة، سوق العمل وبيئة العمل،[3]حيث يعتبر الاستقطاب أحد أهم عوامل نجاح المنظمات، باعتباره الخطوة الأولى لبناء رأس المال البشري بالمنظمة.

ثانيا.التكوين والتعليم وتعلم رأس المال البشري

اختلف الباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري، إلا أنه يشير كل من (BartelK 1995, Vandenberghe 1999, Becker 1993) أنه على المنظمة من أجل تنمية رأس المال البشري لابد لها من تبني عمليات التعليمLearningوالتكوين Trainingالتي ترتبط بأعمالها، وبذلك تكون عمليات الاستثمار في التعليم والتكوين عمليات ذات جدوى اقتصادية،[4] حيث أشار(Schultz,1975) إلى أن تنمية رأس المال البشري عملية تتعلق بالتكوين والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى لزيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للفرد الذي من شأنه أن يؤدي إلى رضا الفرد مما ينعكس على أدائه، و أداء المنظمة.

[1] محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 260.

[2] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سابق، ص 145.

[3] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص 121 -122.

[4] علاء عبد السلام الحمداني، وآخرون، الاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته في المزيج التسويقي السياحي دراسة حالة في فندق نينوي الدولي، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية،الأردن، 23-25 أفريل، 2013، ص 952.

1. أهمية التعليم والتعلم في تنمية رأس المال البشري

أشارت كتابات أدم سميث Adm Smith في مؤلفه الشهير ثروة الأمم The Wealth of Nations الذي نشر عام1776، حيث يبين أهمية التعليم ويرى أن التعليم هو المجال الذي يمنع الفساد بين الأفراد، بل أنه سيكون عنصر فعال في استقرار المجتمع اقتصاديا وسياسيا، واتفق في ذلك مع Malthus صاحب نظرية السكان المشهورة، وقد اعتبر التعليم عامل من عوامل تحديد النسل، كما اعتبر سميث التعليم من عناصر رأس المال الثابت Fixed Capital مثل المباني والآلات والمعدات، كما حاول وليم بيتي Wpeety قياس رأس المال البشري وطالب الاقتصاديين من بعده بتخصيص رؤوس أموال كبيرة للتعليم، حيث أكد كارل ماكس C MAX على علاقة التعليم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أكد على أهمية التعليم والتكوين في زيادة وترقية مهارات العمل.[1]

1.1. التعليم

أشار Shultz إلى أن التعليم استثمار هام لتنمية رأس المال البشري، فالاستثمار في رأس المال البشري هو عبارة عن كل ما تدفعه المنظمة على أفردها وما تقوم به لتكوينهم، وتحفيزهم، بغية الزيادة في المساهمات الفكرية لتحسين عمليات المنظمة وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعامل معها.[2]

يعتبر التعليم من الأنشطة التي تهدف إلى تطوير المعرفة والمهارات والقيم الأخلاقية والفهم (Smith, 1992)،[3] حيث يرتبط التعليم بشكل كبير بالابتكار من خلال رفع مهارات العاملين وتنميتهم وزيادة كمية المعرفة من خلال توفير التكوين المتخصص، وهذا ما يسمح بزيادة المعرفة الضمنية والخبرة العميقة والفهم.[4]

تعتبر عملية التعليم عملية تحفيز وإثارة قوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي، بالإضافة إلى توفير الأجواء والإمكانيات الملائمة التي تساعد المتعلم على القيام بالتغيير في سلوكه الناتج عن المثيرات الداخلية والخارجية، مما يؤكد على حصول التعلم ولا تتم عملية التعلم إلا بوجود ثلاث عناصر هي:[5]

- ✓ **المعلم**: وهو الموجه أو المرشد؛
- ✓ **المتعلم**: وهو الفرد الذي يرغب في التعلم؛
- ✓ **المادة**: وهي موضوع التعلم.

يعتبر التعليم عملية هامة لتنمية المعارف والمهارات وقدرات الأفراد، ويندرج التكوين تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ألا وهو التعلم، والذي يشير إلى إكساب الفرد بعض المعلومات والمهارات الجديدة أو تعديل في سلوك الفرد، ويمكن للفرد أن يتعلم ذاتيا أو يطلع ويتعلم من خبرات الآخرين، أو يتعلم عن طريق التعليم وهو توفير المعارف المتمثلة في الأسس والنظريات من خلال المعلم، كما يمكن للفرد أن يتعلم بواسطة التكوين الذي يوفر المعارف وينمي المهارات ويعدل

[1] مصطفى يوسف الكافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 346.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 171.

[3] Hooi Lai Wan, Article cité, PP 298 -299.

[4] Choudhury, Jyotirmayee, Mishra, B.B., Article cité, P 182.

[5] عبد الرحمن الهاشمي، فائزة العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 149.

الاتجاهات بما يضمن سلوك أداء مطلوب، حيث أن التكوين يعد لخدمة احتياجات التنظيم، أما التعليم فيعد لخدمة احتياجات الفرد.[1]

2.1. التعلم: إن اكتساب المعرفة يتم من خلال وسيلة التعلم التي تساهم في تكوين عامل المعرفة الذي يتمتع بالمعرفة والمهارة والقدرات، وهو تعديل مستمر للسلوك من خلال الخبرة،[2]ومن أجل إدامة رأس المال البشري وتنميته فهو يحتاج إلى اكتساب المعارف والمهارات من خلال تكوينه والمحافظة عليه، حيث تنقسم مستويات التعلم إلى ثلاث مستويات نبينها في النقطة الآتية:

- **مستويات التعلم**

لقد تطرق الكاتب Jones إلى مستويات التعلم التنظيمي التي يفترض أن يتم التركيز عليها لإيجاد منظمة تطبق التعلم.[3]

1.2.1. التعلم على المستوى الفردي: يتمثل في اكتساب الفرد للمعارف نتيجة الخبرة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية الراجعة.[4]

يمكن القول أن في هذا المستوى يحتاج المدراء إلى عمل أقصى الجهود لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة وأعراف وقيم متميزة، وهكذا فإن القابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات جوهرية للمنظمة، ويعتبر نموذج Petre Senge أن البراعة الشخصية تتشكل عندما تمكن المنظمة الأفراد لتجربة واستثمار ماهو جديد باستمرار، ويصبح جميع الأعضاء يمتلكون نماذج عقلية متطورة تخدم المنظمة.[5]

نخلص إلى أن التعلم الفردي هو الذي يقوم به الفرد من اكتساب معارف وخبرات نتيجة للتجارب والممارسات السابقة، حيث يقترن بقدرة الفرد على التعلم.

2.2.1. التعلم على المستوى الفرقي(الجماعي)

إن التعلم الجماعي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية،[6]ويرى كل من (Rayan and Zuber) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى منظمة المتعلمة،[7] وعليه فإن التعلم الفرقي هو التعلم الذي يحدث في فرق ومجموعات الأفراد والتي تقوم باكتساب المعارف ومشاركتها والتي من خلالها يتم نقل التعلم إلى المنظمة.

---

[1] رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 108- 109.

[2] مراد ممدوح كامل السيد، ايديولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2016، ص 327.

[3] طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المؤسسة-مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 209.

[4] مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحيالي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة، دراسة حالة في مستوى أردني، المجلة العربية للإدارة، مج27، ع1، عمان، 2007، ص 34.

[5] طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص208.

[6] Ferangu Oudet Solveig, organization du travail et development des competences: construire la professionnalisation, l' harmattan, Paris- France, 2006, PP 70 -71.

[7] مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحيالي، مقال سبق ذكره، ص38.

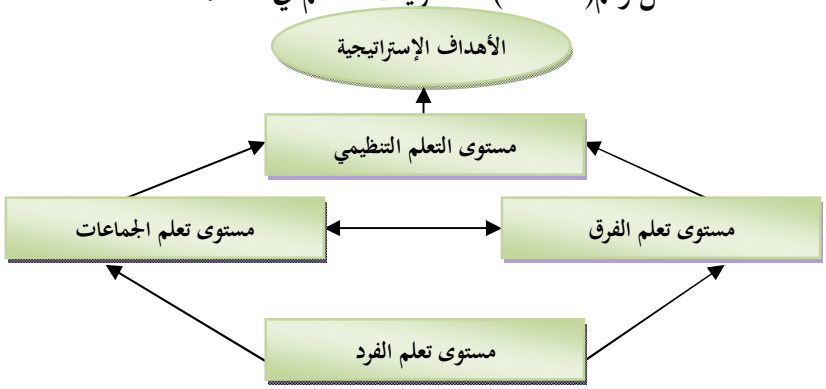
3.2.1.التعلم على المستوى التنظيمي

ظهرت أولى محاولات لتحديد مفهوم التعلم التنظيمي عام1974 من قبل كل من (Shon &Argyris) في كتابهما learning Organisational حيث طرحا سؤالا كيف يمكن للمنظمات أن تتعلم؟،[1]وقد تعددت تعاريف التعلم التنظيمي التي نذكر أهمها: يمثل التعلم مستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير الثقافة التنظيمية، والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية عندها يمكن أن تتعلم المنظمة.[2]

أشار علي السلمي إلى أن التعلم التنظيمي يتمثل في «تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل الأفراد بدرجة تتوازي مع مطالب العمل، وإتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المعارف الجديدة والمهارات، حيث أن تهيئة مواقع العمل لتكون المرجع الأساسي للتعليم، بما يسمح بإتاحة الفرص للأفراد العاملين للتفاعل فيما بينهم وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتحديد معارفهم ومهاراتهم ».[3]

وفقا لـ Arbel فإن التعلم التنظيمي يتعلق بقدرة المنظمة على تعلم أفرادها وتنمية معارفهم ومهاراتهم،[4]كما أشار الباحثين (Graham & Nafukho, 2008) أن التعلم التنظيمي هو "عملية اكتساب المعارف وتنمية المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة وقابليتها لاكتساب المعلومات والاستفادة منها بصفة مستمرة"،[5]ويبين الشكل رقم (2-12) الموالي مستويات التعلم في المنظمة، وذلك كمايلي:

الشكل رقم(2-12): مستويات التعلم في المنظمة



Source: Robert. L.Cross, Sam B.Israelit, Strategic learning in a knowledge economy: individual, collective and organizational learning process, Buttrworth-Heinemann, USA, 2000, P 5.

[1] Argyris Chirs& shon donald, Organizational learning a theory of Actions perspective, Addison-Wesley Pub,États-Unis,1978.

[2] مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياني، مقال سبق ذكره، ص 38.

[3] على السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، 2002، ص 231.

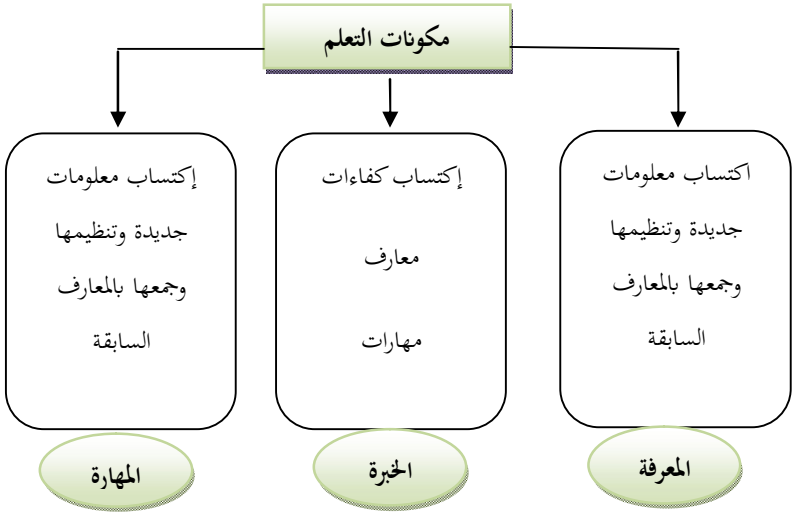
[4] Ada Grinberg Arbel, Exploring The Contribution Of Guided Reflection To Organizational Learning Implications To Educational Organizations, Ph.D., North central University, California- États-Unis, 2009, P17.

[5] Graham, C., Nafukho, F., Exploring Organizational Learning Mechanisms In Small-Size Business Enterprises, New Horizons In Adult Education & Human Resource Development, Volume 22, Issue 1, 2008, P3.

يبين الشكل رقم(2-12) مستويات التعلم في المنظمة والتي تشمل التعلم الفردي والتعلم الجماعي والفرقي، بالإضافة إلى التعلم التنظيمي الذي ينتج عن السلوكيات والتجارب التي تنشأ من التعلم الفردي، والتي يمكن تعميمها على المستوى التنظيمي، حيث تنتشر في المنظمة من خلال التشارك لتصبح من الذاكرة التنظيمية للمنظمة بما يضمن تحقيق التعلم الجماعي، ويعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم أساليب تنمية رأس المال البشري بالمنظمة، من خلاله يتم انتقال واكتساب المعارف والمهارات، وتبادل الخبرات بين الأفراد.

حيث يمكن أن نخلص إلى أن مكونات التعلم في الشكل رقم (2-13) فيمايلي:

الشكل رقم(2-13): مكونات التعلم



Source: Najoua Moualla , Apprentissage moteur et processus d'apprentissage: Les Théories Cognitives Du Contrôle Moteur, P5
Consulte le 26-12-2017, sur le lien :
www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/user1/licence/APPRENTISSAGE_MOTEUR.pdf.

إن تحول عدد من المنظمات ولاسيما المعرفية نحو مدخل التعلم التنظيمي جاء بدافع التعديل السلوكي للأفراد واكتساب ثقافة ومهارات وخبرات جديدة بهدف التطور وتحقيق التفوق والنجاح المتميز والتوجه نحو الإبداع،[1] وإن من أهم خصائص منظمة التعلم هو نشر ونقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع والمصدر الذي لا ينضب للخبرة المتراكمة والتوليد المعرفي المتجدد والميزة التنافسية،[2] حيث أشار كل من (Kulvisaechana &Stiles) إلى أن رأس المال البشري هو القدرة على إضافة المعارف والمهارات والخبرات من خلال التعلم، حيث تسعى المنظمات إلى تنمية معارف أفرادها وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم في المنظمة.[3]

يرى كل من القيسي والطائي أن المعرفة الضمنية هي أساس رأس المال البشري للفرد، وإن نقل المعرفة الضمنية يتم من خلال تفاعل حامل المعرفة مع الآخرين وحينها يتم الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي، وإذا ما تم ذلك

[1] أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 86.
[2] نفس المرجع، ص 130.
[3] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل إستراتيجي معاصر"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 198.

التفاعل والتكامل بين صاحب المعرفة والآخرين فإن التعلم على مستوى المنظمة قد بدأ، وإن تعلم الأفراد والجماعات تحول إلى قواعد نظمية ليكون رأس المال الفكري للمنظمة.[1]

من جهة أخرى يمكن لفرق العمل من خلال التعلم التنظيمي أن تعمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها وأن تضيف أفكار ومعارف جديدة أثناء مناقشاتها، حيث تظهر أهمية التعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين مخازن المعرفة والتعلم المستمر، فالتعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة،[2]حيث أن التعلم اليومي له أهمية بالغة في تطوير قدرات المنظمة المتعلمة والدوافع وقيم الأفراد في المنظمة.[3]

تتأثر تنمية رأس المال البشري إيجابيا بمستوى الأفراد التعليمي ورضاهم بشكل عام، فإن لتنمية رأس المال البشري تأثير مباشر على عائد الاستثمار للمنظمات،[4]حيث توصل الباحث (Pearse N,2009) إلى أن الخبرة الفردية الناتجة عن التعلم التجريبي تساهم في تنمية رأس المال البشري، ولكن بالوقت نفسه يمكن أن يكون لها آثار سلبية في حالة لم تتم إدارتها بالشكل الصحيح والفعال من خلال استخدام مخزون الخبرة.[5]

يرتبط التعليم ارتباطا وثيقا بالابتكار، وهذا لزيادة مهارات الأفراد وتنميتها وزيادة معارفهم من خلال توفير التكوين المتخصص، إذ يزيد من المعرفة الضمنية والخبرة العميقة والفهم،[6] ويعتبر التعلم من أهم أنشطة تنمية رأس المال البشري بالمنظمات سواءا على المستوى الفردي إلى الجماعي إلى التنظيمي، بما يمكن من إكساب المعارف والمهارة والخبرة، حيث تظهر أهمية تعلم الأفراد والجماعات للوصول إلى المنظمة المتعلمة، وتوازيا مع التعليم والتعلم تظهر أهمية تكوين الأفراد في تنمية رأس المال البشري وهذا ما سنوضحه في النقطة الآتية.

3. تكوين رأس المال البشري ودوره في تنمية رأس المال البشري

لقد شهدت نظرية رأس المال البشري تطورا سريعا،وفي إطار تطورها أولي اهتمام أكبر للجوانب المتعلقة بالتكوين، ويعتبر استثمار رأس المال البشري هو أي نشاط يحسن من جودة (إنتاجية) العامل، ولذلك فإن التكوين عنصر هام في استثمار رأس المال البشري،ويشير هذا إلى المعرفة والتكوين المطلوبين للفرد ليرفع من قدراته في أداء الأنشطة الاقتصادية.[7]

استنادا لمكونات رأس المال البشري المتمثلة في القدرة (سواء المكتسبة أو الفطرية والمؤهلات والمعارف المكتسبة من خلال التعليم النظامي؛ والمهارات والكفاءات والخبرات المكتسبة من خلال التكوين على الوظيفة،[8] وعليه فإن تنمية رأس المال البشري تتعلق بدعم واستثمار الأفراد من حيث التعليم الرسمي والتكوين وأي سياسات تنمية أخرى يمكن للمنظمة التفكير فيها،[9] حيث يعتبر التكوين أهم استثمار لتنمية رأس المال البشري.

---

[1] على حسون الطائي وآخرون، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، العراق، 2015، ص 40.

[2]William R. King, Article cité, P4.

[3]مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياني، مرجع سابق، ص39.

[4] Marimuthu. M & al, Article cité, P269.

[5]Pearse, Noel J., The role of experiences in creating and developing intellectual capital, Emerald Group Publishing Limited, Management Research News, Volume 32,Issue 4, 2009, P 371.

[6] Choudhury, Jyotirmayee, Mishra, B.B, Article cité, P182.

[7] Marimuthu M & al, Article cité, P268.

[8] Richard Blundell & al, Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy, Fiscal Studies, Volume 20, Issue 1,1999, P2.

[9] Hooi Lai Wan, Article cité, P 299.

1.3.تعريف التكوين

يندرج التكوين تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية، ألا وهو التعلم (Learning) والذي يشير إلى إكساب الفرد بعض المعلومات والمهارات الجديدة أو تعديل في سلوك الفرد، ويمكن للفرد أن يتعلم ذاتيا، وأن يطلع ويتعلم من خبرات الآخرين، وان يتعلم عن طريق التعليم، وهو توفير المعارف المتمثلة في الأسس والنظريات والقوانين، كما يمكن للفرد أن يتعلم بواسطة التكوين، الذي يوفر المعارف وينمي المهارات، ويعدل الاتجاهات بما يضمن سلوك أدائي مطلوب.[1]

تسعى المنظمة لتكوين وتنمية القوى العاملة لديها لتوسيع معارفهم ومهاراتهم،[2]وإعادة توجيه ثقافتهم وقيمهم، وتشجيع الأفراد على التفكير، كما يعرف على أنه "هو التغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد، تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"،[3]حيث يتم تعريف التكوين والتنمية عموما "كمجموعة من الممارسات الرسمية المنظمة والفردية التي تهدف إلى تعزيز المساهمة المحتملة للموارد البشرية للمنظمة".[4]

كما يعتبر التكوين "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدرته الفنية المقابلة لاحتياجات محددة في الأوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به ومتطلباته وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع"،[5] حيث يعتبر النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكتساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.[6]

بما أن التكوين يرتبط بالخبرة فيعرف بأنه: "عملية تنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التكوين، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق الأداء المرغوب فيه"،[7]وقد يحتاج الأفراد الذين لم يتلقوا تكوينا كافيا قبل تكليفهم بمسؤولياتهم إلى الثقة اللازمة للقيام بوظائفهم، ولذلك فإن الفرد مع تكوين جيد يصبح لديهم الخبرة لأداء المهام المطلوبة بطريقة فعالة،[8]وهذا باعتباره عملية تعليمية متخصصة وموجه بهدف إكساب المتكون خبرة محددة، حيث أن التكوين هو عملية إكساب الخبرة، ثم صقل هذه الخبرة للوصول لمرحلة الإجادة، وينطوي ذلك على تكرار لنفس الأداء، ولكن في كل تكرار تحدث إضافة جديدة،[9]ويعتبر التكوين عملية سلوكية يقصد بها تغيير سلوك الفرد ورفع كفائتة الإنتاجية،[10]كما يعرف التكوين بأنشطة المنظمة لزيادة قيمة رأس مالها البشري (Shell et Dean, 1992)،

---

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 108.

[2] نجم العزاوي، ISO المدخل الإداري والمعلوماتي نظم ومتطلبات وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 163 164.

[3] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 99.

[4] Divina M. Edralin, Human Capital Development for Innovation in Asia: Training and Development Practices and Experiences of Large Philippine Companies, Asian Journal of Technology Innovation, Volume 15, Issue 1, 2007, P134.

[5] عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 11.

[6] طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2011، ص .100

[2] مدحت مُحَمَّد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص21.

[8] Goddy Osa Igbaekemen, James E. Odivwri, Impact of Human Capital Development on Workers Productivity in Nigeria Public Sector, Social Work Chronicle, Volume 3, Issue 1 & 2, 2014,P 35.

[9] ليندة فريحة وآخرون، دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية– دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية في الجزائر–، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 51، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص385.

[10] بوحنية قوي، تنمية الموارد البشري في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010، ص17.

ووفقا (Hatch et Dyer,2004) فإن هذا الإستثمار يسرع تدفق كل من المعرفة الصريحة (والمعرفة الضمنية)، ويشير (Becker,1993) أن التكوين والتنميةمن أهم الإستثمارات في تنمية رأس المال البشري،[1]حيث يعتبر التكوين التدخل التعليمي قصير الأجل، يهدف إلى بناء معارف الفرد وتنمية مهاراته وسلوكاته، وذلك لتلبية حاجات العمل الحالية والمستقبلية.[2]

تناولت تعريفات التكوين وأهميته في تنمية موارد رأس المال البشري حيث عرفه العزاوي على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات"،[3] وهذا ما أكده Michel Armstrong بأن التكوين هو تطوير منهجي للمعارف والمهارات والمواقف التي يحتاجها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة معينة على النحو الملائم،[4]وفي نفس السياق أشار Aswathappa إلى أن التكوين يشير إلى "العملية التي تنطوي عليها تحسين قابليات ومهارات وقدرات الأفراد لأداء وظائف محددة"،[5]حيث يعتبر العملية التي يتم من خلالها تنمية المهارات، وتوفير المعلومات، من أجل مساعدة الأفراد الذين يعملون في المنظمات ليصبحوا أكثر فعالية وكفاءة في عملهم، وبناء على ما سبق نجد أن التكوين عملية تنموية تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد والجماعات، ويعتبر من أهم إستثمارات تنمية رأس المال البشري.

3.2. مكونات التكوين

تنطوي العملية التكوينية على مكونات متعددة، تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب ويمكن بلورة هذه المكونات فيمايلي:[6]

- **المكون المعرفي**: يتوفر هذا المكون، الأسس، النظريات، والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التكوين،
- **المكون المهاري**: إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأداتية للقدرات المتاحة ورفع الكفاءة الفردية والتنظيمية.
- **المكون الإتجاهي**: توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها، أو تغييرها، بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التكوينية.

2. أهمية التكوين في تنمية رأس المال البشري

يحتل التكوين مكانة بارزة ومتقدمة في إدارة القوى البشرية في ظل المنافسة الاقتصادية واستحقاقات العولمة وتجلياتها على مختلف المستويات المحلية والدولية،[7] حيث يعتبر التكوين نقطة محورية في تنمية رأس المال البشري، ويرتبط التكوين ارتباطا وثيقا بالابتكار وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد، والهدف الرئيسي هو تعظيم مقدار المعرفة عن طريق توفير التكوين المتخصص بالمنظمات،[8]حيث يعتبر الاستثمار في التكوين ليس تكلفة إنما استثمار من خلاله تحقق المنظمة

[1] Nathalie Balthazar, & al, LA Gestion Du Capital Humain: Un Avantage Compétitif Durable, séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Septembre 2009, P9.

[2] جبار بوكثير، حمزة الوافي، تدريب المهارات البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة شركة موبيليس الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء 1، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2017، ص 603.

[3] نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 163.

[4] Pallavi P. Kulkarni, Development And Quality Of Work Life& A Literature Review On Training, International Refereed Research JournalVolume IV, Issue2, April 2013, P138.

[5] Pallavi P. Kulkarni, Article cité, P138.

[6] زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الراية، عمان، 2011، ص172.

[7] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق، ص 364.

[8] Choudhury, Jyotirmayee, Mishra, B.B, Article cité, P 183.

تسهيل التعلم لأفرادها وتنمية مهاراتهم، من أجل تعزيز الأداء البشري، والأداء المنظمي، كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، ويتضح الاهتمام بنشاط التكوين من خلال الأموال المستثمرة في مجال التكوين، وذلك لغرض تنمية مهارات الأفراد وإثراء رصيدهم المعرفي، حيث أن التكوين يزيد من التزام الأفراد وولائهم للمنظمة، ويعزز إدراكهم بأنها مكان جيد للعمل، كما يساعد في تكوين القادة الأكفاء وتنمية القيادات الإدارية.[1]

تظهر أهمية اكتساب الأفراد المتكونين للمعلومات والمعارف والمهارات ، وكذا اكتسابهم أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، بالإضافة إلى صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتكونين، وكذا تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتكونين،[2] حيث أن التأكيد على أن استثمارات التكوين والتطوير في المنظمة تهيئ مناخا للتعلم المستمر، ويسهل ذلك تبادل المعارف والأفكار بين الأفراد، وهذا ما يعزز بدوره توليد المعارف والابتكارات الجديدة.[3]

أشار كل من (Vidal-Salazar & al 2012 ،Hatch & Dyer 2004) إلى أهمية تكوين الأفراد لتسهيل تنمية معارف ومهارات الأفراد من خلال التعلم والتطور، وعلى سبيل المثال فقد لاحظ (Vidal-Salazar et al 2012) أن تكوين الأفراد هو مولد مهم لقدرات الأفراد، ووفقا (Hatch and Dyer, 2004) فإن تكوين الأفراد يسهل التعلم ويعزز مهارات حل المشكلات (القدرة المعرفية الأساسية)، في حين أشار (Cohen & Levinthal,1990) إلى أن التكوين يساعد على تعزيز القدرة الاستيعابية للقوى العاملة، أي القدرة على تحديد واستيعاب، وتحويل وتطبيق المعارف،[4] كما يشير السكارنة إلى أن التكوين يمكن يتحقق منه:

- تنمية الكفاءات وخبرات الأفراد وزيادة مهاراتهم.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- رفع مستوى الإنتاجية بسبب زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم.
- غرس قيم عمل وسلوكيات جديدة وطرائق من التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخا جيدا في العمل.[5]

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص ص 118- 119.

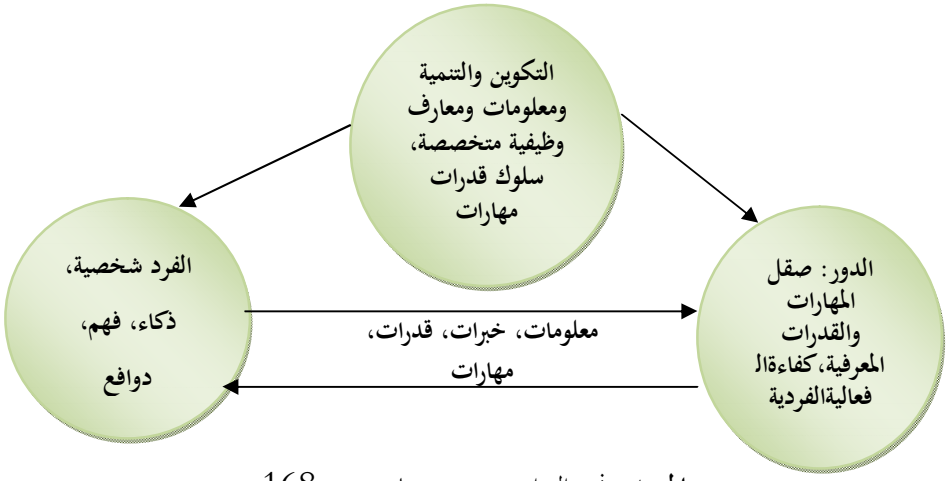
[2] خيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص ص 214 -215.

[3] Sung, S. Y.andChoi, J. N, 'Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations, Journal of Organizational Behavior, Volume35, Issue3, 2014, PP393-412.

[4] Technical report May 2017, op cit, P16.

[5] بلال خلف سكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، دار المسيرة النشر والتوزيع، عمان، 2011، ص285.

الشكل رقم(2-14): تنمية الفرد والدور عن طريق التكوين



المصدر:نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 168.

بناء مما سبق يتبين أن التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إكساب الأفراد مجموعة من المعلومات والمهارات التي تقودهم إلى زيادة معدلات الأداء للمهام المسندة إليهم ويتضمن تكوين العمل على تنمية النواحي التالية لدى الفرد ومن بينها:

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون.
- تنمية المهارات والقدرات للمتكون.
- تنمية الاتجاهات للمتكون،[1] حيث تتمثل المجالات التي ينميها التكوين في الجدول رقم (2-6) الأتي:

الجدول رقم(2-6):المجالات التي ينميها التكوين

المجالات التي ينميها التكوين	النواحي التي ينميها التكوين في هذه المجالات
تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون	- معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها. - معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة. - معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها. - المعرفة الفنية بأساليب العمل وأدواته. - المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف. - معلومات عن مناخ العمل.
تنمية المهارات والقدرات لدي المتكون	- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة. - المهارات القيادية. - القدرة على تحليل وحل المشكلات. - القدرة على اتخاذ القرارات. - المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات. - القدرة على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت. - المهارات الإدارية في التخطيط، والتنظيم والتنسيق والرقابة.

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص ص 109- 110.

تنمية الاتجاهات المتكون	- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنظمة. - الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة. - تنمية الرغبة والدافع إلى العمل. - تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء. - تنمية الروح الجماعية للعمل. - تنمية الشعور بالمسؤولية. - تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل . - تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والأفراد.

المصدر: رافده الحريري، مرجع سابق، ص 76.(بتصرف)

يبين الجدول رقم (2-6) المجالات التي ينميها التكوين من معلومات ومعارف ومهارات وقدرات لدى المتكون، بالإضافة إلى تنمية اتجاهاته، حيث أن التكوين يمكن أن يكون له دور هام في عملية استيعاب المعرفة، على سبيل المثال يسهل التكوين عرض الأفراد لمجموعة متنوعة من المعارف، كما يشجع التكوين أيضا الانفتاح على الأفكار الجديدة، حيث من الممكن أن تكون هذه الأفكار مصدرا للابتكارات التكنولوجية والتنظيمية،[1]كما يظهر دور التكوين في إكساب الكفاءات المهارات اللازمة والعمل على تنميتها بتوفير فرص ممارسة السلوكيات الجديدة للكفاءات داخل المنظمة وتوفير معلومات مسترجعة عن كيفية أدائهم.[2]

تبين دراسة ياغي 1993 أن عملية التكوين تتكون من مجموعة من العناصر مثل: تحديد الاحتياجات التكوينية التي هي أساس عملية التكوين، أو تحديد أنواع التكوين، وتصميم البرامج التكوينية، وتحديد الأساليب التكوينية، وتقييم البرامج التكوينية، كما تهدف إلى تحسين مناخ العمل لرفع مستوى الأفراد الفعلي، عن طريق تنمية مهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم الإدارية.[3]

نجد أنه لتصبح عملية التكوين أكثر فعالية لابد وأن تنتهي مخرجاتها في صورة إحداث تغير إيجابي في مستوى معرفة أو مهارة أو خبرة أو إتجاه المتكون وقدرته، كما أن لهذه الفعالية جانب آخر وهو مدى إمكانية نقل هذه القدرات أو الميول إلى بيئة العمل والتنظيم،[4]حيث يهدف التكوين إلى سد الفجوة المعرفية والمهارية بين ماهو موجود وماهو مطلوب، وهذا ما يمكن من اكتساب المعارف والمهارات لتنمية رأس المال البشري.

بناءا على ما سبق نخلص إلى أن التكوين عملية ونشاط يهدف إلى تزويد الأفراد والجماعات بالمعارف والخبرات والمهارات لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، ويعتبر التكوين من أهم أساليب تنمية رأس المال البشري، حيث تسعى المنظمات إلى تبني التكوين بهدف تنمية خبرات ومعارف وقدرات أفرادها لمواكبة التحديات والتغيرات التكنولوجية وتحقيق أهدافها.

[1]Pal Boring , The relationship between training and innovation activities in enterprises, International Journal of Training and Development, Volume 21, Issue 2, 2017, P3.

[2] ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص 214.

[3] معن لطيف كشكول، فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لمدراء المدارس الابتدائية، مجلة الفتح، جامعة ديالى، العدد 45، العراق، ديسمبر 2010، ص3.

[4]أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 216.

ثالثا. المحافظة على رأس المال البشري

تعمل المنظمات على امتلاك أفراد ذو خبرات ومهارات عالية والمحافظة عليهم، حيث تسعى المنظمات إلى المحافظة على رأس مالها البشري، لأن تسربه إلى منظمات أخرى بعد إنفاق أموال طائلة على استقطابهم وتعليمهم وتكوينهم، واكتسابهم الخبرات والمهارات المتقدمة يعد خسارة كبيرة بسبب صعوبة تعويضهم، بوصفهم ذراع الربح في ظل إقتصاد المعرفة من جهة ونقل معارف ودراية المنظمة وأسرارها إلى المنظمات المنافسة،[1] حيث أكد(Lawler & 5 ,2012 Boudreau,) على أنه قد آن الأوان للتفكير بإستراتيجيات أكثر إبداعية في مجال المحافظة على رأس المال البشري لأنه يمثل في 70% إلى 80% من كلفة الأعمال،[2]كما أشار (Cappelli, 2000) أنه لا تتناسب الإستراتيجيات التقليدية للإحتفاظ بالأفراد في عالم تحلق بسمائه كفاءات متعددة ولقد حان الوقت للتفكير بشكل جديد،[3]وهنا تسعى المنظمات إلى إيجاد الأساليب والطرق والاستراتيجيات، وكذا التقنيات المعتمدة في المحافظة على رأس المال البشري والتقليل من احتمال تسربه إلى المنظمات الأخرى.

- **أساليب المحافظة على رأس المال البشري**

في ظل التطورات والابتكارات المتلاحقة أصبحت الطرق والتقنيات القديمة غير مجدية للمحافظة على رأس المال البشري وضمان عدم انتقاله إلى منظمات أخرى، حيث تظهر أهمية التفكير في إيجاد إستراتيجيات وأساليب للمحافظة على رأس المال البشري والتقليل من مخاطره، حيث أن المحافظة على رأس المال البشريبالمنظمة يعتبر عاملا مهما لبقاء المنظمات واستمراريتها، وتتمثل أساليب المحافظة على رأس المال البشري في:

1. **تنشيط الحافز المادي**

يعتبر تنشيط الحافز المادي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد والتي تدفعه لأداء الأعمال على أكمل وجه من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية، وقد أكد (Stevenson,1995,17) بوجوب ربط أداء العامل الريادي بنظام التكريم الذي يعمل على تحفيز المتميزون منهم.[4]

2. **التصدي للتقادم التنظيمي**: يشير التقادم إلى عجز الفرد عن تنمية مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التنمية والتجديد في مجال اختصاصه، ويبين (Luthains,1985, 624) أنه هناك نوعين من التقادم، التقادم الأول معرفي ويتمثل بتقادم الخبرات والمهارات، والثاني تقادم ثقافي وهو تقادم القيم والمعتقدات الاجتماعية.
3. **مواجهة الإحباط التنظيمي**: يتمثل الإحباط بعدم القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية للفرد فتتولد لدية انفعالات لا يمكن تجنبها، ويرى (Flippe,1982, 37) أن أهم مظاهر الإحباط هي مادية ونفسية واجتماعية.
4. **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي**:الاغتراب هو حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا عن نواحي واقعه الاجتماعي(Finifter, 1990, 65)، وقد قسم إلى اغتراب ثقافي واجتماعي وحضاري.

---

[1] أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 257.

[2]Edward E Lawler, John W Boudreau, Creating an Effective Human Capital Strategy, HR Magazine, August 2012, P 57.

[3]أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الإنهيار، مرجع سابق، ص 257.

[4]خولة عبد الحميد مُحَّد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري دراسة تحليلية في المعهد التقني بابار، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد3، جامعة بابل، العراق، 2013، ص 590.

5. تعزيز التميز التنظيمي:يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل والأساليب التي تزيد عدد المساهمات الفكرية عند الأفراد عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق.

يرتبط عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء الأفراد في المنظمة مثل الاحتفاظ بالأفراد المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع، وبناء جو من الانسجام بين الأفراد وإتاحة فرص الترويح عن النفس، كما يتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة لمكافأة الأفراد المتميزين، ومعاملة الأفراد بوصفهم عملاء، بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمنظمة،ووجود برامج لتحفيز الأفراد الأمر الذي ينعكس إيجابا على المنظمة، حيث يشير نجم عبود نجم إلى أن الإنفاق عليه يكون من خلال التحفيز المادي والمعنوي، إتباع سياسة التمكين الإداري، الحفاظ على صحة الأفراد، وتقليل فرص الاغتراب الوظيفي.[1]

أشار (Lesser, 2000) بضرورة أن تكون الاستراتيجيات الأساسية لأي منظمة تنمية كل من المعرفة ورأس المال البشري، إضافة إلى العمل على توثيق علاقات الأفراد بالمنظمة لتحتفظ بهم،[2]وبالتالي فإن توظيف أفضل الأفراد والاحتفاظ بهم ليس سوى جزء من المعادلة، ويجب على المنظمات الاستفادة من مهارات وقدرات أفرادها من خلال تشجيع التعلم الفردي والتنظيمي وخلق بيئة داعمة، حيث يمكن إنشاء المعرفة وتبادلها وتطبيقها.[3]

ينبغي أن يكون الاحتفاظ بالأفراد الذين يمتلكون معرفة عنصرا مهما في إستراتيجية إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمة على أنها تحفيز للأفراد على المشاركة في أنشطة المعرفة، وذلك لأن الطبيعة الضمنية والمجسدة لمعرفة تنظيمية كبيرة تعني أنه عندما يغادر الأفراد المنظمة فإنهم يأخذون المعرفة معهم، وبعبارة أخرى يعني فقدان المعرفة ودوران الأفراد تسرب لا مفر منه ، وهذا مايؤثر على مستوى الالتزام الذي يشعر به الفرد تجاه صاحب العمل فيما يخص ولائهم للمنظمة، وكما قال بيرن "بدون ولاء فقدت المعرفة".[4]

مما سبق نجد أنه لا تتمثل أهمية رأس المال البشري في امتلاكه وحسب ولكن في كيفية استخدامه وتوظيف معارفه وقدراته وخبراته، وهنا تظهر أهمية المحافظة على مخزون رأس المال المعرفي، والمحافظة على المصادر المعرفية في المنظمة، وهذا لا يأتي إلا من خلال المحافظة على رأس مالها البشري، وتوفير البيئة والمناخ المحفز للعمل وتهيئة الظروف اللازمة لذلك، وعلى المنظمة تبني إستراتيجية معرفية، للمحافظة على الرصيد المعرفي وتمنع وتقلل من فقدان المعرفة، ولتحقيق الرضا الوظيفي وولاء أفرادها لمنظمتهم وللمحافظة عليهم، بما يمكنها من تقليل ونضوب رصيدها المعرفي والخبراتي والمهاراتي ومخاطر فقدانهم.

[1] عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، مداخلة ملتقى سبق ذكرها، ص 844.

[2] مجموعة خبراء، مرجع سابق، ص 15.

[3] Benjamin B. Dunford& al, Human Resources and the Resource-Based View of the Firm, Journal of Management, 27, 2001, PP 701-721.

[4] Omotayo, Funmilola Olubunmi, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal) Paper 1238,2015, P 13.

رابعا. الفرق بين التعلم والتعليم والتنمية والتكوين

إن التنمية يمكن أن توجه للارتقاء بالسلوكيات والمهارات من خلال برامج التعليم والاطلاع الشخصي والتوجيه والمراقبة والإرشاد في موقع العمل، وبرامج العمل لذا يمكن القول أن التكوين هو جزء من عملية التنمية، ولهذا فإن عمليات التعليم والتعلم والتنمية والتكوين أجزاء متكاملة ومكملة لبعضها البعض، فالتكوين يبدأ حيث ينتهي التعليم والتنمية تبدأ من حيث ينتهي التكوين، ومن هذا المنطلق يتم الربط بين التعليم والتكوين بحيث يتم إعداد برامج التكوين وفق نظريات التعليم،[1] فقد فرق Megginson بين التكوين والتعليم بحيث اعتبر أن التكوين يحاول إكساب الفرد أساليب ومهارات معينة، في حين أن التعليم يحاول إكساب الفرد معلومات عامة.[2]

يشير أسامة مُحَّد خيري إلى أن ما يميز التكوين والتعليم عن التعلم، أن التكوين والتعليم يمكن الحصول عليهم خارج موقع العمل، في حين أن التعلم هو معرفة خاصة حيث لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشيائه وقيمه وأسراره، وعليه فالتعلم يجب أن يكون سياقيا، في حين أن التكوين والتعليم فيعتبران أنشطة غير قياسية، حيث أن التعليم يحمل الطابع الخارجي وبعده العام والذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى، في حين أن التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المنظمة مرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير، وهو ما يجعلها أكثر تأثيرا على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاسا على عائدها،[3] من جهة أخرى ومع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة والخبرة والمهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن الناقل الآلي إلى التفاعل الإنساني.[4]

رغم هذا الاختلاف بين التكوين والتعليم إلا انه يمكن اعتبار التعليم مكمل للتكوين حيث يهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في المنظمة وعلاقتهم في العمل، وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني باعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكونين عن طريق تعليمهم قيم ومبادئ جديدة وإضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل.[5]

تظهر أهمية الاستقطاب والتكوين والتعلم والمحافظة كأحد أهم أساليب تنمية رأس المال البشري، وهذا من خلال تنمية معارف ومهارات وقدرات الأفراد العلمية والعملية، والحفاظ عليها، حيث أن حاجة المنظمات لتنمية رأس مالها البشري، يستلزم إيجاد بيئة تنظيمية معرفية، بيئة مشجعة وداعمة للتعلم وتبادل المعارف مما يخلق جو من تكيف الأفراد وتحقيق المرونة وتأقلم وموائمتهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ويحفزهم وهذا ما يولد عندهم الولاء للمنظمة مما يقلل من دوران الأفراد واحتمال فقدانهم، ومنه وفي ظل الأنشطة والأساليب المباشرة لتنمية رأس المال البشري تظهر أهمية دور الأنشطة

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 36.

[2] نفس المرجع، ص 35.

[3] أسامة مُحَّد خيري، مرجع سابق ص 89.

[4] أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 137.

[5] زغدود سهيل، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح- حالة مؤسسة اقتصادية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2014-2015، ص 81 .

والعمليات غير المباشرة في تنمية رأس المال البشري كأنشطة وعمليات داعمة لها، ولا يمكن الاستغناء عنها، وهذا ما سنتناوله في النقطة الموالية.

الفرع الثاني. الأنشطة والعمليات غير المباشرة لتنمية رأس المال البشري

بعد تناول التكوين والتعلم والاستقطاب والمحافظة كأنشطة مباشرة لتنمية رأس المال البشري تظهر أهمية التعرف على الأنشطة والعمليات غير المباشرة، والتي ويمكن اعتبارها كمتطلبات لتنمية رأس المال البشري، وتنقسم إلى عدة أنشطة تتمثل في (دعم وتأطير التعلم غير الرسمي، إيجاد بيئة التعلم، ثقافة المنظمة، وإدارة المعرفة).

أولا. دعم وتأطير التعلم غير الرسمي: يكون التأطير لغرض تجنب إكتساب المعارف والمهارات والممارسات الخاطئة من طرف الأفراد خاصة في ظل التعلم غير الرسمي الذي يتم دون تدخل من طرف الإدارة، ولذلك فهو عرضة لتعلم ممارسات غير صحيحة، وهنا تظهر أهمية تدخل إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتأطير ذلك التعلم عن طريق إعداد مجموعة من الخبراء في أي مجال لمتابعة عملية التعلم غير الرسمي سواءا كان مشرفين أو حتى مجرد زملاء، ومن أمثلة تلك العمليات المؤطرة للتعلم مايلي:

1. **العمليات المتعلقة بالفرد ذاته** ومنها:

1.1. **الإرشاد Coaching**ويصنف الإرشاد كعملية لتأطير التعلم غير الرسمي، ويعرف على أنه دعم وتشجيع ومساعدة الأفراد في اكتساب المهارات اليومية، ويعرف أيضا على أنه شكل من أشكال التكوين، أين يقوم المرشد بإرشاد الفرد إلى السلوك الصحيح أو المهام المناسبة وضمان التغذية العكسية الفورية، وللإرشاد عدة مقاربات يمكن تلخيصها في الشكل رقم (2-15) الأتي:

الشكل رقم (2-15): مقاربات الإرشاد



المصدر: الدواي الشيخ، حمدي أبو القاسم، دور تنمية رأس المال البشري في إدماج المنظمات الأعمال في الاقتصاد المبني على المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أفريل 2013، ص 451.

يبين الشكل رقم (2-15) أن هناك أربع مقاربات تخص عملية الإرشاد، فعندما يكون الدافع نحو التعلم منخفضا وقدرة الفرد على الانجاز ضعيفة هنا يجب على المرشد أن يقدم إرشادات والنصائح والتعليمات مع مراعاة التركيز على التغذية العكسية، أما إذا كان الدافع نحو التعلم منخفضا والقدرة مرتفعة فهنا يتوجب على المرشد أن يلاحظ ويوضح ويوفر التغذية العكسية للفرد من أجل رفع ذلك الدافع، أما المقاربة الثالثة فتكون عندما يكون الدافع مرتفعا والقدرة

منخفضة، ففي هذه الحالة يتوجب على المرشد أن يركز جيدا على ممارسة الفرد وتصحيح الأخطاء في حينها، أما الحالة الرابعة والأخيرة فتكون عندما يكون الدافع مرتفع والقدرة مرتفعة، فهذه الحالة المثلى وفيها يتوجب على المرشد أن يشجع الفرد على توظيف خبراته وتجاربه عن طريق طرح الأسئلة المباشرة والفعالة.

2.1 الملازمة Mentoring: تشبه الملازمة إلى حد كبير مفهوم الإرشاد، فكلاهما يهدفان إلى مساعدة الفرد على تحقيق الأهداف عن طريق الوعي الذاتي، تقوية الدافع، الدعم العاطفي، ويتشابهان في كون المرشد والملازم لا يقدمان نصائح مباشرة للفرد بل يحفزانه على التفكير بنفسه حول الحلول الذاتية، غير أنهما وفي بعض الحالات الخاصة يضطران إلى تقديم النصائح المباشرة متى دعت الضرورة لذلك، ويتشابهان في كونها يخدمان عملية التغيير، حيث أن طبيعة عمل الملازم أصعب وأطول من المرشد، حيث الإرشاد يجيب على سؤال: ما الذي تود تحسينه؟ في حين أن الملازمة تجيب ماذا(من) تريد أن تصبح؟.[1]

2. العمليات المتعلقة بالتنظيم: ويقصد بها تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة ممثلة في الإدارة العليا خاصة وتسهل عملية تنمية رأس المال البشري.

1.2. ثقافة المنظمة: وهنا تظهر أهمية الثقافة المنظمة في دعم الإستراتيجية التنموية لرأس المال البشري.

2.2. إدارة المعرفة: تعتبر إدارة المعرفة من العمليات المتعلقة بالتنظيم وتساهم إسهاما مباشرا في تنمية رأس المال البشري عن طريق توفير المناخ المشجع على عملية التعلم وتحفيز الأفراد على تقديم القيمة المضافة من خلال ممارستهم لمهامهم سواء كان التعلم نظريا أو عمليا.[2]

مما سبق تعتبر تنمية رأس المال البشري مدخلا هاما لتعزيز القدرات الإنتاجية وتنافسية المنظمات واستدامتها، وتظهر أهمية استقطابه وتكوينه وتعليمه والمحافظة عليه، حيث تحتاج تنمية رأس المال البشري إلى العمليات التنظيمية لإيجاد البيئة المشجعة والداعمة والمسهلة لتنميته، كما تعتبر إدارة المعرفة من أهم الأنشطة والعمليات الداعمة لتنمية رأس المال البشري وهذا من خلال أهمية إدارة المعرفة المباشرة في تنمية رأس المال البشري، وأهميتها أيضا في دعم الأساليب المباشرة لتنمية رأس المال البشري في المنظمات، وهذا ما سنسلط عليه الضوء في النقطة الموالية.

المطلب الثالث: تنمية رأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة

يرى Sambrook أن مصطلح تنمية رأس المال البشري قد اشتق مفهومه من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: النظرية المنظمية والاقتصاد والنفس، حيث تركز النظرية المنظمية على عمليات التعلم التنظيمي والتغيير وعلى إنشاء منظمة متعلمة، في حين يركز بعد الاقتصاد على الاستثمار في رأس المال البشري، أما البعد النفسي فيركز على قضايا الدافعية والملكية والتعلم،[3] من جهة أخرىتظهر أهمية إدارة وتنمية رأس المال البشري، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف

[1] الدواي الشيخ، حمدي أبو القاسم، مقال سبق ذكره، ص 451.

[2] Bradley w.Hall, The new human capital strategy (improve the value of your most important investment –year after year),AMACOM, USA, 2008, PP 24-25.

[3] Allameh SM & al, Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume 2, Issue 2, 2012, PP 42-58.

الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية والميزة التنافسية والنمو الاقتصادي، حيث سنسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري.

الفرع الأول: تنمية رأس المال البشري وإدارة المعرفة في المنظمات

تحتل إدارة وتنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا وهاما لدى المنظمات، وهذا لدورها الفعال في تعزيز القدرات التنظيمية من خلال استقطاب وتأهيل وتمكين مواردها البشرية من مواكبة التطورات والتحديات الحالية والمستقبلية،وببساطة فإن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى الإستغلال الأمثل للعنصر البشري، حيث يعتبر رأس المال البشري أهم أصول المنظمة، بإعتباره أصلا إستثماريا يجب إدارته وتنميته بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية والوصول إلى الأداء المطلوب، حيث يعتمد حصول منظمات الأعمال على ميزة تنافسية عن غيرها في السوق يعتمد بشكل أساسي على مدى نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها،[1] وقبل التطرق إلى أهمية إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري نتناول إدارة الموارد البشرية وممارساتها وأهمية إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال البشري.

أولا. أهمية تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة لتنمية رأس المال البشري

في ظل التحديات التي تواجه المنظمات ولمواكبة التغيرات التطورات التي تشهدها بيئة المنظمات، فإن المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تسمح بتوفير وخلق مهارات بشرية متنوعة وعالية المستوى والمرونة، حيثتعتبر إدارة الموارد البشرية تلك الوظيفة التي تختص بجانب العنصر البشري منذ ساعة البحث عنه إلى غاية إنهاء عمله بالمنظمة، وإدارة الافراد كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المنظمية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة (Portfolio) مدير الموارد البشرية، حيث عرفها Flippo E بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة"،[2]وعليه تندرج إدارة وتنمية رأس المال البشري في المنظمات تحت إدارة الموارد البشرية والجدول يبين المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالاقتصاد المعرفي.

الجدول رقم(2–7): إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي

مواطن التغيير	الإقتصاد التقليدي	الإقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار	-التركيز الإداري. -مدير شؤون الأفراد. -الإدارة ضمن الوظائف الضيقة.	- شريك إستراتيجي. - خبير إداري. - خبير للأفراد. - وكيل للتغير.	- يدير رأس المال الفكري. - ميسر للمعرفة. - باني للعلاقات. - أخصائي نشر للمعرفة.
العلاقات	- علاقات محدودة داخل المنظمة.	-توسيع العلاقات خارج المنظمة،	-بناء علاقات مع الأفراد، المدراء،الزبائن، الموردين

[1] عماد سرحان، علاء الحمامي، اقتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقية للتعليم الالكتروني، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد21، العدد 2، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 144.

[2] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق، ص26.

	-التركيز على الأفراد.	-زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين.	الموزعين Stake Holders.
التركيزالإستراتيجي	- ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد. البشرية مع إستراتيجية المنظمة. - عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة.	- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلائم والإستراتيجية الكلية للمنظمة. - إستراتيجيات طويلة المدى من 5- 10 سنوات.	- إدارة إستراتيجية للقدرات. - تنمية ودعم القدرات التنظيمية. - التركيز المدى القصير والطويل. - الإبقاء والتجديد.
التركيز على التعلم	-التركيز على التكوين. - نشاطات التكوين غير مرتبطة بالإستراتيجية. - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية.	-التكوين غير مقتصر على الوظائف الحالية. -تطوير نهج نظامي للتكوين والتطوير. -تطوير منظمات متعلمة.	- إدارة رأس المال الفكري. - تنمية رأس المال البشري. - خلق بيئة التعلم. - تشجيع خلق بيئة التعلم - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها. - التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة. - تطوير لجان التطبيق.

المصدر:عبد الله حسن مسلم،مرجع سابق، ص ص 78- 79.

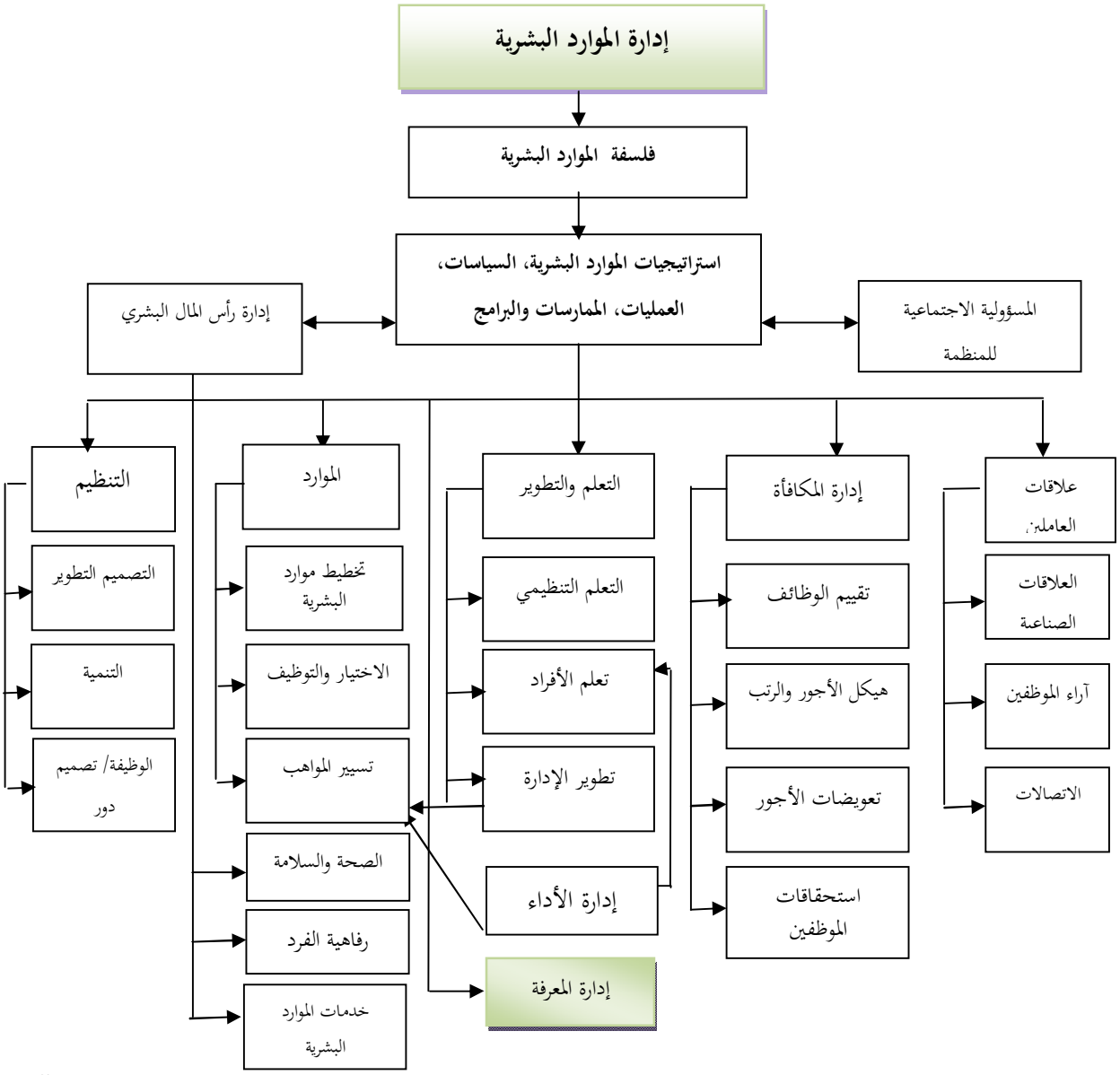
يتناول الجدول رقم (2-7) كل من إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفي، ومواطن التي تحتاج التغيير من أدوار وعلاقات، والتركيز الاستراتيجي والتركيز على التعلم في ظل الاقتصاد المعرفي، ودور مدير الموارد البشرية الجديد، حيث ينظر(Jean Pierre Citeau)إلى إدارة الموارد البشرية على أن مسؤوليتها كوظيفة من وظائف المنظمة تكمن في التوفيق بين وظائف المنظمة وحاجتها من الموارد البشرية الكفيلة بتغطية هذه الوظائف، حيث تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيق التوافق بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة،[1] وعليه تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة على إدارة رأس المال البشري والاهتمام به وتنميته، حيث أنه ليس لأي إدارة للموارد البشرية القدرة على هذه المسؤولية إنما تلك التي تعطي الأولوية والأهمية الكبيرة للمعرفة وتركز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية وكيفية تنميتها، وكذلك تركز على الأداء الفكري والذهني،[2] وهذا ما سنتناوله في النقطة الموالية.

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية

من شأن التسهيل المستمر لبرامج التكوين والتنمية الواسعة أن يزيد من إمكانات الأفراد وهذا من خلال الإبقاء على ثقتهم بقدراتهم على تبادل المعرفة، حيث أن ممارسات الموارد البشرية تضيف قيمة من خلال تعزيز رأس المال البشري من خلال عمليات إدارة المعرفة،[3] وهذا ما يبينه الشكل رقم (2-16) الآتي.

[1] Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, 3éme édition, ed Armond Colin, Dalloz, Paris, 2000, P16.
[2] منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 357.
[3]Pooja K. Singh, M. K. Rao, HR Practices, Learning Culture and Human Capital: A Study on Indian Business and Professional Service Sector, Global Business Review,Volume18, Issue 3,SAGE Publications, 2017, P 6.

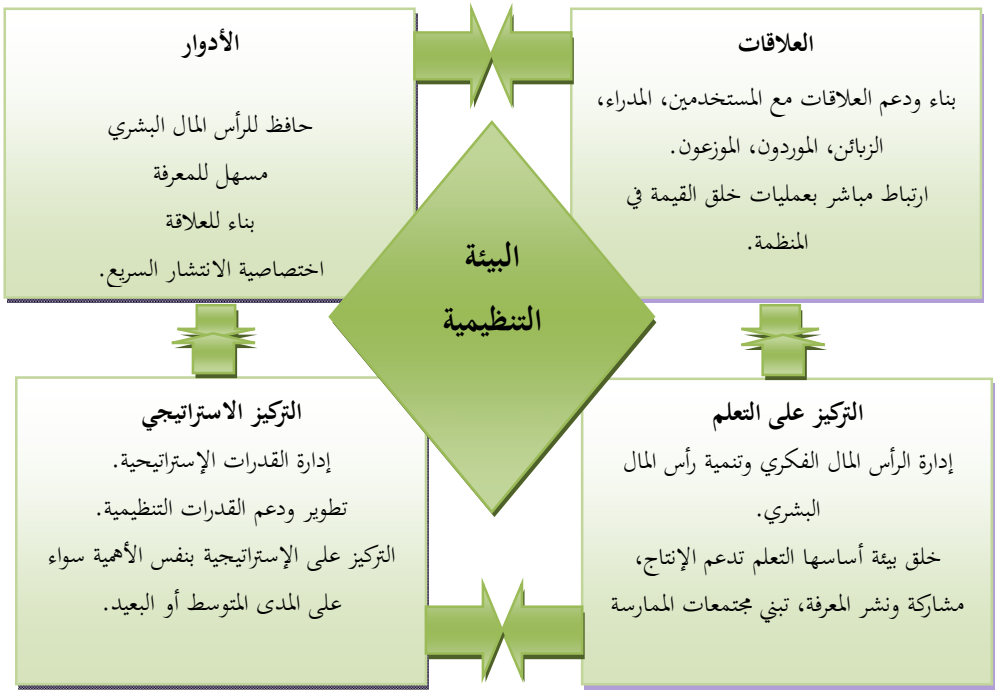
الشكل رقم (2– 16): ممارسات إدارة الموارد البشرية



Source: Armstrong M, A handbook of human resource management practice, Tenth edition, Cogan Page, London,2009,P 12.

يبين الشكل رقم (2–16) ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تعد إدارة وتنمية رأس المال البشري أهم دور لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تجد في استثمار رأس مالها البشري مخرجها ومنفذها الإستراتيجيلخلق القيمة للمنظمات وتعزيز تنافسيتها لكن هذا مرهون بمدى قدرة هذه المنظمات على استقطابه والمحافظة عليه وخاصة تنميته من أجل تعظيم القيمة التي يمنحها للمنظمة.

الشكل رقم(2-17): الركائز المشتركة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية



المصدر: بلقوم فريد،أطروحة سبق ذكرها، ص141.

يبين الشكل رقم(2-17): الركائز المشتركة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، حيثإن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي أساس" التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على الأداء، وكذا تضمين المعرفة وإستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية رأس المال البشري، وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة وتحقق بذلك مركز تنافسي متميز.

ثانيا. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري في المنظمة

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، حيث إن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة كما الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو توليد المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطابهم وتعاونهم وإنفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وتحفيزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات، وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة تسعى للعمل على تنشيط وتحفيز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية توليد ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين" القدرات المحورية " ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.[1]

يظهر مما سبق أن هنالك علاقة معقدة بين إدارة المعرفة من جهة وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى،حيث تترجم إلى نموذج إدارة الموارد البشرية بالمعرفة،وانطلاقا من اقتناع الباحثين بفكرة أن القدرات المعرفية تمكن المنظمات من

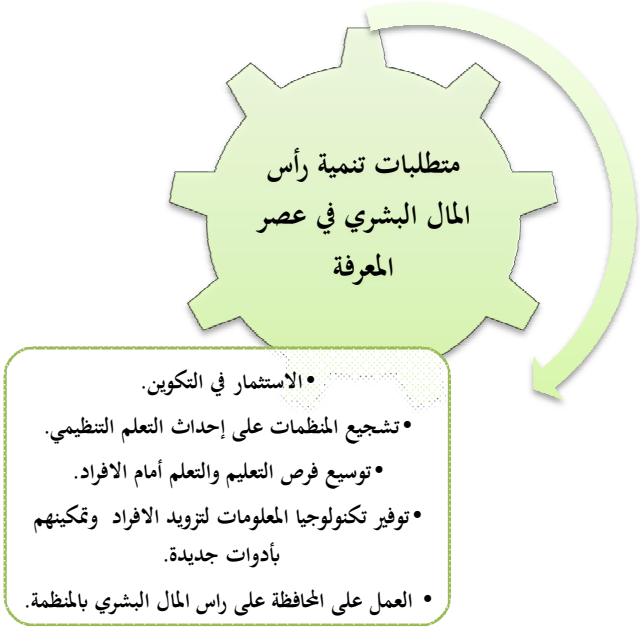
[1] زرقين عبود، جباري شوقي، إشكالية إدارة الموارد البشري في ظل إدارة المعرفة، ملتقى إستراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر،10- 11 نوفمبر 2009، ص 11.

الاستجابة لظروف السوق المتجددة، انبثقت إشكالية كيفية تطوير وتنمية هذه القدرات المعرفية، وبعد القيام بالعديد من الدارسات تبين للباحثين أن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على المعرفة يمكن لها أن تقوم بدور رئيسي في تنمية القدرات المعرفية.[1]

نصل إلى أنه تنمية رأس المال البشري تحتاج إلى إيجاد بيئة داخلية للتعلم والنمو من خلال استخدام أساليب وطرق من أهمها تكوين وتحفيز فرق العمل، الاهتمام بالمسار الوظيفي والتعلم التنظيمي من أجل رفع معارف ومهارات وخبرات الأفراد، وهذا لا يأتي إلا من خلال إدارة موارد بشرية تعمل على أسس علمية ومعرفية أو ما يسمى بإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى الاهتمام بتنمية قدرات رأس مالها البشري لتلبية احتياجاتها بما يمكنها من تحقيق أهدافها، وهناك من اعتبر أن المبادئ الأساسية التي يجب على المنظمات أن تراعيها إذا ما أرادت تنمية رأسمالها البشري لمتطلبات عصر المعرفة هي:[2]

- الاستثمار في التكوين.
- تشجيع المنظمات على إحداث التعلم التنظيمي.
- تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير والأجل الطويل.
- توسيع فرص التعليم أمام الأفراد.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتزويد الأفراد بأدوات جديدة.

الشكل رقم (2-18): متطلبات تنمية رأس المال البشري في عصر المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على أدبيات الدراسة.

[1]Pilar Pérez Santana & al , Managing Knowledge Through Human Resource Practices: Empirical Examination on the Automotive Industry, The International Journal of Human Resource Management, Volume 21, Issue13, 2010, P1.

[2]شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014-2015، ص 154.

يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية إنشاء موارد رأس المال البشري والاستفادة منها،حيث أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق إلا من خلال التفاعل بين تجمع رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية،[1] ويرى (Nonaka & Takeuchi, 1995) أن النظام المناسب لإدارة الموارد البشرية هو أحد العوامل الحاسمة لإدارة المعرفة الفعالة، حيث اقترح كل من (Svetlik & Stavrou- Costea, 2007) أنه يجب أن تتماشى ممارسات إدارة الموارد البشرية مع ممارسات إدارة المعرفة لتعزيز الأداء المنظمي، وبالإضافة إلى ذلك، لاحظ (Kuo,2011) أن إدارة المعرفة الناجحة تأتي من دعم الإدارة العليا ومدراء الموارد البشرية.[2]

إن إدارة الموارد البشرية تساعد على تعزيز ثقافة التعلم وتؤثر في إدارة المعرفة من خلال تعزيز القدرات على التعلم، واقترحت دراسة الافتراض بأن ثقافة التعلم وسلوك الأفراد تؤثر على الروابط بين ممارسات الموارد البشرية وعملية إدارة المعرفة في إيجابية الطريقة الموجهة،[3] وقد وضع القادة التحويليون جهودا مستمرة لإنشاء ثقافة داعمة للمعرفة تماشيا مع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والممارسات التنظيمية (Birasnav, 2014)، حيث أنه «لن تكون ممارسات إدارة المعرفة فعالة في تنمية رأس المال البشري إذا لم تقدم المنظمات البيئة المناسبة للثقافة والاتصالات بشكل مناسب» (Birasnav & Rangenekar, 2010)،وعليه يمكن القول إن الثقافة الموجهة نحو التعلم تؤثر إيجابا على رأس المال البشري من خلال دورها كوسيط في عملية إدارة المعرفة.[4]

نصل إلى أنالعلاقة بين رأس المالالبشري وإدارة المعرفة تكمن في القدرة على إدارة المعرفة التنظيمية، وقدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة من خلال أفرادها، وهو واحد من الموارد غير المادية التي تحظىباهتمام متزايد،وتوصل الباحثون أن إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية ترتبط إلى حد كبير بالقدرة التنظيمية لإدارة المعرفة من خلال التأثير على خصائص القوى العاملة، حيث أن إدارة المعرفة تعتمد على المعرفة وتحفيز الأفراد داخل المنظمة،وهكذا يعتبر رأس المال البشري المحرك الرئيسي لتوليد المعرفة،[5] ونظرا لأهمية إدارة المعرفة وللدور الذي تقدمه لرأس المال البشري يجدر بنا الإشارة لأهمية وضع إستراتيجية لرأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة، وهذا ما سنوضحه في النقطة الموالية.

ثالثا. إدارة المعرفة وإستراتيجية رأس المال البشري

تعتبر المعرفة الأساس الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في انجاز أعمالها، فتكوين المعرفة هنا يحدث في منظمات الأعمال بغرض العمل الحقيقي واكتساب الخبرة وتبادل الأفكار، وتحسين أساليب العمل داخل تلك منظمات من خلال الاستفادة من خبرات الأفراد فيها عبر الزمن، حيث تعتمد إستراتيجية رأسمال البشري على أربعة عناصر أساسية لنجاحها والتي تتمثل في:

- **تسيير الكفاءات:** من أجل تحديد الكفاءات والمهارات الضرورية التي يحتاجها أفراد المنظمة مستقبلا.
- **تسيير الأداء:** من أجل قياس وتقييم الأداء داخل المنظمة.

[1]John E. Delery, Dorothea Roumpi, Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?, Human Resource Management Journal, Volume 27, Issue 1, 2017, P5.
[2]Rose Ambula & al, Knowledge Management And Performance In Manufacturing Firms: The Mediating Role Of Learning Organization, International Journal Of Economics, Commerce And Management, Volume V, Issue 1, January 2017, P13.
[3]Pooja K. Singh, M. K. Rao, Article cité, P 2.
[4]Idem.
[5]Wan Norhayate & al, Article cité, P3242.

- **تسيير التغيير**: والذي يعمل على البحث في كيفية تغيير النظام وتقليل مقاومة التغيير بهدف التكيف مع متغيرات البيئة.
- **إدارة المعرفة**: تسعى إلى تحويل التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي من أجل بناء وإثراء ثقافة المشاركة، توليد المعرفة، تدعيم الإبداع ورضا الزبون، حيث ترتبط إدارة المعرفة وإستراتيجية رأس المال البشري بهرم الحاجات ماسلو Maslow* وهذا ما سنبينه في الشكل رقم (2-19) الموالي:

الشكل رقم (2-19): إدارة المعرفة وإستراتيجية رأس المال البشري ضمن هرم الحاجات لماسلو Maslow



Source: Jay Liebowitz, Johns Hopkins, Linking knowledge management with human capital strategy development, Issues in information systems, Volume 5,Issue 01,2004, P 197.

من خلال الشكل رقم (2-19) نجد أنه أشار كل من (Jay Liebowitz & Johns Hopkins2004) إلى أن مستوى الأساسي الذي هو قاعدة الهرم يشمل إدارة المهارات، وذلك من أجل تحديد الكفاءات والمهارات الأساسية اللازمة للقوى العاملة الحالية والمستقبلية للمنظمة، حيث يشمل مستوى الأمان على إدارة الأداء، وعليه يشعر الأفراد بالأمان من خلال مكافأتهم لأدائهم الإيجابي، ويمكن أن يؤدي انعدام الأمن أيضا إلى الأداء دون المستوى، ويتم تناول الاحتياجات الاجتماعية في إدارة المعرفة حيث يتم بناء ثقافة تشارك المعرفة من أجل الوصول إلى الاستقرار وتحقيق الذات، ويجب أن يشعر الأفراد بالراحة مع التغيير الذي تقوم به المنظمة حيث تظهر الحاجة إلى إدارة التغيير لتقليل من مقاومة

*ابراهم ماسلو Abraham Maslow (1908- 1970)، عالم نفس أمريكي، اشتهر بنظريته تدرج الحاجات الإنسانية.

التغيير بما يعزز تقدير الفرد من خلال جعل الفرد يشعر بالتكيف والاحترام في المنظمة والمجتمع، وعليه واستنادا إلى هذه الركائز الأربعة، يمكن تحقيق إستراتيجية رأس المال البشري وتنفيذها.[1]

يتضح أنه يمكن ربط مختلف حاجات الفرد بإدارة المعرفة، حيث أن الحاجة للأمان تجعل الفرد يشعر بأهميته داخل المنظمة كونه يستحوذ على معارف ومهارات غير متوفرة لدى غيره من الأفراد، ما يجعل المنظمة في حاجة إليه وتعمل على المحافظة عليه، وعند تحقيق الحاجة للامان يتم الانتقال إلى حاجة الانتماء وهي حاجة جماعية تتجسد في بناء مجتمع للمشاركة في المعرفة، وهذا ما يزيد الفرد الشعور باحترام وتقدير الآخرين وهذا ما يلبي الحاجة للتقدير، وعندما يتم تحقيق ذلك يمكن تحويل التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي وبناء ثقافة المشاركة في المعرفة والتي بدورها تؤدي بالأفراد إلى تحقيق ذاتهم (تحقيق الذات)، ويمكن كذلك ربط إستراتيجية رأس مال البشري بسلم الحاجات لأبراهام ماسلو Maslow، وذلك بالاعتماد على الأسس الأربعة التي تعتمد عليها إستراتيجية رأس المال البشري (تسيير المهارات، تسيير الأداء، إدارة التغيير وإدارة المعرفة)، وتشكل إدارة المعرفة بعد هاما في إستراتجية رأس المال البشري

رابعا. العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري

تظهر أهمية إدارة المعرفة في الآونة الأخيرة كأحد الحلول والمداخل الإدارية الحديثة لإدارة وتنمية رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم المصادر التي يتوجب على الإدارة الاهتمام بها، من خلال المحافظة على تراكم معارف الأفراد، ومهاراتهم وخبراتهم.

أشار (Peter Drucker, 1996) إلى أن إدارة المعرفة هي تصميم كيف للمعارف القائمة أن تطبق بشكل أفضل لإنتاج معرفة جديدة، وبعبارة أخرى فإن إنتاج المعرفة الجديدة يعتمد على المعرفة التي تحتفظ بها فرد أو جماعة أو تنظيم، وهذا يقودنا إلى افتراض أن مفتاح عملية الابتكار الناجح يكمن في تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية، حيث تعتبر إدارة المعرفة وظيفة الإدارة التي تولد المعرفة وتحددها وتدير تدفق المعرفة داخل المنظمة، وتضمن استخدام المعرفة بشكل فعال وكفء،[2] من جهة أخرى تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية في إطار بيئة ثقافية داعمة وقوية، وهنالك توجه حديث والمتمثل في النظرة للمنظمة القائمة على المعرفة (KBV Grant, 1996) حيث ركزت على أهمية حرص وسعي المنظمات إلى اكتساب المعرفة، وتعزيز قدرات التعلم للأفراد ونقل ونشر المعرفة بين الأفراد لتحقيق الميزة التنافسية،[3] حيث يظهر دور إدارة المعرفة كإطار بيئي داعم لذلك.

تكمن العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري في أن إدارة المعرفة تمكن من تطوير آليات تحويل المعرفة الضمنية والصريحة لرأس المال البشري، والاستفادة من فهم الأفراد والقدرات التنظيمية لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة

[1] Jay Liebowitz, Johns Hopkins, Article cité, PP 196-197.

[2] Yin-Kuan Ng & al, The Relationship between Knowledge Management Practices and Technological Innovation: A Conceptual Framework, International Journal of Management, Knowledge and Learning, Volume 1, Issue 1, 2012, P 73.

[3] حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع سابق، ص181.

ورأس المال الفكري (Despress & Chauvel, 2000) ،كما تمكن المنظور القائم على الثقافة الذي يركز على تشارك المعرفة وفهم وخبرة الأفراد ومجموعات من المهارات للتحقيق الكفاءة التنظيمية.[1]

أشار Wan Norhayate أن لإدارة المعرفة علاقة خاصة مع رأس المال البشري، ومن خلال بحث قام به على مجموعة الأفراد 15 إلى 20 من المهنيين في مجال تنمية الموارد البشرية،وأظهر البحث عن وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة،[2] حيث يرى Peter Drucker أن المعرفة، المهارات، التعلم، والقدرات التي يمتلكها الأفراد في المنظمات وبدون نظام إدارة المعرفة يقوم بتسجيل وترميز وخزن هذا رأس المال قد يغادر هؤلاء الأفراد، ولايتبقى للمنظمة بعد ذلك أي رصيد لرأس مالها البشري،[3]وهنا تظهر أهمية إدارة المعرفة في المحافظة على رأس المال البشري حيث تظهر أهمية إدارة المعرفة في تقليل من معدل دوران الأفراد للمحافظة على رأس المال البشري، حيث أن ارتفاع معدل الدوران وبخاصة الاختياري منه، له انعكاسات سلبية على كفاءة المنظمات لأن الكثير من المساهمات والتطبيقات المعرفية والفكرية تضيع بدون فائدة، فقد ذكرت منظمات (تي نيوليجيون) التي تتخذ من دبي مقرا لها وهي المنظمة لمؤتمر إدارة المعرفة الأول: إن إحصاءات المنظمة العالمية للبيانات (IDC) تشير إلى أن خسائر العالم عام (1999) جراء عدم استخدام آليات المعرفة تقدر بنحو 12 مليار دولار، فضلا عن ذلك أشارت مجلة Fortune أن 500 منظمة في الأقل تفقد 31,5 مليار دولار سنويا بسبب الفشل في إدارة الموجودات المعرفية اللاملموسة (Cho, 2011).[4]

نجد أيضا أنه تؤدي إدارة المعرفة دورا كبيرا في رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، وتؤدي العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة إلى تنمية رأس المال البشري، وهذا ما ينتج عنه تعزيز المعرفة والمهارات والقدرات،[5] حيث أنه من خلال اكتساب المعرفة تساعد إدارة المعرفة على استكشاف أفضل الطرق للعمل داخل المنظمات وتنمية رأس المال البشري،[6]وعليه فإن عملية إدارة المعرفة تتكامل مع الأفراد في مجال المعرفة، ومن ثم فإنها تلعب دورا هاما في عملية تنمية رأس المال البشري في المنظمات،[7]وتحتاج هذه الأخيرة لبيئة داعمة، حيث أن الاتصال له ارتباط إيجابي مع تنمية رأس المال البشري لأنه يحسن من قدرة الأفراد والتزامهم.[8]

إن العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة، باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى هذا الأساس، فإن أول مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن إستخراج المعرفة الضمنية Tacit Knowldge لرأس المال البشري وتمثل هذه المعرفة عن وجهة نظر Daft الخبرات الشخصية البديهية المكتسبةلأداء عمل ما، والأحكام

[1]Tereza Raquel Merlo, Knowledge management technology: human-computer interaction & cultural perspective on pattern of retrieval, organization, use, and sharing of information and knowledge, Knowledge and Performance Management, Volume 1, Issue 1, 2017, P 50.
[2]Wan Norhayate& al, Article cité, P 3316.
[3] Bryan. B,"Essentials of knowledge management ", John Wiley & Sons, Inc, USA, 2003, P17.
[4]أحمد على صالح، إستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري – مدخل الخريطة السببية–،مقال سبق ذكره، ص 830.
[5]Wan Norhayate & al, Article cité, P 3316.
[6]Liao, Y.S. The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance, International Journal of Manpower, Volume 32, Issue 5&6, 2011,PP 494–511.
[7]Birasnav M, Rangnekar S, Dalpati A, Enhancing Employee Human Capital Benefits through Knowledge Management: A Conceptual Model , Global Journal of e-Business & Knowledge Management, Volume 5, Issue1, 2009, P 23.
[8]Ibid, P 61.

التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة أدائه لها،[1] حيث أشار كل من (Nonaka, I. , Takeuchi, H) إلى أنه تتجسد أهمية إدارة المعرفة في إستثمار معطيات رأس المال البشري المتمثلة في المهارة والخبرة وتطبيقها بشكل مباشر، ولتحقيق نجاح إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري من المهم نقل المعرفة التي تم إنشاؤها إلى أجزاء أخرى من المنظمة قبل استغلالها بالكامل، وهذا ما يسمح بتوليد معارف جديدة، كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في:

- استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال البشري وخبراته.
- الحفاظ على الخبرات الهامة للأفراد ومنه تفادي بشكل كبير تكرار أخطاء الماضي.[2]

تساهم إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري، كما تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لأفرادها بما يمكنها من توليد معرفة جديدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم.[3]

- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديهم والعمل على تحسينه،
- توثيق المعرفة المتوفرة وتنميتها والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة،
- تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف الأفراد بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة الضمنية.

بناءا مما سبق نخلص إلى أنه يتجسد دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري من خلال:

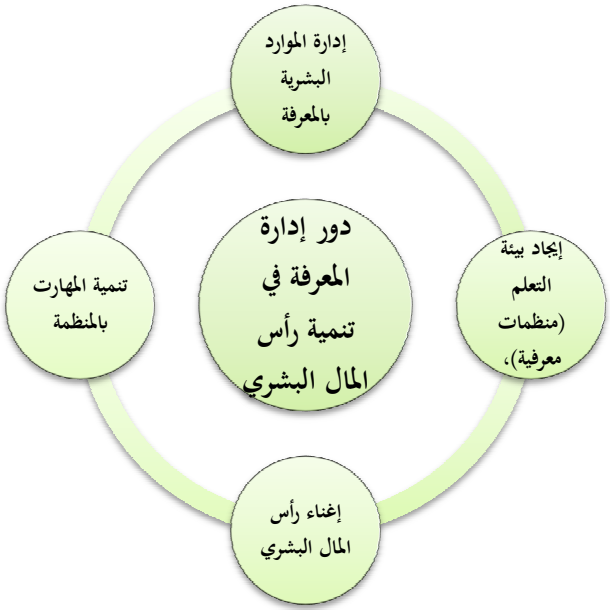
- **إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:** ويقصد بها عصرنة إدارة الموارد البشرية في ظل منظمات المعرفة.
- **إيجاد بيئة التعلم (مؤسسات معرفية):** لإيجاد التمكين المعرفي بالمنظمة.
- **إغناء رأس المال البشري:** من خلال تشجيع وتحفيز الأفراد على الانضمام إلى برامج التكوين والتشارك واكتساب المعرفة والتعلم.
- **تسيير وتنمية المهارات بالمنظمة:** ومنه علاقة إدارة المعرفة ورأس المال البشري تكمن في تسيير المهارات وتوليد معارف جديدة ودعم الابتكار، حيث يبين الشكل رقم (2-20) الموالي دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري.

[1] Daft, Richard L., Organization theory & Design, 7th ed, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio-USA, 2001,P 258.

[2] YücelYılmaz, Knowledge Management In E-Learning Practices, The Turkish Online Journal of Educational Technology, Volume 11, Issue 2, April 2012, P 152.

[3] بلقوم فريد، بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2011،ص 10.

الشكل رقم (2-20): دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

على ضوء ما سبق يتبين لنا أنه ينمو رأس المال البشري بالاستخدام، حيث من خلال الممارسة تزداد معرفة الأفراد، فتنمية رأس المال البشري خاصة فيما يخص تراكم المعرفة والخبرات والمهارات سيساهم في تعزيز الموقع التنافسي بصفة مستمرة، ومن جهة أخرى من أجل الاستفادة من معرفة رأس المال البشري فإن المنظمة يجب أن تقوم بمجموعة من العمليات تبدأ بالبحث عن المعرفة واكتسابها، وتنتقل إلى مراحل أرقى بتوليدها وتشاركها فحفظها ثم توظيفها في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة، التي تعتبر المورد البشري الوسيلة والهدف في الوقت ذاته، علما أن الجزء الأكبر من المعرفة يبقى كامنا في ذاكرة كل فرد، حيث تظهر أهمية تحويل معارف الأفراد الضمنية إلى صريحة ومن فردية إلى جماعية من خلال وجود فضاء المعرفة، يسمح بتطوير وتعظيم المشاركة بالمعرفة،وهذا ما يفرض على المنظمات تبني نموذج لرأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة وهذا ما سنوضحه في النقطة الموالية.

خامسا. نموذج رأس المال البشري ضمن إدارة المعرفة

تركز إدارة المعرفة من الناحية التنظيمية على إيجاد نموذج متكامل مع رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية وتنمية رأس المال البشري،[1] ويمثل الشكل رقم (2-21) نموذج رأس المال البشري ضمن إدارة المعرفة، حيث يشمل النموذج أربعة مراحل:

المرحلة الأولى A: تبين دور رأس المال البشري في إنتاج المعرفة،

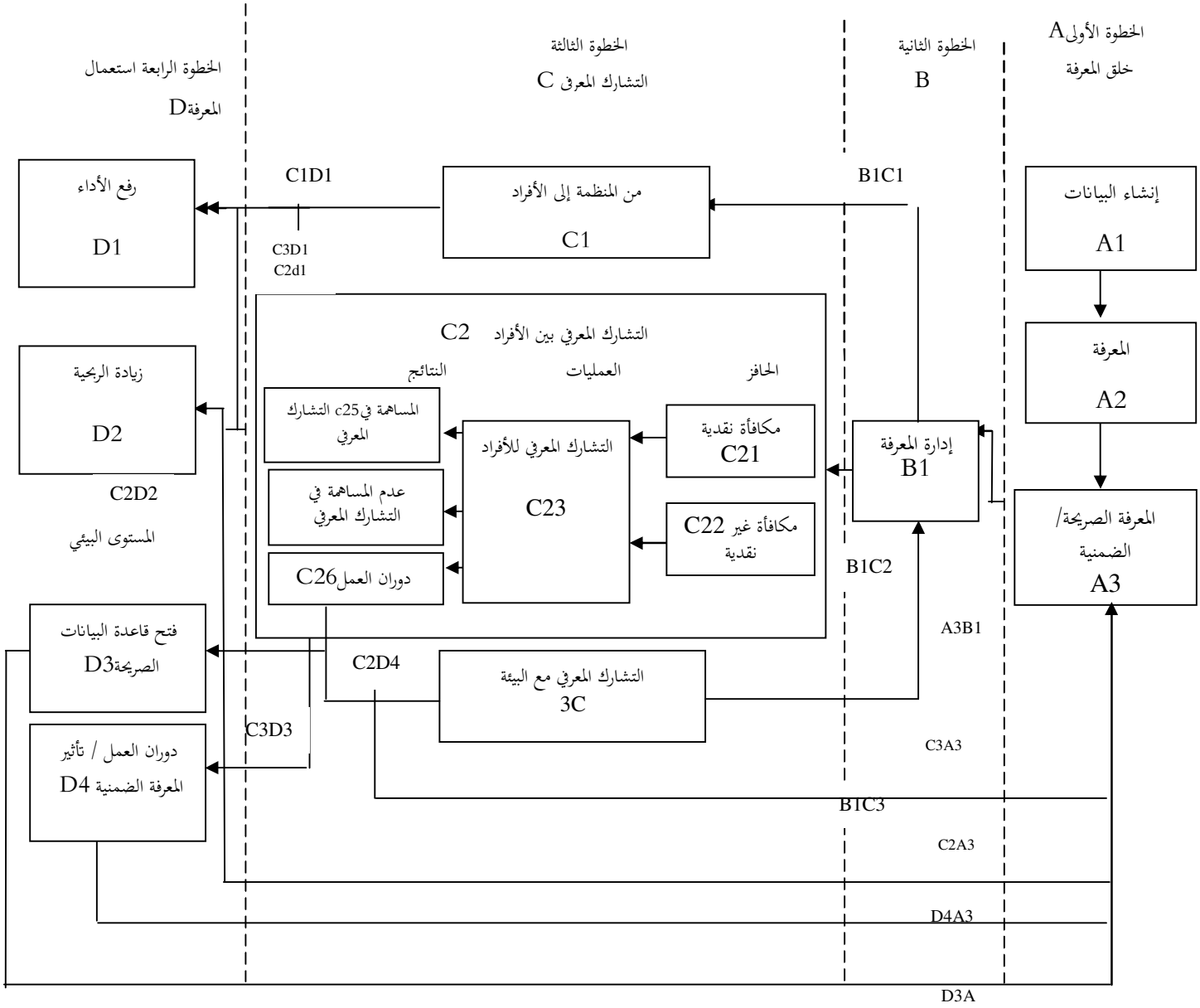
المرحلة الثانية B: إكتساب وإدارة المعرفة التي تم إنشاؤها،

المرحلة الثالثة C: تهتم المرحلة بإدارة عمليات تبادل وتشارك المعرفة بين المنظمة وأفرادها، وبين الأفراد، وبين الأفراد وبيئتهم.

[1]Birasnav M &Rangnekar S, Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries, Article cité, P 62.

المرحلة الرابعة D: تصف نموذج عملية إدماج المعرفة على مستوى المنظمة وذلك لتحسين الأداء والربحية، وعلى المستوى البيئي وذلك لإنشاء قواعد البيانات ومنع فقدان المعرفة نتيجة لترك الأفراد للمنظمة.

الشكل رقم(2-21): نموذج رأس المال البشري ضمن إدارة المعرفة



Source: Iris Reychav, Jacob weisberg, Human capital in knowledge creation, management and utilization, Encyclopedia of knowledge management, Israel, 2006, P 222.

يبين الشكل رقم (2-21): نموذج رأس المال البشري ضمن إدارة المعرفة والذي يشمل الخطوات التالية:

- **توليد المعرفة A**: إن عملية توليد المعرفة، تتجسد في تحويل البيانات (A1) إلى معلومات (A2)، والعوامل التي تشارك في عملية إنشاء المعرفة في المنظمة قد تأتي إما من مصادر داخلية أو خارجية،وعملية توليد المعرفة (A3)، ويتكون من عملية تحويل البيانات الخام(A1) في المعلومات إلى(A2) في هذه العملية رأس المال البشري يستخدم

الأدوات التكنولوجية تمكن من جمع وتصنيف المعرفة ومعالجتها وتنظيمها، حيث أنه من خلال تجميع المعلومات ومعالجتها تصبح معرفة.

- **إدارة المعرفة B**: تركز إدارة المعرفة على جمع وتخزين وتوزيع ونشر المعارف والعمل على تبادلها وتشاركها داخل المنظمة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الوسائل التكنولوجية التي تلعب دورا هاما في توليد وخزن وتوزيع المعارف، ودعم الاتصال بالمنظمة ونشر وتبادل المعارف وخبرات رأس المال البشري والعمل على تثمينها،
- **تشارك المعرفة C**: إن أكبر تحدي يواجه المنظمات هو صعوبات نشر المعرفة، ويعتبر التشارك المعرفي مدخلا هاما لتنمية رأس المال البشري، ويلعب رأس المال البشري دورا أساسيا ومباشرا في عملية مشاركة المعرفة بشكل إرادي أو عفوي، حيث أن عملية التشارك المعرفي تتم على مستويين: داخل المنظمة وعلى مستوى المنظمة وبيئتها،

- **المستوى الأول** بالمنظمة، وتتجسد عمليتي التشارك المعرفي في:

عملية تحويل المعرفة من المنظمة إلى الأفراد C1، وهنا يلعب الهيكل التنظيمي للمنظمة دوره كقناة للمشاركة في المعرفة الصريحة، حيث تركز عملية تبادل المعرفة بين الأفراد على تبادل المعلومات، الأفكار، الاقتراحات والخبرات بين الأفراد.

- **المستوى الثاني**: يتمثل في مشاركة المعرفة داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة.

وعليه تعتمد عملية تبادل المعارف بين الأفراد والبيئة على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، والتي تساعد في نشر المعلومات وتناقل المعارف بين الأفراد ومختلف المنظمات.

- **استخدام (تطبيق) المعرفة D**، يمكن تصنيف إستخدام المعرفة على مستويين:

- **المستوى التنظيمي**: في هذا المستوى تسعى المنظمة إلى تطبيق عمليات التشارك المعرفي من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية، على سبيل المثال تحسين مستوى الأداء D1 وربحية المنظمة D2.
- **المستوى البيئي**: ضمن هذا المستوى تقوم المنظمة بالإفصاح عن معارفها الصريحة ضمن البيئة D3 كجزء من استراتيجياتها التسويقية أو كوسيلة للبقاء في سوق المنافسة، لكن من جهة أخرى يمكن للمؤسسة أن تفقد رصيد من معارفها الصريحة والضمنية لصالح منافسيها وهذا بمجرد مغادرة أفرادها للمنظمة D4.

من خلال تفحصنا لنموذج رأس المال البشري ضمن إدارة المعرفة نتوصل إلى أن تنمية رأس المال البشري تتم عن طريق آليتين:الأنشطة والعمليات المباشرة (تعليم تكوين وتعلم)، والثانية تكون داعمة(إدارة المعرفة) لها عن طريق الإسهام الغير المباشر في عملية التنمية من خلال دعم والأنشطة وتغذيتها، وللإحاطة أكثر بأهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل من خلال تبيان أهمية وأثر إدارة المعرفة على الأفراد في النقطة الموالية.

الفرع الثاني. أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المحال البشري وأثرها على الأفراد

أصبح ينظر لرأس المال البشري في المنظمة على أنه رأس مال استراتيجي ومن دونه لا يمكن استغلال مختلف الموارد الإقتصادية وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث تسعى المنظمات لتنمية رأس مالها البشري، من خلال إيجاد بيئة تعلم تضمن استمرار التعلم والبقاء والمشاركة بما يعرفه الأفراد، للاستجابة للتغيرات والتطورات التي تحصل في بيئة الأعمال.

من أجل تفادي أو تقليل تسرب رأس المال البشري من المنظمة بسبب المنافسة آو التقاعد لذوي الخبرات تظهر أهمية تنمية والمحافظة على معرفة المنظمة، وهذا ما يدعو إلى تبني إدارة المعرفة من أجل الحفاظ على القاعدة المعرفية في المنظمة، وهذا لدورها في إيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة تسمح بنقل وتحويل واكتساب المعرفة من قبل الأفراد،[1] كما تساعد على إيجاد بيئة تعاونية من خلال الحصول على المعارف وتشاركها وخلق الفرص لتوليد معارف جديدة، بما يمكنها من التزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق معارف المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية،[2] إن إدارة المعرفة تعني التعامل مع المورد البشري أكثر مما تعني التعامل مع التكنولوجيا والبرامج التي تمتلكها المنظمة، ولذلك يعود نجاح إدارة المعرفة في بعض المنظمات إلى أنها جعلت من إدارة المعرفة فلسفة ورؤيا إستراتيجية لها، أما في المنظمات التي فشلت فيها إدارة المعرفة فالسبب يعود إلى إعتبارها كإدارة للمعلومات وتركيزها على التكنولوجيا بشكل أكثر من الأفراد وإبداعهم مما يؤدي إلى إنعدام ثقتهم ومقاومتهم لتغيير الثقافة المنظمية اللازمة لإنجاحها،[3] حيث يمكن توضيح تأثير إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري كالأتي:

أولا. أهمية إدارة المعرفة في تعلم الأفراد

يعتبر العنصر البشري أصلا إستثماريا يجب إدارته تكوينه وتنميته بفعالية وكفاءة،وفي ظل التحديات تسعى إدارة المعرفة إلى اكتساب المعارف خارج وداخل المنظمة، من خلال الاستثمار في البحث عن مصادر المعرفة مما يمكنها من إيجاد ودعم بيئة التعلم، حيث تؤثر إدارة المعرفة على الأفراد بطرق مختلفة،[4] حيث أن مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة لصيق الصلة بإدارة رأس المال البشري فيها، إذ أن إدارة المعرفة تعني إدارة قيمة وربحية رأس المال البشري، فهي موجهة نحو الاستخدام الأقصى لإمكانات إطارات المنظمة والكشف عن الاحتياطات غير المستغلة، أما الشيء المشترك بين هذين المفهومين فهو التعليم، باعتباره عامل أساسي لزيادة رأس المال البشري وطريقة أساسية لإدارة المعارف.[5]

1.1. أهمية إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي كمدخل لتنمية رأس المال البشري في المنظمة

بينت الدراسات أن علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي جديرة بالاهتمام من قبل المنظمات حيث تظهر أهمية اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة لتفعيل التعلم التنظيمي وتحسينه، حيث تمكن إدارة المعرفة من تبني المعرفة الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، باختصار إدارة المعرفة هي جهد منظم لتمكين المعلومات والمعارف من النمو والتدفق، ولها دور لضمان أن الأفراد لديهم المعرفة الصحيحة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب،[6] وفي إطار توضيح علاقة إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالمنظمات، يعتبر كل من (Asterby-Smith,2003Lyles and) أن التعلم التنظيمي يركز على العملية، وإدارة المعرفة تركز على المحتوى من المعرفة التي تكتسبها المنظمة، حين يرى بعض الباحثون أن التعلم التنظيمي هو

[1] Jaroslaw piotr Lendzion, Human resources management in the system of organizational knowledge management, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, 2015, P 677.

[2] GorolikC & Tantaway- Monsou B , For performance Throuh Learning Knowledge management is the Critical « the leaning Organization Journal,Volume 12, Issue 2, 2005, P 133.

[3] Ash, J. Why Isn't knowledge Management Working: Too Much Emphasis on Technology and Too Little Trust in the Work Place, Scientific computing, May 2001.

[4] محمد زرقون، الحاج عراية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية– عدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 130.

[5] جواد كاظم لفتة، مرجع سابق، ص 244.

[6] Marija Dzunic, Jelena Djordjevic Boljanovic, Jana Subotic, The Importance Of Concepts Of Knowledge Management And Learning Organization In Managing The Knowledge - Flow In Organizations, International conference, International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia, 2012, P 303.

هدف إدارة المعرفة بالمنظمة، يتم من خلاله تحفيز توليد ونشر وتطبيق المعرفة، وهذا ما يسمح بدمج المعرفة في عمليات المنظمة،والتي من خلالها يتم تحسين الممارسات والسلوكيات ومتابعة تحقيق الأهداف، ومن هذا المدخل يمكن التعلم التنظيمي من تحسين استخدام المعرفة المستدام.[1]

يظهر أنه إذا كانت المنظمة تريد أن تصبح منظمة التعلم فتعتبر إدارة المعرفة ذات أهمية بالغة،وهو ما يعني أن إدارة المعرفة تعتمد على منظمة التعلم حيث شبهها (Aggestam, 2006) مثل قصة عن الدجاج والبيض من المستحيل معرفة المفهوم الذي جاء أولا، ولكننا نعلم أن هذه الروابط مرتبطة وأن نجاح أحدهما يعتمد على نجاح الآخر،[2]بحيث يرى(J.L. Ermime) أن إدارة المعرفة تسمح بعملية رسملة أو تثمين المعرفة في المنظمة،[3] حيث تهدف إدارة المعرفة إلى تعزيز نظام التعليم والتعلم المستمر.[4] وهذا ما يبين لنا انه إذا أرادت المنظمات أن تكون متعلمة فلا يمكنها الاستغناء عن إدارة المعرفة.

تتركز إدارة المعرفة على فرضية أنه بإمكان جميع الأفراد الوصول واستخدام المعرفة التنظيمية لذلك، وعليه فإن منظمة التعلم تتطلب إدارة فعالة للمعرفة، ويسعى البرنامج الفعال لإدارة المعارف إلى تحقيق ذلك،وبالتالي منظمة التعلم تتطلب إدارة المعرفة، وإدارة المعرفة تتطلب منظمة التعلم، وعليه يمكننا القول بأن مفاهيم إدارة المعرفة والتعلم تعتمد على بعضها البعض،[5]وتجدر الإشارة إلى أن التعلم من خلال العمل يعزز القوى المعرفية والمعارف الضمنية للأفراد، حيث أن نقل المعرفة للأفراد ينمي رأس المال البشري.

تهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، والابتكار والعلاقات، والأنماط والمهارات، والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتسند التعلم الفردي والمجموعات وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى في الفشل،[6] حيث تظهر أهمية الاهتمام بالأفراد، من خلال تعظيم قدراتهم لتوليد معرفة جديدة وذلك بإيجاد بيئة العمل المساعدة على الإبداع والابتكار، وهذا ما يشجع تنمية رأس المال البشري استقطابا وتعلما ومحافظة.

تظهر أهمية التعلم لتحقيق المعرفة وتنمية المهارات، بحيث يمكن تعظيم رأس المال البشري وبناء على ذلك، فإن وجود ثقافة التعلم تسهل تطوير أنشطة إدارة المعرفة وهذا ما يعزز عمليات توليد المعارف واكتسابها ونشرها وتطبيقها، وبالتالي تؤدي إلى تنمية رأس المال البشري،[7]ومن جهة أخرى تظهر ضرورة اهتمام المنظمات بتوظيف إدارة المعرفة لتفعيل التعلم التنظيمي وتحسين عملياته، وهذا من خلال أهمية تفاعل عمليات إدارة المعرفة لتطوير عمليات التعلم الفردي والجماعي، حيث تؤثر إدارة المعرفة على تعلم رأس المال البشري من خلال عمليات توليد المعرفة والتي سنوضحها في النقطة الموالية.

---

[1]William R. King, Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer, USA, 2009,P4.

[2]MarijaDzunic&al, communication citée, PP 305 - 306.

[3] محمد قويدري، سملالي يحضية، مداخلة ملتقى سبق ذكرها، ص 10.

[4] Eftekharzade, S& Mohammadi,B, The Presentation Of A Suitable Model For Creating Knowledge Management In Educational Institutes (Higher Education), International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011), Published in Procedia - Social And Behavioral Sciences, Volume 29, 2011,P P1001-1011.

[5]Marija Dzunic & al, communication citée, P 306.

[6]مسعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- الجزائر،13-14 ديسمبر 2011، ص 5.

[7]William R. King, Article cité, P3.

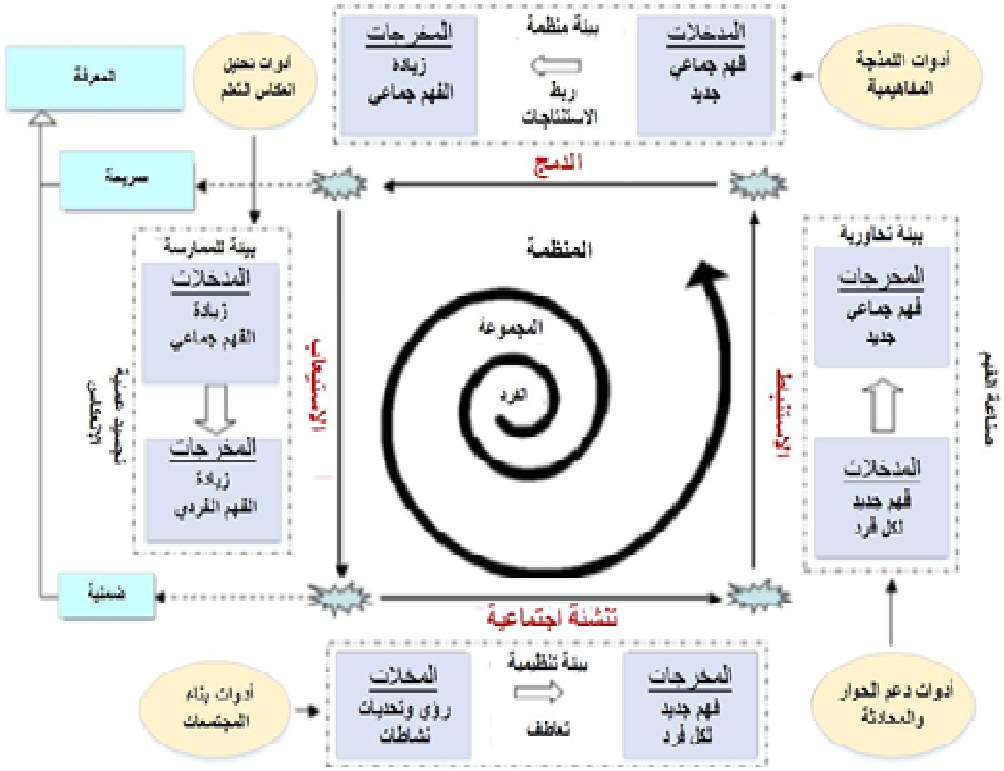
2.2. أهمية عمليات توليد المعرفة في تنمية رأس المال البشري من خلال دعم التعلم التنظيمي

عند تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، نلاحظ أنه طور كل من (Nonaka, & Takeuchi 1995)نموذجا لتحويل المعرفة الذي يدعي أن المعرفة الصريحة يمكن في الواقع أن تتحول إلى معرفة ضمنية،حيث إن مفتاح توليد المعرفة يكمن في تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية (العمليات الاجتماعية)، التي استمدت من أبحاثهم بناءاعلى عمليات الابتكار في المنظمات اليابانية،[1]حيث يسلط Nonaka الضوء على أن المعرفة الجديدة تبدأ دائما مع الفرد.

تمكن إدارة المعرفة من اكتساب المعارف وتعزيز القدرة على التعلم من خلال التحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة الفردية والجماعية،ويعتبر هذا التحول عملية من الصعب إدارتها وكل ما نملكه هو توفير الأدوات التي تساعد على حدوثها، حيث تحدث عملية تحول المعرفة تلك ضمن أربع مراحل متداخلة يوضحها الشكل رقم (2-22) الموالي والتي ذكرها كل من (Nonaka and Takeuchi,1995) ضمن نموذج إدارة المعرفة (Socialization, Externalization, Internalization, Combination, (SECI.

[1]Nonaka, I.The knowledge creating company, Harvard Business Review, Volume 85, Issue 7&8, USA, 2007.

الشكل (2-22): نموذج إدارة المعرفة والتعليم



Source: Naeve. A.,& al. A modelling approach to study learning processes with a focus on knowledge creation, Int. J. Technology Enhanced Lear, Volume 1, Issue 1&2, 2008, P18.

يبين الشكل رقم (2-22): نموذج إدارة المعرفة والتعليم حيث قام الباحث (Naeve& al. 2008) بالدمج بين نموذج المعرفة (SECI) والتعليم،كما لاحظ وجود عملية تعلم في كل مرحلة من مراحل نموذج المعرفة فحول تلك المراحل إلى عمليات تعليمية ممنهجة يوضحها الشكل رقم (2-22) حيث يبدأ الحصول على المعرفة من خلال التفاعل بين المتعلمين لتبادل الخبرات عبر الأشركة، ثم تتم عملية الاستنباط أي ما يسمى بالتجسيد عبر مناقشة تلك الخبرات وتحويلها إلى مفاهيم جماعية يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الصور، ثم يتم دمج وتركيب تلك الخبرات الجماعية للخروج بمعرفة ظاهرية جديدة عبر استخدام مهارات تفكيرية عالية وأدوات متقدمة للنمذجة كحلول للمشكلات ودراسة الحالة وأدوات التحليل، وأخيرا يتم الاستيعاب عبر الممارسة العملية ضمن بيئة تساعد على ذلك كالمختبرات وبيئة العمل الحقيقية وذلك ليعكس المتعلمون ما تعلموه من مفاهيم باستخدام مهارات التفكير النقدي فتزيد المعرفة غير الضمنية لديهم.[1]

إن التعلم يقوم على تجميع الخبرات، حيث يتم تجميع هذه الأخيرة في عملية تحويل المعرفة الأشركة Socialization،[2] حيث أن هذا الأخير يساعد أيضا الأفراد في اكتساب المعرفة، وهذا ما أشار إليه إسماعيل الطيطي بأن الأشركة تساعد الأفراد على اكتساب الخبرة،[3] إلا أن ذلك يتم عادة من خلال الأنشطة المشتركة كاللقاءات والمحادثات غير الرسمية وغيرها، وهناك طريقة غير محددة ومهمة لتسهيل التعلم من خلال التفاعل الاجتماعي عن طريق الجماعات

[1] عماد سرحان، علاء الحمامي، مقال سبق ذكره، ص 150.

[2] Naeve, A. &al, Article cité, P 21.

[3] خضر إسماعيل مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 120.

المهنية باعتبارها جماعة ذاتية التنظيم تتشكل من أفراد ممن قد يكونون موزعين جغرافيا أو تنظيميا، إلا أنهم يتواصلون بشكل منتظم لمناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك،[1]أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها)، هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية،[2] وعليه نتوصل إلى أنه تتيح إدارة المعرفة الفرصة للأفراد للتعلم من بعضهم والبعض والاستفادة من خبرات الأفراد السابقين.

نجد أيضا أنه يمكن إدارة المعرفة مساعدة الأفراد على التعلم، ويتم هذا من خلال طرق متعددة، حيث تساهم كل من عملية Externalization (من ضمنية إلى صريحة) و Internalization (الصريحة إلى ضمنية) معا في مساعدة الأفراد على التعلم، وللوصول للتعلم العميق فلابد أن تتحول المعرفة الظاهرة الصريحة لدى الفرد إلى معرفة ضمنية فتكون جزءا من شخصيته، وفي ذات الوقت ليتعلم الآخرون فلابد أن يتم مشاركة المعرفة الضمنية للفرد (وليس معرفته الصريحة فقط) بتحويل معرفته الضمنية إلى صريحة، وهذا ما أكد عليه Nonaka من إنشاء المعرفة الحقيقية، وبالتالي التعلم يتمحور حول التحول والتفاعل الذي يحدث بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة لدى الفرد، (Chatti al, 2007)، نصل إلى أنه كلما تكونت وتراكمت المعرفة الضمنية لدى المتعلم كان تعلمه أكثر عمقا وكلما تمت مشاركة تلك المعرفة الضمنية مع الآخرين تعود بفوائد أكبر على الفرد والمنظمة.

من أمثلة Externalization أيضا هو إعداد تقرير حول الدروس المستفادة من مشروع ما، حيث يقوم أعضاء الفريق عند إعدادهم التقرير بتوثيق أو تجسيد المعرفة الضمنية التي اكتسبوها أثناء عملهم في المشروع، وهذا يمكن الأفراد الذين يباشرون مشروعات لاحقة استخدام هذا التقرير في الحصول على المعرفة التي اكتسبها الفريق السابق لهم،[3] حيث أن وضع المعرفة أمام الجميع، من خلال إعداد تقارير حول ما تم تعلمه، تصبح المعرفة الضمنية متاحة وصريحة مما يمكن من تعلم الأفراد الآخرين والاستفادة منها.[4]

وعليه يرتبط التعلم التنظيمي بعملية المشاركة والتنشئة مع كل دورة معرفية حلزونية غير منقطعة في المنظمات المعرفة، لذلك تعد عملية المشاركة والتنشئة بما تتضمنه من تعلم جماعي ميزة إستراتيجية محورية في سياق التفاعل والتنسيق المستمرين لتكوين رأس المال البشري.[5]

إن تشارك المعرفة لا يعني نقل المعرفة من موقع إلى آخر، ولكن التدوير المستمر لهذه المعرفة بين الأفراد بطريقة تؤدي إلى زيادة عمليات التعلم داخل المنظمات، وبذلك فالمهارات والقدرات ترتفع وتتحسن، حيث يسمح تشارك المعرفة بتنمية التعلم لديهم هذا ما يساعدهم على اكتساب معارف جديدة من خلال الحوارات الاجتماعات، تقديم

[1] إرما بيسرا فرناندیز راجیف سابیروال، مرجع سابق، ص ص 114 - 115.
[2] العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص 275.
[3] إرما بيسرا فرناندیز راجیف سابیروال، مرجع سابق، ص ص 114- 115.
[4] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 166.
[5] أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 124.

اقتراحات وحلول مفيدة للمشكلات كما هو الحال في عملية اتخاذ القرار،[1] كما تتم مشاركة المعرفة من خلال تنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة.

تستطيع إدارة المعرفة تفصيل عملية التعلم لدى أفرادها، حيث يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي يكونوا أكثر تقبلا للتغير والتعامل معه، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة، أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

مما سبق نتوصل أنه لكي تكون المنظمة متعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة من خلال إكتساب وإنتاج معارف جديدة، حيث يتجسد دور إدارة المعرفة فيتشارك المعرفة وهذا ما يساعدهم على اكتساب معارفودعم تعلم أفرادها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتثمين خبراتهم.

ثانيا. أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد

يشير رضا الأفراد إلى درجة رضا الفرد عن العلاقات التي تربطه بزملاء العمل وبيئة العمل والتعويضات والاستقرار الوظيفي، ويمكن الرضا الوظيفي للفرد من إدراك كفاءاته والعمل باتجاهات ايجابية،[2] حيث تشير أمل عصفور إلى:أنه لا تستطيع أي منظمة تنمية رأس مالها البشري ما لم يكن الأفراد لديها راضيين، وهذا ما تناولناه سابقا فيما يخص دور إدارة المعرفة في إستراتيجية رأس المال البشري، حيث تؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققه من زيادة في تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسن في المهارات، وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والمغادرة، وزيادة تحسين أداء الأفراد،[3] وعليه فإن فائدة إدارة المعرفة تعود مباشرة على الأفراد من خلال:

- تمنح الأفراد القدرة على التعلم بصورة أفضل من أفراد المنظمات التي تفتقر إلى إدارة المعرفة وتهيئتهم ليكونوا أكثر استعداد للتغيرات،[4]
- تدعم إدارة المعرفة تكوين الأفراد وتنميتهم بما يعزز من ولائهم لمنظمتهم ورفع الرضا الوظيفي لديهم.
- تؤدى إدارة المعرفة إلى الشعور بالرضا والأمن الوظيفي، فإدارة المعرفة تعمل على زيادة معرفة الأفراد وزيادة أدائهم الوظيفي وتحسين تعليمهم واستعدادهم لتقبل التغير في المستقبل،[5]

إن هذه الفوائد التي تقدمها إدارة المعرفة تمكن الأفراد من الشعور بحالة أفضل وهذا نتيجة إكتسابهم المعرفة وتعزيز مهاراتهم، وكذلك تعزيز قيمتهم السوقية أمام الأفراد بالمنظمات الأخرى، وعليه فهي تمكن الأفراد من

[1] على عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثرها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 6.

[2] حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع سابق، ص 222.

[3] Nasser Mohammad Soud Jaradat, Ahmad Ismail Al Maani, The impact of Knowledge Management Infrastructure on Performance Effectiveness in Jordanian Organizations, Arab Economic And Business Journal, Volume 9, Issue1,Holy Spirit University of Kaslik, Liban, 2014, P 31.

[4] إرما بيسرا فرناندير راجيف سابيروال، مرجع سابق، ص 118.

[5] خضر إسماعيل مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 121.

التصدي للمشكلات التي تواجههم وهذا يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية وكفاءة،مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة،[1] إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا الأفراد التصدي للمشكلات التي تواجههم، حيث أن جزءا من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، حيث تجعل الأفراد قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل.

ثالثا. أهمية إدارة المعرفة في التأثير على قدرة الفرد على التكيف والتأقلم

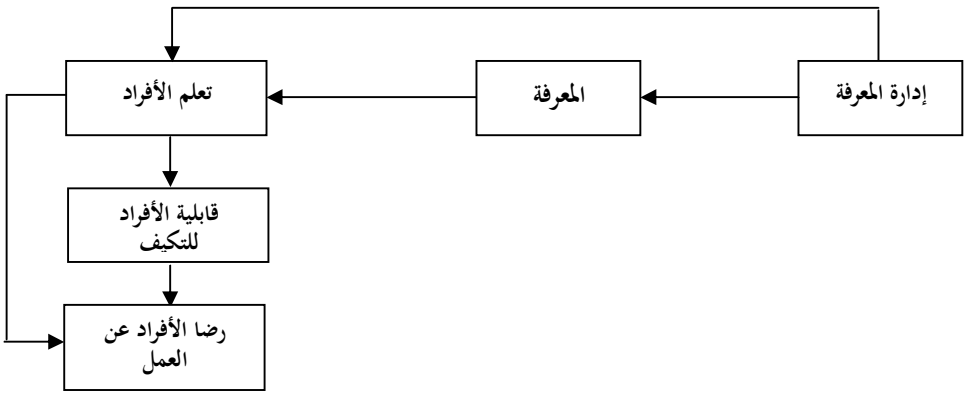
تساهم إدارة المعرفة في جعل الأفراد أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا ما يساعد الأفراد على بناء قدراتهم في التعلم وحل ومعالجة مختلف المشكلات التي يواجهونها في عالم الأعمال، حيث تسعى إدارة المعرفة إلى تشجيع الأفراد في المنظمة على التعلم المستمر، وتوظيف المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للأفراد داخل المنظمة.[2]

وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا وهذه الأمور هي:[3]

- توسيع الخبرات لدى الأفراد،
- دعم وزيادة رضا الزبائن،
- زيادة الربح والعوائد.

تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند الأفراد: تساعد إدارة المعرفة الأفراد العاملين على الابتكار، وهذا بالتعاون بين بعضهم، حيث وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة لتحفيز نشاطات العصف الذهني، وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

الشكل رقم (2–23): كيفية تأثير إدارة المعرفة على الأفراد



المصدر: إرما بيسرا فرناندير راجيف سابيروال، مرجع سابق، ص 119.

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، مقال سبق ذكره، ص 130.

[2] Peter Drucker, L'avenir du Management selon Drucker, ED Village Mondial, Paris, 1999,P 73.

[3] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 165.

يبين الشكل رقم (2-23) كيفية تأثير إدارة المعرفة على الأفراد، حيث تؤثر إدارة المعرفة على أفراد المنظمة من خلال تسهيل عملية تعلم الأفراد فإن إدارة المعرفة تجعل الأفراد على أكبر قدر من المرونة من خلال تحقيق تكيفهم وتحسن مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

رابعا. أهمية إدارة المعرفة في تكوين الأفراد وتحقيق فعاليتهم

1. أهمية إدارة المعرفة في تكوين الأفراد

من وجهة نظر Rosenberg's، يوفر التكوين المعرفة والمهارة، في حين أن إدارة المعرفة توفر المعلومات فقط، في هذه الحالة، لماذا ليست إدارة المعرفة مجرد إدارة المعلومات؟ وقد يكون أحد أسباب ذلك أن مصطلح "إدارة المعلومات" يستخدم بالفعل على نطاق أوسع وأبعد من ذلك، بحيث يمكن أن يطلق عليه اسم إدارة المعرفة،[1] حيث تجدر الإشارة إلى منظمة Motorolaالتي قامت بمحاولة لبناء أصولها الذكية من خلال أنشطة إدارة المعرفة والتكوين والتعليم،[2] حيث أن قدرات أساسية في إدارة المعرفة تتعلق ب:

- تقديم المعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال: اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه، وهذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بدوره.
- تسهيل تحويل المعرفة بين القوى العاملة، وتشمل أشكال أخرى من نقل المعرفة كقاعات التكوين التي يشرف عليها أفرد ذو خبرة، وهذا ما يمكن من تعزيز بيئة مشجعة لتبادل التعلم والخبرات بين الأفراد من الشباب والخبراء، والاستفادة من أدوات الوسائط المتعددة، مثل الصوت الفيديو وإجراء المقابلات وسرد القصص للحفاظ على مهمة التعلم من كبار الأفراد.[3]

تعتبر عمليات إدارة المعرفة مصدرا هاما لتوليد المعارف وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، من خلال مساهمتها في البرامج التكوينية والتمكين للأفراد بالمعارف والمهارات والاستفادة من الخبرات لتغطية احتياجاتهم المعرفية والمهاراتية والخبراتية، لذلك تعد عملية المشاركة والتنشئة بما تضمنه من تعلم جماعي ميزة إستراتيجية محورية في سياق التفاعل والتنسيق المستمرين لتكوين المهارات الأساسية،[4] حيث يعتبر التكوين مصدر لتوليد وتنمية المعارف والمهارات، وهذا ما يمكن من تدفق المعرفة على مستوى الأفراد المتكونين والفرق والمنظمة.

يمكن أن يساهم صناع المعرفة (عمال المعرفة) في دعم تعلم الأفراد وتكوينهم على وضع وتصميم البرنامج التكويني لأنهم الأدرى بالنقص في المعلومات والمعارف التي يجب أن يتلقاها الأفراد في المنظمة من أجل تقليل الفجوة المعرفية وتحقيق رغبات الزبائن للوصول إلى الأداء المطلوب.

---

[1] Larry W. Carlile, Knowledge Management and Training Thevalue of Collaboration, Performance Improvement ,Volume 41 , Issue 4, April 2002, P 40.

[2] الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 10 مارس، 2004، ص 205.

[3] Roxanne Helm Stevens, Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce, International Business Research, Volume 3, Issue 3,July 2010, P 80.

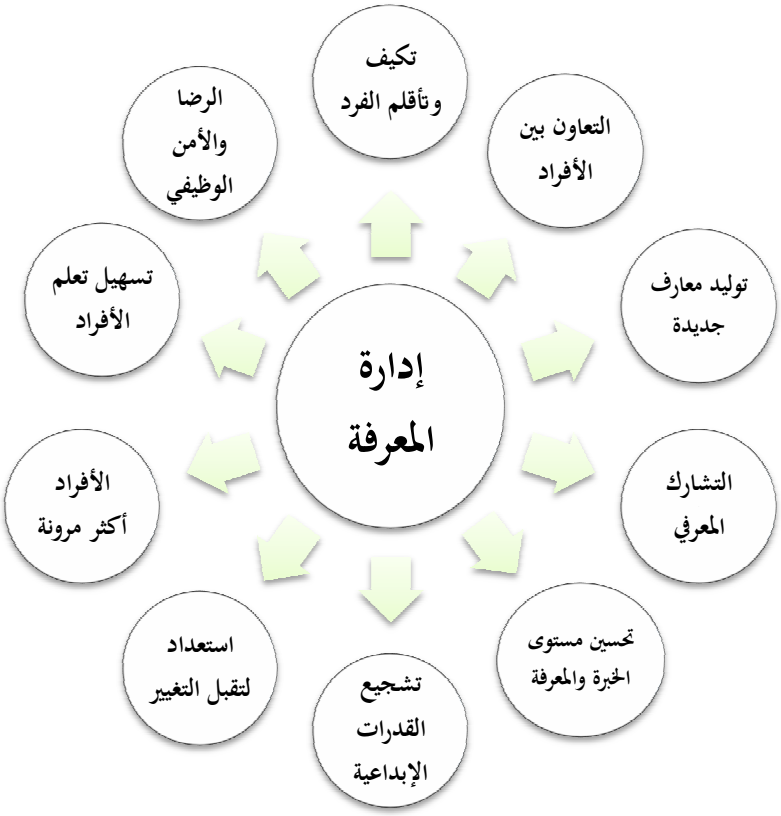
[4] أكرم سالم الجانبي، مرجع سابق، ص 124.

إن الوصول إلى الاستثمار الجيد في تكوين رأس المال البشري يحتاج إلى نظام إدارة المعرفة التي تدعم أساليب التكوين من خلال تكنولوجيات معرفية وثقافة مشاركة المعرفة،كما يمكن أن تساهم إدارة معرفة الزبون في دعم التكوين من خلال ربط معرفة الزبون بقاعدة المعرفة،والتي من خلالها تحدد المعارف التي يجب أن يتكون ويتحصل عليها الأفراد بالمنظمة من اجل تلبية حاجات زبائنها من خدمة أو منتجات والوصول إلى أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

2. أهمية إدارة المعرفة في تحقيق فعالية الأفراد

تظهر أهمية إدارة المعرفة للأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة: التعلم، والتكيف، والرضا، فالتعلم يساعد الأفراد على اكتساب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال التفكير والدراسة والممارسة، وبالتالي يمكن أن تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم الأفراد من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية، وهذا من خلال اكتشاف واكتساب المعارف الجديدة عن طريق دمج المعارف وتجسيد المعرفة الضمنية المتوافرة لدى الأفراد.

الشكل رقم (2-24): أهمية إدارة المعرفة لرأس المال البشري في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة.

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في تعزيز وتحسين أصول المعرفة في المنظمة من أجل تحسين ممارسات المعرفة والسلوكيات التنظيمية واتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء التنظيمي، وعليه فإن قدرة المنظمة على إنتاج منتجات جديدة وتوسيع قدراتها التنظيمية يرتبط ارتباطا وثيقا برأسمالها البشري، حيث أن مصادر المعرفة لها أهمية خاصة في توفير ميزة تنافسية مستدامة،لأنها تلعب دورا أساسيا في قدرة المنظمة على الابتكار،وبالتالي فإنه يمكن استنتاج أن المزايا التنافسية تستمد من المعارف والمهارات والخبرة،[1]وهنا تظهر أهمية إدارة المعرفة في تحسين مستوى الخبرة، وتشجيع القدرات الإبداعية ودعم

[1]Wan Norhayate & al, Article cité, P 3242.

التشارك في المعارف وجعل الأفراد أكثر مرونة وقبولا للتغير وهذا ما يدعم تكيفهم وتحقيق رضاهم، ولتوضيح أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري نتناولها بإسهاب في النقطة الموالية.

الفرع الثالث. أهمية أبعاد إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري

من خلال تناولنا لأهمية إدارة المعرفة في أساليب تنمية رأس المال البشري من تكوين وتعليم وتعلم الأفراد والمحافظة عليهم، تتضح أهمية إدارة المعرفة في دعم أساليب تنمية رأس المال البشري، وتجدر الإشارة إلى أهمية التطرق إلى الدور المباشر لإدارة المعرفة في تنمية موارد رأس المال البشري من معارف ومهارات وخبرات، ولتوضيح ذلك أكثر نتناول أهمية مكونات إدارة المعرفة مباشرة في تنمية موارد رأس المال البشري.

أولا. أهمية إدارة المعرفة في تنمية موارد رأس المال البشري

أشار كل من (John E. Delery, Dorothea Roumpi) أن مصدر الميزة التنافسية المستدامة هو موارد رأس المال البشري،[1] وعليه تظهر أهمية تنمية رأس المال البشري حيث أن تنمية هذا الأخير هي عملية مبنية على نظرية رأس المال البشري، لتحسين مهارات الفرد، وتعلمه، وقدراته على حل المشكلات،[2] وتوافقا مع تطوير نظرية رأس مال البشري في الستينات التي تقوم على أن الأفراد في المنظمة هم الذين يعظمون الثروة لها، إتجهت الأنظار بشكل غير مسبوق إلى الأفراد ذوي المعارف، المهارات والخبرات لأهميتهم ومسؤوليتهم عن عمليات الإبداع والابتكار وبالتالي يظهر أهمية دورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في ظل إقتصاد المعرفة، حيث يرى كل من (Mc Greger,Tweed et Pech) أن رأس المال البشري هو المسؤول عن تحقيق ذلك،[3] ويمكن تناول دور إدارة المعرفة في تنمية موارد رأس المال البشري والمتمثلة في (المعارف، المهارات، الخبرات).

1. دور إدارة المعرفة في تنمية المعارف

تعمل المنظمات على تنمية والمحافظة على معارفها الظاهرة (Explicit Knowledge) والمتمثلة فيما تحتويه القواعد المعلوماتية من معلومات ومعارف بمختلف أشكالها، بالإضافة إلى المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) التي تعتبر من أهم المعارف وأثمنها، حيث تفيد تنمية المعرفة داخل المنظمات بتحويل الأفكار المبتكرة والإبداعية إلى منتجات خدمات وإجراءات،[4] كما تظهر أهمية تنمية المعرفة العلمية والعملية بما يمكن المنظمة من حل المشكلات التي تواجهها، حيث يرى ElwardiDhaoui أن رأس المال البشري هو تراكم المعرفة،[5] كما أشار Drucker إلى أنه:"يحتاج المثقف الى تنمية معرفته من اجل استغلالها في حاضره ورسم مستقبله"، وهذا ما يبين أهميةتنمية المعارف الضمنية والصريحة

[1]John E. Delery, Dorothea Roumpi, Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?, Human Resource Management Journal, Volume 27, Issue 1, 2017, P5.

2John Roosevelt Hubbard, Is Human Capital Development the Missing Element of the -Aerotropolis Model?, The University of Southern Mississippi, Doctor of Philosophy, États-Unis, May 2017, PP 45 46.

[3]رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 28.

[4]Shani, A., & al.. Knowledge management and new product development: A study of two companies. European Journal of Innovation Management, 6(3), 2003,PP 137–149.

[5]Elwardi Dhaoui, Human Capital Investment through Education and Training: an Overview, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Volume 2, Issue 5, May 2013, P74.

للأفراد،حيث تلعب إدارة المعرفة دورا محوريا وهاما في تنمية المعارف من خلال دورة المعرفة وعمليات توليد المعرفة وتشاركها بالمنظمات، مما يشجع تدفق المعارف وانتشارها في المستويات التنظيمية بالمنظمة.

2. دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات

عرف Louvan Beirondonk تنمية المهارات بأنها مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتنمية الأفراد والجماعات، بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد،[1]وإن تنمية المهارات ليست كالتكوين الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة لزيادة مهارات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها،[2]كما تسعى المنظمات لتنمية مهاراتها وتعلمها، وكذالك تحسين تكيفهم مع محيطهم، وتحقيق رضاهم بما يمكن من تعزيز قيم الولاء والانتماء، حيث أن كل هذا يحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة إدارية موجهة نحو تشارك المعارف وتوليدها، والمشاركة والاندماج في تلك العمليات والنشاطات، وهذا في ظل تكنولوجيات المعرفة والمعلوماتية الداعمة، وهذا ما تلعبه إدارة المعرفة من خلال دعم الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية من تكوين وتعليم وتعلم وتوفير البيئة المعرفية المشجعة لتحقيق التكيف والرضا وولاء أفرادها، والعمل على تنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم.

3. دور إدارة المعرفة في تثمين الخبرة

تهدف إدارة المعرفة للمحافظة على الموارد العقلية التي تتوافر لدى الأفراد العاملين في المنظمة من الإندثار، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تسعى إلى معرفة القدرات والقابليات المنغرسة في عقول الأفراد وتنميتها باستمرار لتكون نوعا من الموجودات التنظيمية،[3] حيث أنهمن خلال عملية إدارة المعرفة التى يتم بموجبها اكتشاف وتجميع واستخدام الخبرات المتراكمة سواء كانت في وثائق أو قواعد البيانات (معرفة واضحة)، أو في عقول الأفراد (معرفة ضمنية) لتحفيز القادة المحتملين مستقبلا وإضافة القيمة من خلال الابتكار والإبداع،[4] وعليه يعتبر الاحتفاظ بالمعارف والخبرات مهما للمنظمات خاصة التي تعاني من دوران العمل، حيث إن معارف الأفراد عرضة للتقادم والضعف وكذلك الاندثار ونقص القيمة، وهنا تظهر أهمية تثمين الخبرة وتنمية مستوياتها، ولكي تظل المنظمات في المنافسة تحتاج إلى تطوير استراتيجيات الإبقاء على معارفها من الأفراد الخبراء ونقلها بنجاح إلى أفراد آخرين والاستفادة منها في المنظمة.

ثانيا. أهمية عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري

تشكل عمليات إدارة المعرفة في مجملها كل من توليد خزن ونشر وتطبيق المعارف، والتي تلعب دورا هاما في تنمية رأس المال البشري.

1.1. أهمية توليد المعرفة في تنمية رأس المال البشري:تساهم عملية توليد المعرفة في إيجاد بيئة تعلم داخل المنظمة، والتي تمكن من إتاحة الفرصة لإستفادة الأفراد من التعلم والتكوين وتبادل الخبرات، لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التفوق والميزة التنافسية واستدامتها.

---

[1] فيروز شين، مرجع سابق، ص 180.

[2] نفس المرجع، ص181.

[3] السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص 55.

[4] حنان الصادق بيزان، إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية : نحو رؤية مستقبلية -cybrarians journal -عدد 22 ، جوان 2010، تاريخ الاطلاع - 18-02_2016 على الموقع الالكتروني:
http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=446:2011-08-10-01-46-05&catid=158:2009-05-20-09-59-42&Itemid=63

ووفقا لـ(Nonaka,1994) إن توليد المعرفة يكون من خلال عمليات الأشركة، والأخرجة، والجمع، والإستيعاب (SECI)، والبيئة الداخلية التي تسهل تبادل والتحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة التي من خلالها يتم توليد المعرفة الجديدة، حيث أن تبادل الخبرات تؤدي إلى توليد المعرفة الضمنية، مثل النماذج العقلية المشتركة والمهارات التقنية،حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، فبدون بعض التجارب المشتركة، من الصعب للغاية على شخص واحد أن يتقدم بنفسه إلى عملية تفكير فرد آخر.[1]

1.1.1. الأشركة Socialization

ترتبط الأشركة بتحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية من خلال عمليتي تقييم المعرفة والتغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها من خلال ذلك التفاعل، والتي تؤدي لبناء معرفة ضمنية جديدة، وعليه تحتاج التنشئة الاجتماعية إلى بيئة مبدعة تساعد على تبادل المعرفة الضمنية بحيث توحي تلك البيئة بالثقة والالتزام، ويمكن أن يتم ذلك من خلال وسائل التواصل والتشارك المتزامن وغير المتزامن كمؤتمرات الفيديو(Conferencing Video) والمنتديات والمدونات والنشرات الإلكترونية، ومواقع الإنترنت وأدوات العمل الجماعي والبوابات الإلكترونية وغيرها، وقد حصر (Shamizanjani & al 2013) أكثر من 37 أداة من أدوات لإدارة المعرفة التي يمكن استخدامها،[2]

إن التفاعل المباشر بين الأفراد، يمكن من اكتساب المعرفة الضمنية التي يملكها غيرهم من الأفراد مع أو بدون لغة (Hussi، 2004)،[3]كما أن هذا النوع من نقل المعرفة يزيد من قيمة المعرفة أو تراكم المعرفة التي يمتلكها الفرد، وبالتالي فإن درجة نقل المعرفة من فرد آخر تبين مقدار رأس المال البشري الذي يعززه الفرد، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن المعرفة المنقولة إلى الأفراد تمكن من تنمية رأس المال البشري، وعليه نخلص إلى أن التنشئة الاجتماعية Socialization تمكن وتشجع تفاعل الأفراد العاملين المباشر في شكل أفراد أو فرق العمل، والتي تقوم على التفاعل الاجتماعي وتبادل المعارف والخبرات، والتكوين والتعلم أثناء العمل،وتشارك الأفراد مجموعة العمل في الحوار وتعلم لتنمية معارف جديدة.

2.1.1. أخرجة المعرفة من الضمنية إلى الصريحة Externalization

يمكن أن تؤثر أخرجة المعرفة من ضمنية إلى صريحة Externalization باعتبارها من أهم أساليب توليد المعرفة وفقا لنموذج (Nonaka, & Takeuchi) في تنمية رأس المال البشري، حيث يمكن أن تساهم من خلال المناقشة والحوار في تكوين الأفراد وتعلمهم من خلال إخراج المعارف من ضمنية إلى معارف صريحة (ظاهرة)، وهذا ما يمكنهم من إظهار معارفهم الضمنية والتعبير عن أفكارهم وإبداء أرائهم واقتراح الحلول للمشكلات أو تحسين منتوج أوخدمة.

إن نقل المعرفة من فرد إلى آخر يتم من خلال الأحاديث والحوارات بين الزملاء وتبادل المعرفة الضمنية وتحويل هذه المعرفة إلى معرفة صريحة من خلال مشاركة الخبرة والمناقشات الحوارية، حيث تساهم عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (تخريج المعرفة) إلى إبراز معارف وقدرات الأفراد الكامنة وتنمية روح الإبداع لديهم، كما أنها تساعدهم على ترجمة معارفهم الضمنية في أدائهم وتساعدهم أيضا على إبداع طرق جديدة لأداء أعمالهم مما يساهم في تطوير وتحسين أدائهم.

---

[1]Yogesh Malhotra, Knowledge Transfer, Copyright 2002,Consultedin 17-09-2017, on : www.yogeshmalhotra.com

[2] عماد سرحان، علاء الحمامي، مقال سبق ذكره، ص 147.

[3]Birasnav M &Rangnekar S, Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries, Article cité, P60.

3.1.1. الإدخال المعرفة من صريحة (ظاهرة) إلى ضمنية Internalization

إن إدخال المعرفة يعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، ويتم ذلك عن طريق الفهم والاستيعاب كالتعلم من التقارير، والاطلاع على العديد من المصادر، والتعلم من دراسة نماذج لحلول مشكلات ... الخ، كما تعد عملية التكوين إحدى الطرق التي تساهم في تحويل المعرفة، وذلك من خلال تكوين الأفراد الجدد، فالتكوين عملية مهيكلة ومنظمة ومستمرة من أجل تحسين الأداء البشري، حيث تهدف من خلالها إلى انسياب المعلومات والمعارف الصريحة التي تتعلق بالأنشطة لصقل المهارات وتحسين القدرات، فإدخال المعرفة يساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد،وهذا ما يزيد من إبداعاتهم في العمل، وتحسين طرق العمل، كما تساعد على تقليل الأخطاء وتأدية العمل بشكل أفضل، حيث إن إدخال المعرفة يساهم أيضا في تطوير وتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف الضمنية لديها وتنوعها.

4.1.1. التجميع دمج المعرفة من صريحة إلى صريحة Combinitation

يقصد بالتجميع Combinitation، تجميع المعارف سواءا من مصادر داخلية كمستودعات المعرفة، قواعد البيانات، وفرق العمل، وجماعات العمل الداعمة أو عن طريق مصادر خارجية كالتعاون مع منظمات أخرى أو استقطاب أفراد متميزين، وتساهم هذه المصادر في تجميع المعارف وتعميمها في كافة أنحاء المنظمة،وهذا ما يؤدي إلى تنوع المعارف المدمجة في العمل، والتي تساهم في تنمية مهارات وقدرات الأفراد، كما تساعدهم في تأدية الأعمال بشكل أفضل، وعليه فتجميع المعارف يساهم في تطوير وتحسين الأداء من خلال تنمية وتنويع معارف الأفراد.

نجد أنه من أساليب تجميع المعارف عقد اجتماعات وندوات، وتوفير وسائل يناقش من خلالها الأفراد أفكارهم بما يمكنهم من توليد معارف وأفكار جديدة، وهذا في ظل توفر تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الالكترونية والورقية كالبريد الالكتروني والشبكات المعلومات،الخطط والتقارير، بما يمكن من مناقشة الأفكار وتوليد معارف، وتحويل المعارف صريحة إلى معارف صريحة جديدة، وهذا ما يمكن أيضا من تخزين وتنظيم المعارف في قواعد بيانات ونظم معلومات، وهذا ما يساهم في تنمية المهارات والقدرات التي تساعد الأفراد على أداء أعمالهم، ويعمل أيضا على إكساب الأفراد الجدد معارف المنظمة التي تساعدهم في أداء الأعمال.

2.1. دور عملية تخزين المعرفة في تنمية رأس المال البشري

يعتبر تخزين المعرفة عملية تسهل الرجوع إلى المعارف واستخدامها وتحديثها بما يضمن الحفاظ على المعارف وتنميتها، حيث يلعب تخزين المعرفة دورا في المحافظة على رأس المال البشري، وهذا ما يمكن الفرد من أن يمتلك قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة.

تواجه المنظمات خطرا كبيرا نتيجة لإمكانية فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو آخر، وهنا تظهر أهمية تخزين المعرفة وهذا من خلال المحافظة والإدامة والبحث وتسهيل الوصول الأفراد إليها واسترجاعها، حيث تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ويعتبر خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، حيث تظهر أهمية توثيق معرفتهم الضمنية وخزنها بما يعزز مهارات حل المشكلات لدى

الأفراد، وفي النهاية تحول عملية الاستيعاب المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال التعلم الذي يعزز بدوره القوى المعرفية للأفراد ومعارفهم الضمنية،[1] وعليه نخلص إلى أنه تساهم عملية خزن المعرفة في تنمية رأس المال البشري وتوثيق المعارف وخبرات الأفراد والمحافظة عليها.

3.1. دور عملية نشر وتوزيع المعرفة(تشارك المعرفة) في تنمية الأفراد

أشار كل من (O'Neill and Adya, 2007) إلى أن المنظمات التي لا تمتلك ممارسات رسمية لتشارك المعرفة ستفشل، وعليه فإن تبادل المعارف يساهم في تعزيز رأس مالها الفكري، حيث يمكن تشارك المعرفة من تبادل الخبرات بين الأفراد من خلال اتخاذ القرار الفعال والمحافظة على الميزة تنافسية،[2] وعليه تظهر أهمية تبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات من خلال توزيع وتشارك المعرفة وخاصة الضمنية بهدف تنمية مهارات وتثمين خبرات أفرادها حيث تعتبر أساليب التكوين والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والمنشورات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الفرد الباحث عنها في الوقت المناسب، وهذا ما يتطلب خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج وتشارك المعرفة، والتي تعرف بالثقافة التشاركية وجعل المناخ التنظيمي قائم على الثقة يقدر جهود عمال المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة.

يمكن تبادل المعارف من تنمية رأس المال البشري،وعلى سبيل المثال تشجع العديد من المنظمات باستمرار للاتصالات وتدفق المعلومات من الأفراد إلى المدراء من خلال ترسيخ سياسة الباب المفتوح، حيث أن الإدارة العليا في علاقة مباشرة مع الأفراد والأخذ بملاحظاتهم وهذا ما يضمن تدخل ومشاركتهم في صنع القرار، ونتيجة لذلك فإن مثل هذا التواصل يعزز التزام الأفراد للمنظمة وعملهم، وتعزيز تصورهم الذي يشجع الإدارة العليا على الإبتكار، وبالتالي فإن هذه العلاقات لها تأثير إيجابي على تنمية رأس المال البشري لأنها تحسن من قدرة والتزام الأفراد،[3] وهذا ما أكده (Ulrich & al., 1999)بأن تبادل المعارف يحسن ويمكن من التزام الأفراد ويؤثر إيجابا على تنمية رأس المال البشري،[4] وعليه نصل إلى أن تشارك وتبادل المعارف يمكن من الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري كما يساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة، بما يمكنهم من تطوير وتحسين أدائهم.

4.1. دور عملية تطبيق المعرفة في تنمية رأس المال البشري

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعارف المتاحة، وهذا من خلال استعمال المعارف وإعادة استعمالها والاستفادة منها، حيث أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وأكد (Burk, 1999,27) على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة، وأشكال أخرى

[1]Birasnav M & Rangnekar S, Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries, Article cité, P 70.

[2]Behrooz Tahmaseb Kazemi, National Framework for Knowledge Management Strategies: The Case of the National Comprehensive Scientific Roadmap (NCSR) in Iran, The Development of Science and Technology in Iran, Policies and Learning Frameworks, palgrave macmillan, 2017, P 49, eBook available on: https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2F978-1-137-57257-8.pdf.

[3] Alireza Sohrabi,& al, The Role Of Knowledge Management Practices In Developing Human Capital, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom, Volume III, Issue 5, May 2015,P 579.

[4]Niloofar Rahide, Article cité, P 296.

بما فيها دورات التكوين، وقد وفرت التكنولوجيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها والتكوين في أماكن بعيدة عن مكان توليدها،وأشار(Vorbeck Heisig, 2000) إلى أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي والذي يؤدي إلى ابتكار معارف جديدة.[1]

يهدف تطبيق المعرفة إلى استجابة المنظمة في الوقت المناسب للتغيير التكنولوجي، من خلال الاستفادة من المعارف والتكنولوجيا المتولدة في منتجات وخدمات جديدة (Song,& Bij & Weggeman, 2005)، ويعود تشارك المعرفة إلى ثقافة التفاعل الاجتماعي التي تعتمد على تبادل المعرفة والخبرة والمهارات لدى الأفراد داخل المنظمة (Lin,2007)،[2] لذلك فإن تطبيق المعرفة يحفز رأس المال البشري للأفراد من خلال تحفيز مهاراتهم الإبداعية والابتكارية،[3] إن تطبيق المعارف الظاهرة يمكن الفرد في المنظمة من اكتساب خبرات جديدة من خلال تحفيزه على استخدام التكنولوجيا الجديدة، وهذا ما يسهل عليه تحويلها إلى معرفة ضمنية واكتساب مهارات جديدة.

تتم ممارسة أنشطة تنمية رأس المال البشري بشكل رسمي أو غير رسمي يوميا بين الأفراد، خاصة من خلال إدارة المعرفة، حيث يشارك الأفراد في إدارة المعرفة من خلال تبادل المعرفة غير الرسمية في شكل مناقشات في خارج العمل، واكتساب المعرفة في شكل التعلم من خلال الكتب والمجلات والأبحاث، وتطبيق المعرفة في شكل تكييف معارف الزملاء لحل مشكلات التي تواجههم، وعليه فإن هذا النوع من مشاركة أنشطة إدارة المعرفة يعزز المعرفة الفردية والسلوك الفرد، وبالتالي فإن عملية إدارة المعرفة لها ارتباط إيجابي مع بناء رأس المال البشري،[4] وتنميته.

ثالثا. أهمية تكنولوجيا المعرفة في تنمية رأس المال البشري

في إطار التعرف على أهمية تكنولوجيا المعرفة في تنمية رأس المال البشري، نجد أنه قد تأثرت إدارة المعلومات والمعارف تأثرا شديدا بالتقدم المحرز في الحوسبة والأدوات المتعددة لتكنولوجيا الاتصالات، مما يدفع بالتغييرات التنظيمية في الهيكل الإداري ومكان العمل،[5]ويعتبر البعد التنظيمي بأن التكنولوجيا مهمة لعملية تناقل المعلومات والمعرفة بين المستويات المختلفة في المنظمة،[6]وعليه نصل إلى أن تكنولوجيات إدارة المعرفة تنتمي إلى البعد التكنولوجي والتنظيمي حيث يلعب دورا هاما في مساعدة نقل المعارف والمعلومات في المنظمة.

تظهر أهمية تكنولوجيا المعرفة في تنمية رأس المال البشري، حيث نجد أننظم العمل المعرفية تعمل على توليد المعلومات والمعارف الجديدة، كما تهدف أنظمة تآلية المكتب إلى تآلية المهام الإدارية، وهذا ما يوفر بيئة مشجعة وتمكين ورضا الأفراد، كما تساعد نظم القرارات المستندة إلى المعرفة المديرين على تزويدهم بالمعارف الضرورية والتخطيط الجيد لموارد المنظمة وتحقيق أهدافها، أما نظم الذكاء الاصطناعي، تساعد على تعلم الأفراد، وخزن المعارف وكذلك تثمين الخبرة.

[1]Heisig, P. &Vorbeck, J. , "Benchmarking Survey Results", in: Mertins, K. & Heisig, P. and Vorbeck J, "Knowledge Best practices In Europe", Springer Verlag Berlin, Heidelbery, Germany, 2000.
[2]Rose Ambula, & al, Knowledge Management And Performance In Manufacturing Firms: The Mediating Role Of Learning Organization, International Journal of Economics, Commerce and Management, Volume V, Issue 1, January 2017, P13.
[3]Birasnav M Rangnekar S, Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries, Article cité, P 61.
[4]Idem, P 68.
[5]Tereza Raquel Merlo, Article cité, P 51.
[6]Idem, P 51.

تشكل الأنظمة الخبيرة مصدرا جوهريا للميزة التنافسية، ويرى نجم عبود نجم أن الاتجاه القائم على التكنولوجيا (المعرفة الصريحة) هو الأكثر ميلا للأنظمة الخبيرة أي على قاعدة معلومات محددة، وهذا ما تميل إليه المنظمات الأمريكية، أما الاتجاه القائم على الأفراد[1] (المعرفة الضمنية) تكون أكثر ميلا إلى المنطق الضبابي الذي يتسم بمرونة أكثر وبيانات احتمالية تقريبية ذات نطاق أوسع من البدائل، وهو أكثر انتشارا في المنظمات اليابانية.

نجد أيضا أنه يستخدم فريق المعرفة تكنولوجيات إدارة المعرفة لتسهيل عمليات توليد المعرفة، وخزنها، وتوزيعها، وتطبيقها في نظم المنظمة وهياكلها وأنشطتها المختلفة (Daft2006,150)،كما أشار (Gilbert & al) إلى أنه تسمح التكنولوجيات للأفراد بالوصول إلى المحتوى المعرفي في الوقت المناسب ووقت ما كانوا بحاجة إليها، وهذا لتعزيز الاسترجاع السريع والسهل، وبدورها التكنولوجيات تدعم عمليات توليد واستخدام المعارف،كما تساعد التكنولوجيات على تدفق المعارف، وبالتالي فهي تساعد على ضمان إنتاج المعرفة في الوقت المناسب والحفاظ على جودة وأهمية قاعدة المعارف مع مرور الوقت.[2]

وعليه نخلص إلى أن أهمية تكنولوجيا المعرفة تتمثل في دعم عمليات إدارة المعرفة من توليد وتعزيز ونقل المعارف، وتعزيز المهارات والخبرات بالمنظمة، حيث تعتبر تكنولوجيا المعرفة وسيلة لمعالجة المعرفة، والتي تشمل التكنولوجيات المتطورة للمعرفة المستخدمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وهذا عن طريق فريق المعرفة لرفع من إنتاجية المنظمة، وتعتبر تكنولوجيا المعرفة ضرورية لكل المنظمات من أجل التدفق المعرفي، والتي تلعب دورا وسيطيا هام وداعم بين فريق إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة.

رابعا. أهمية فريق المعرفة في تنمية رأس المال البشري

باعتبار أن العنصر البشري هو محور عمل إدارة المعرفة فالقوى البشرية هي التي تتلقى المعرفة بالتعلم لأنها قادرة على تفعيل المعرفة وإنتاجها وإعادة إنتاجها وتطبيقها، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة بإعتباره المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما يحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية، والتي تعد المولد الحقيقي للمعرفة.[3]

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل من خلاله المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأفراد هنا هم إطارات أنظمة المعلومات، إطارات إدارة المعرفة، إطارات البحث والتطوير، مدراء الموارد البشرية مدراء الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، فالأفراد هم المكون الرئيسي في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم، وصناع المعرفة هم أولئك الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 392.

[2]XiaomiAn, Wang Wang, Knowledge management technologies and applications: A literature review, consulted in:12-04- 2017 On :https://www.researchgate.net/...Knowledge_management_technologie.

[3] ابراهيم خلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 113.

من عملهم،[1] وأشار (Lepak & Snell,2002) إلى أن العاملين في مجال المعرفة، أولئك الذين يستخدمون رؤوسهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة.[2]

من جهة أخرى تعتبر التكنولوجيا أداة مساعدة، بل كما يراها (Hildebrand, 1999) بأنها أقرب إلى إعادة هندسة المنظمات منه إلى إدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تؤدي دورا في تمكين أنشطة التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، بينما يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المنظمة وفقدت معها مقومات التنمية وديمومة التنافس، حيث أن للإدارة العليا مهمة رئيسية ألا وهي دعم وتشجيع الأفراد على المشاركة بالمعرفة وتحفيزهم على المشاركة عن طريق تعلم الأفراد لكيفية تطبيق ما تعلموه، ومشاركتهم بما يملكونه من معرفة وكيفية تفسير تلك المعرفة وترجمتها إلى مهارات وسلوكيات لتحسين الأداء،[3] وهنا تظهر أهمية ترسيخ الثقافة مشجعة لتشارك المعارف وتوجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم.

يلعب فريق المعرفة دورا هاما في اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه، وهذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات، حيث أن هذا البعد يركز على تشارك المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وهذا من خلال المشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وهذا ما يسمح بتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة، ولا يحدث هذا إلا إذا كانت إدارة المعرفة ثقافة مرسخة لدى أفراد المنظمة الذين يعملون على اكتشاف وتنمية وحماية المعارف التي تحتاج إليها المنظمة،[4] وهذا من خلال:

1. عمال المعرفة(صناع المعرفة)

أشار (Davenport, 2005) إلى أن عمال المعرفة يتمتعون بمستوى عال من المعارف والتعليم والخبرة، وهناك مجموعة من السمات والتقنيات لتحديد ومعالجة الأفراد في مجال المعرفة، حيث إن استخدام الحلول التكنولوجية له صلة بعمال المعرفة، وهذا ما يمكن من تعزيز تكوين وتعلم الأفراد وتمكينهم من الاتصال والتعلم المستمر واستخدام الخبرات،[5] حيث إن لمهارات عمال المعرفة دورا هاما في التشجيع على التعلم وتحفيز الأفراد على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا من خلال قدرتهم على الاستفادة من معرفة الزبون، وتعزيز تدفق المعارف والمعلومات، بما يمكن من توجيه الأفراد والعمل على حل المشكلات وتذليل العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة وتوصيلها إلى الجهة التي هي بحاجة إليها، وعليه يلعب عمال المعرفة دورا هاما في تحول المنظمات إلى منظمات معرفة، وهذا لمستواهم التعليمي ومستوى مهاراتهم وقدرتهم على تطبيق معارفهم وتنميتها، وقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

2. مدراء المعرفة

أشار (Burk, 1999,27) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة Manager Knowledge ، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد للمعارف، حيث يعمل كعنصر

---

[1] مبارك بوعشة، ليليا بن منصور إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2012، ص 16.

[2] Lepak, D. P., & Snell, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, 1999, 24, PP 31-48.

[3] صالح أحمد صالح، دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المنصور، العدد 17، كلية المنصور الأهلية، العراق، 2012، ص 192.

[4] ابتهال فارس علي، تأثير إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبون (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 4، المجلد 8، جامعة بابل، العراق، 2016، ص 172.

[5] Tereza Raquel Merlo, Article cité, P 51.

مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وقد شرح (Jarvenpaa & Staples, 2001) الملكية التنظيمية للمعرفة، مشيرا إلى أن المبادرات التعاونية تجلب المنافع الداخلية (داخل المنظمة) والخارجية (المشتركة بين المنظمات) للمنظمة،ويعتمد نجاح مبادرات إدارة المعرفة على قدرة المنظمة على التركيز أكثر على الأفراد وأقل على التكنولوجيا، خاصة وأن الأفراد هم أكثر عرضة للتعبير عن أنفسهم وتبادل الخبرات والمعلومات بطريقة غير رسمية،[1] حيث يعتبر فريق المعرفة من أهم مكونات إدارة المعرفة ويمثل البعد البشري لإدارة المعرفة، كما أشار (Rosenberg's,2001) إلى أن إدارة المعرفة هي جزء من التعلم الإلكتروني، ومدراء المعرفة لديهم مسؤولية كبيرة لضمان التعلم.[2]

يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع الأفراد في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية، وتعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تولد الأفكار اللامعة(تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة)، أما الخبرات فتعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقتصرة على جماعات قليلة.[3]

ووفقا لـ (Rastogi, 2000) يتمثل دور مدير إدارة المعرفة في الأنشطة التي يؤديها على الأصعدة الآتية:[4]

- **المستوى:** يكون دوره هنا هو مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق وجماعات الممارسة والمنظمة، والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم بطريقة منتظمة ومستمرة.
- **العملية:** يكون دوره هنا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في كل المنظمة.
- **تطوير القابليات:** يكون دوره على هذا الصعيد هو تسهيل تنمية وتفعيل الكفاءات الموجودة، وابتكار الجديد منها، وكذلك ابتكار القابليات المصممة، لتوفير ميزة تنافسية للمنظمة.
- **التكنولوجيا:** يكون دوره في تقييم التكنولوجيات الملائمة للمنظمة، والفرص التي ربما تبتكرها، والمساعدة في تقرير متى يتم تبنيها، وكيفية تنفيذها، ويهتم مدير المعرفة بتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة.
- **تنمية رأس المال البشري:** يهتم مدير إدارة المعرفة بإدارة برامج التعليم والتكوين في المنظمة ومبادرات تطويرها وإنشاء مراكز التعلم، ويهتم بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة.
- **النتائج:** يساهم في تصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء بهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة، وربما تتضمن هذه المصفوفات الإبداعات في المنتجات والعمليات والخدمات، وتقليل الدورة الزمنية لها بالإضافة إلى مؤشرات التحسين وبراءات الاختراع وفوائد الملكية الفكرية.

أشار العديد من الباحثين إلى أهمية القيادة التنموية (Gilley, Shelton &Gilley, 2011; Larsson& al., 2003)، باعتبار المدراء كمعلمين (Agashae & Bratton, 2001)، والمدراء كمسهلين للتعلم (Cohen, 2013; Ellinger &Bostrom, 2002)، المدراء كمنمين (Warhurst, 2013)، والمدراء كمكونين (Ladyshewsky,

[1]Tereza Raquel Merlo, Article cité, P 52.
[2]Larry W. Carlile, Article cité, P 40.

[3] ليث عبد اللهالقهيوي، مرجع سابق، ص91.
[4]نفس المرجع، ص ص 96 -97.

2010)،[1] حيث يكمن دور Cheif Knowledge Officer كمسؤول عن تفعيل الأساليب التعليمية، والتأكد من الثروات الفكرية وأن المعارف تدار جيدا وتدعم باستمرار، حيث أن إدارة المعرفة تحتاج إلى تكنولوجيا المعلومات وتستلزم دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم بها المعرفة، حيث أن التعلم وتوليد المعرفة يتطلب أسلوب خاص من القيادة التنظيمية التي تعترف برأس المال الفكري في هذا العصر الذي يتطلب إدارة وقيادة تقدر الأفراد وجهودهم الإبداعية في المنظمات،[2] وهذا ما يمكن من تسهيل التعلم وتنمية رأس المال البشري.

3. إدارة معرفة الزبائن

يعتبر الزبون أحد أهم مصادر المعرفة في المنظمة فهو الأدرى برغباته وإحتياجاته، حيث تتعلق إدارة المعرفة الزبائن بمعرفة الزبائن، وتهدف إلى إعطاء المنفعة للزبون والمنظمة، وهذا ما يطرح السؤال كيف يمكن لإدارة معرفة الزبون أن تساهم في تنمية رأس المال البشري بالمنظمة؟، حيث أشار(Gibbant, 2003,462) إلى أن إدارة معرفة الزبون تتمثل في عمليات تكامل بين التكنولوجيا المساندة للمنظمة لفهم زبائنها بالإضافة إلى خدمتهم والتعلم منهم، إذ أكد (Chen & al) أن المنظمات بحاجة إلى التركيز على المعلومات حول الاحتياجات والقيم والمعتقدات للزبائن الحاليون والمحتملين لتصبح جزءا من ثقافة المنظمة، وكنقطة انطلاق لتحقيق التنمية والنمو، ومن خلاله تظهر أهمية تصميم برامج تكوينية تهدف إلى تكوين وتعلم الأفراد وفقا لتطلعات ورغبات الزبائن، والتي تعتبر إستراتيجية هامة لبناء وتحقيق التفوق في ظل المنافسة.

يعد الزبون فرصة إستراتيجية للمنظمات للتعلم وهذا للمعارف الموجودة لديه، حيث تظهر أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة واضحة، حيث تعتبر معلومات ومعارف الزبون موارد تدعم وتنمي قدرات الأفراد والمنظمة من خلال (زيادة الفهم، التعلم واتخاذ القرارات)، وهذا ما يعزز من تعلم الأفراد وزيادة رصيدهم الخبراتي.

في ظل البيئة التنافسية التي تفرض على المنظمات ضرورة التكيف مع زبائنها وتلبية إحتياجاتهم وفقا لمتطلباتهم وتطلعاتهم من خلال التوجه نحو الزبون، حيث تظهر أهمية تعلم أفرادها وتكوينهم، بما يمكنها منفهم زبائنها وتحليل إحتياجاتهم والتفاعل الايجابي معهم،كما أن تحويل هذا الفهم الى معرفة يحتاجإلى مهارات بالإضافة إلىإستخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير المعلومات وتحويلها الى معرفة يحتاجإلى مهارات أخرىتقنية، وهذا مايفرض على الأفراد تنمية مهاراتهم، وتكمنأهمية ادارة معرفة الزبون في تنمية رأس المال البشري من خلال:

- توليد معرفة جديدة ترفع من القدرات الإبداعية والمعرفية للأفراد بالمنظمة،
- تساعد في بناء نظم معلومات الزبون بالمنظمات، كما تساعد في إعادة تصميم البرامج تكوينية وتكوين الأفراد بالمنظمات لاستجابة لمتطلبات الزبائن.
- تدعم إدارة معرفة الزبون تدفق المعرفة بين الأفراد في المنظمة وإثراء رصيدها المعرفي من معارف ضمنية وصريحة للزبائن، مما يمنح فرصة لأفراد المنظمة للتعلم من زبائنها وتبادل المعارف والخبرات،
- زيادة قابليات التعلم من الزبائن، وهذا ما سيدعم التعلم التنظيمي.

[1] Andreas Wallo, Learning-Oriented Leadership: Managers as Facilitators of Human Resource Development in Daily Work, International Journal of HRD Practice, Policy and Research, Volume 2, Issue 1, 2017, P21.

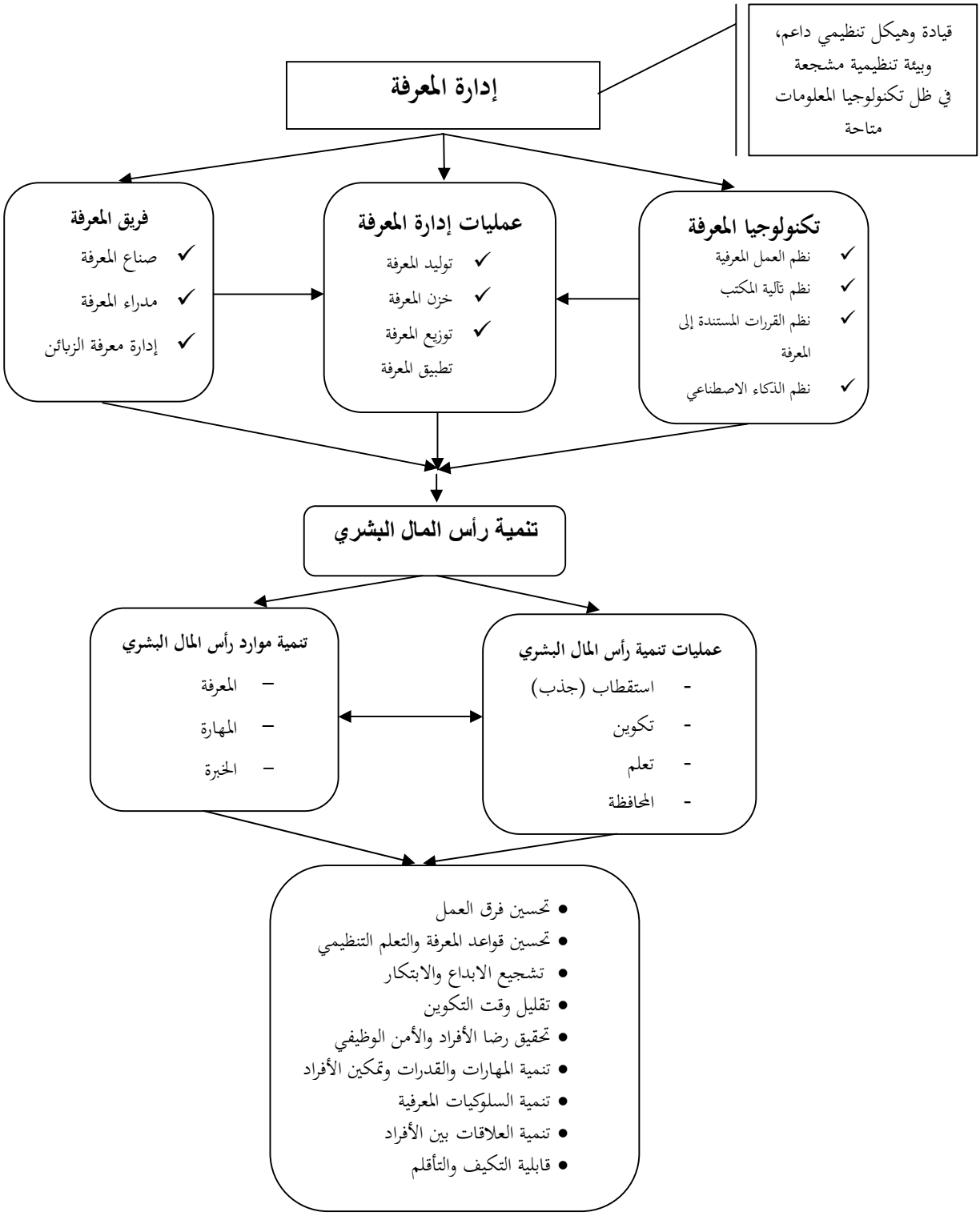
[2] أكرم سالم الجانبي، مرجع سابق، ص ص 188- 189.

- إن العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة الزبون، تكمن في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة من خلال فهم حاجات الزبون ورفع معارف رأس المال البشري حول احتياجات ومتطلبات الزبون، واستغلال وتدعيم الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد العاملين ومساعدتهم على اكتشاف مهاراتهم، مما يمكن من تنمية مهارات التعامل مع الزبائن، لمواكبة تطورات سلوك الزبائن وغلق الفجوة المعرفية بين الزبون والمنظمة.

نخلص إلى أن فريق المعرفة يشمل كل من صناع المعرفة ومدراء المعرفة وإدارة معرفة الزبون، حيث يعتبر مسؤولين ومساهمون في تطبيق المعرفة، وعليه يعتبر فريق المعرفة المرتكز الأساسي لتوليد المعارف وتوزيعها وتبادلها وتطبيقها، وتمكين الأفراد من التعلم وتنمية رصيدهم المعرفي والمهاراتي والخبراتي، وهذا من خلال العمل على تسهيل وصول المعرفة إلى أفراد المنظمة، وتذليل العوائق التي تحول دون ذلك.

توصلنا من خلال ما سبق إلى أنه واجبات إدارة المعرفة تتمحور في خزن وتجميع ونقل المعارف والبحث عن الموهوبين ومتابعتهم وتشجيعهم وتكوينهم والمحافظة عليهم بما يمكنها من تمنية معارفهم ومهاراتهم وتثمين خبراتهم، لما يشكلون من قيمة مادية وميزة تنافسية لهذه المنظمات.

الشكل رقم (2-25): نموذج مقترح لتنمية رأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة.

خاتمة الفصل

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على رأس المال البشري وأهميته وأهم نظرياته، حيث أن مفتاح نجاح المنظمات واستمراريتها يعتمد بالدرجة الأولى على الأصول المستندة على المعرفة، بل حتى بقاؤها مرهون بمدى استعدادها لتنمية رأس مالها البشري، ونظرا للدور الذي يلعبه في خلق القيمة، حيث يعتبر دور رأس المال البشري هام وفعال في إنتاج المعلومات والمعارف واستخدامها إستخداما فعالا،وهذا ما يفرض على المنظمات ضرورة تجديد معلوماتها وتنمية معارف أفرادها وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفكرية والإبداعية،وهذا من خلال الاستثمار في تنمية وتكوين أفراد والتأثير في سلوكياتهم واتجاهاتهم،لزيادة مخزونها المعرفي وإكساب أفرادها معارف ومهارات جديدة وتنميتها بشكل مستمر وتثمين خبراتها، وهنا تظهر الحاجة إلى إدارة تدعم ذلك، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية بالمعرفة مدخلا هاما لإيجاد البيئة التنظيمية والمعرفية التي تدعم تعلم وتكوين الأفراد والمحافظة عليهم،

تظهر أهمية التنمية المستمرة لرأس المال البشري، وهذا من خلال التعلم والتكوين المستمر وتعزيز العمل الجماعي والعلاقات وتشارك المعارف،وهذا ما يفرض أهمية تبني الأساليب الإدارية والتنظيمية الداعمة لذلك أي بيئة التعلم داخل المنظمة، حيث تم من خلال هذا الفصل مناقشة أهمية إدارة المعرفة والتي تعتبر كحافز يحرك دافعية الأفراد نحو العمل ويخلق نوع من الولاء من خلال عمل الأفراد، حيث أنه بدون ولاء تفقد المعرفة، وهنا تظهر أهمية تبني إدارة المعرفة كآلية لدعم أساليب تنمية رأس مالها البشري من إستقطاب وتعلم وتكوين ومحافظة،وباعتبارها أسلوب وعملية تهدف إلى تنمية المعارف ومهارات الأفراد، وتثمين الخبرات، بما يضمن تسهيل التعلم لأفرادها، تكوينهم، وتحقيق رضاهم وتكيفهم، وهذا ما يدفعنا للتعرف على واقع الاستثمار في تنمية رأس مالها البشري لتوفير قوة عاملة مؤهلة فعالة وكفؤة، وأهمية إدارة المعرفة في ذلك من خلال دراسة حالة لعدد المؤسسات الجزائرية وهذا ما سنتناوله في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري

– دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية–

مقدمة الفصل

نهدف من خلال الفصل الثالث إلى دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، وهذا للتعرف على واقع إدارة المعرفة بها، ومدى اهتمامها بتنمية والمحافظة على رأس مالها البشري، ومدى إدراكها لأهمية إدارة المعرفة في تنميته، من خلال دراسة أهمية ودور إدارة المعرفة المكونة من (عمليات، تكنولوجيا، فريق) في تنمية المعارف والمهارات وتثمين الخبرات، وكذلك التعرف على أهمية دعم إدارة المعرفة لأساليب تنمية رأس المال البشري من خلال استقطاب رأس المال البشري وتكوينه وتعليمه والمحافظة عليه، وهذا من خلال التعرف على واقع اهتمامها بتوفير بيئة وثقافة تدعم تعلم وتكيف أفرادها والاهتمام بمعارفهم وقدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم، بما يمكنها من تحقيق أدائها الذي تصبو إليه بفعالية وكفاءة، حيث يشمل الفصل ثلاث مباحث:

المبحث الأول: يتضمن الجانب المنهجي للفصل التطبيقي نتناول من خلاله الإطار الإبستمولوجي والمنهجي للدراسة، كما نبين من خلاله أدوات إجراء الدراسة المعتمدة من مقابلة واستبيان (تصميم الاستبيان)، وطريقة جمع البيانات (تقنيات البحث وأدوات جمع البيانات) والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، والتعرف على المؤسسات محل الدراسة وخصائصها وتقسيماتها التنظيمية، وكما يشمل خصائص أفراد العينة محل الدراسة، مع تقديم لمحة عن واقعي متغيرات الدراسة بالمؤسسات.

أما في **المبحث الثاني**: والذي جاء تحت عنوان متغيرات الدراسة، النماذج والإحصاءات الوصفية، نتطرق من خلاله إلى التحليل العاملي والتوكيدي، ومعامل ثبات وصدق أداة الدراسة، كما سنحاول من خلاله تحليل أراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، من خلال تحليل محاور الاستبيان والمقابلة.

أما **المبحث الثالث**: نتناول من خلاله اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: الإطار الابستمولوجي والمنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة،حيث نهدف من خلال المطلب الأول إلى التعرف على المنهج المستخدم وأساليب التحليل المعتمدة، أما المطلب الثاني فيضم مصادر وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بينما خصص المطلب الثالث ليبين مجتمع وعينة الدراسة وحدودها بهدف التعرف على أسباب اختيار المؤسسات محل الدراسة، وخصائصها، وخصائص أفراد العينة،كما تم التطرق في المطلب الرابع إلى اختبار صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وحدودها وأدوات جمع البيانات

تتطلب أي دراسة إتباع منهجية معينة تعتبر بمثابة المسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول إلى أهداف محددة، وبأسلوب علمي يضمن دقة النتائج وسلامتها، وإن أهم ما يميز أي دراسة هو منهجها وحدودها.

أولا.التموقع الابستمولوجي للدراسة

فيما يخص دراستنا والمتعلقة بإدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري، حيث يتعلق موضوع إدارة المعرفة بعلوم التسيير، والتي تتعلق بإدارة المنظمات باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة وكعمليه تساهم في تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد، في حين تعتبر تنمية رأس المال البشري من توجهات الباحثين والمسيرين بالمنظمات لتنمية مهارات ومعارف الأفراد وقدراتهم وكذلك المحافظة وتثمين خبراتهم، وهذا من خلال تبني أساليب تنمية رأس المال البشري والتي تتمثل في الاستقطاب، التكوين، التعلم، والمحافظة، وعليه فإن الربط بين الموضوعين في علوم التسيير نعتمد من خلاله على النموذجين التفسيري والايجابي.

1- النموذج التفسيري Modèle interprétativiste: التفسيريون Les interprétativistes يقدمون فهما مغايرا بين الفهم والشرح Comprendre et expliquer (على عكس الوضعيين- الوصفيين الذين يرون أن الفهم يتضمن الشرح)، بالنسبة للتفسيرين فالأمر لا يمكن أن يتعلق بالفهم الصادر من المعنى الذي يعطيه الأفراد لمماراستهم.[1]

تم الاعتماد على النموذج التفسيري لتفسير الظواهر والمتغيرات، وتفسير الظاهرة ضمن إطار تفسيري، وهذا راجع لتفسير وفهم كيفية تنمية رأس المال البشري من خلال أسلوب إدارة المعرفة، بناءا على نظريات ومقاربات نظرية وكذلك تطبيقية، وهذا لدراسة علاقة إدارة المعرفة برأس المال البشري وأهميتها في تنميته، من خلال تناول الدراسة ضمن إطار تفسيري بناءا على الملاحظات والدراسات الميدانية وهذا ما يتماشى مع النموذج التفسيري.

2- النموذج الوضعي Modèle Positiviste: فهو نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة، وهذا ما يمكننا من وصف وتحليل عناصر الدراسة بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وإجراء الاختبارات، حيث أن دراسات الحالة يكون الباحث فيها أكثر قربا من موضوع بحثه، وهذا من خلال البحث عن المعلومات كمرحلة استكشافية Exploratoire ومعالجة هذه المعطيات كمرحلة تأكيدية Confirmatoire للاستفادة من الطريقتين الكمية والنوعية (طريقة المتغيرات + طريقة دراسات الحالة).[2]

[1] Raymond-Alain Thiétart, Méthodes de recherche en management,2e édition, Dunod, Paris, 2003, P23.

[2] دبلة فاتح الموقف الابستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير،كيف ولماذا؟، ص 16، تاريخ الاطلاع :16-05-2017، على الموقع الالكتروني:
http://revues.univ-biskra.dz/index.php/sh/article/view/944

ثانيا. منهجية الدراسة المتبعة

في إطار تصميم الدراسة ولتحليل البيانات تظهر أهمية اختيار وتبني منهجية محددة، في إطار علوم التسيير وعلى غرار باقي العلوم تظهر أهمية تبني منهجية تتناسب وأهداف الدراسة وطبيعتها.

استلزمت الدراسة استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، ولجمع البيانات اللازمة والعمل على دراستها وتحليلها وتفسيرها، كما إعتمدنا على المنهج الإختباري من أجل دراسة واختبار الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا نوعيا وكميا، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة وخصائصها، أما التعبير الكمي فيوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى للتحليل والتفسير والوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

ثالثا: إجراءات الدراسة التطبيقية

1. حدود الدراسة

تعتبر حدود الدراسة بمثابة المعالم التي تميزها عن الدراسات الأخرى، وتتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء دراسة الحالة لعدد من المؤسسات الجزائرية (شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة التابعة للمجمع الشرقي للإسمنت (GICA)، مؤسسة تيرصام (TIRSAM)، مؤسسة كوندور(CONDOR)، مؤسسة الكوابل بسكرة (ENICAB)، مؤسسة بيترو بركة (Petro Baraka)، مؤسسة (ENIE)، ومؤسسة شيالي(CHIALI)، مؤسسة (CMA)، ومؤسسة (FAMAG)، مؤسسة خنتر(KCA)، بهدف معرفة واقع تنميتها لرأسمالها البشري وتبنيها لأهم الأساليب الإدارية ألا وهي إدارة المعرفة الداعمة لتنميته.
- ✓ **الحدود الزمنية والبشرية:** امتدت الدراسة الميدانية من نوفمبر 2017 إلى غاية ماي 2018، وهي الفترة اللازمة لاستكمال الإجراءات والحصول على الموافقات، والزيارات المتعددة للمؤسسات للحصول على المعطيات المتعلقة بالدراسة، حيث استلزمت الدراسة تعاون أفراد في تقديم الوثائق والبيانات، وإجراء مقابلات مع الإطارات ورؤساء المصالح، بالإضافة إلى مدة توزيع الاستبيانات واسترجاعها.

2. إستراتيجية الدراسة

يوضح الجدول رقم (3-1): أهم استراتيجيات المنتهجة لإجراء البحث، وللتعرف على إستراتيجية الدراسة يجدر بنا التعرف على نوعية السؤال، حيث أشار Farzad إلى خمس إستراتيجيات أساسية للبحوث في العلوم الإنسانية تتمثل في التجارب، الاستطلاعات، تحليل الأرشيف، والاعتماد على البيانات التاريخية ودراسة الحالة.

الجدول رقم(3-1): الأوضاع المختلفة لإستراتيجيات الدراسة

الإستراتيجية	طبيعة أسئلة الدراسة	درجة الرقابة على الدراسة	التركيز على الأحداث المؤقتة	مدى التطبيق في هذه الدراسة
التجريب	كيف، لماذا؟	نعم	نعم	لا
الاستطلاع	من، ماذا، أين، كم مرة؟	لا	نعم	نعم
تحليل الأرشيف	من، ماذا، أين، كم مرة؟	لا	نعم	إلى درجة معينة
التاريخ	كيف، لماذا؟	لا	نعم	إلى درجة معينة
دراسة الحالة	كيف، لماذا؟	نعم	نعم	نعم

SOURCE:Brown, L., & Erwee, R., Using Case Study Methodology to Research Knowledge Generation and Transfer in International Business Networks, University of Southen Queensland, 2001, P 5.

3. إجراءات تطبيق دراسة الحالة

- **تقنيات الدراسة وأدوات جمع البيانات**:تعتبر كيفية أو أسلوب الحصول على المعطيات والمعلومات، وعليه يتم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة التي تعرف على أنها:"تحليل مكاني وزمني لظاهرة معقدة من خلال ظروفها وأحداثها، وأطرافها وتأثيراتها"،[1] بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة الحالة والذي يعرف بأنه"المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو منظمة أو نظام اجتماعي أو مجتمع محلي أو مجتمع عام، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة بغيرها من الوحدات المشابهة لها"؛[2] فمنهج دراسة الحالة يعتبر بحث معمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى متشابهة، ويرتكز منهج دراسة الحالة على تحديد حالة معينة ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج محددة يمكن تعميمها.
- **جوانب هامة في دراسة الحالة**

توجد أربعة جوانب هامة في دراسة الحالة هي:[3]

- إن دراسة الحالة هي إحدى الدراسات أو المناهج الوصفية؛
- دراسة الحالة هي طريقة تستخدم لاختبار فرض أو مجموعة من الفروض؛
- من الضروري التأكيد على الحالات الأخرى المشابهة التي يفترض تعميم النتائج عليها؛
- التأكيد على الموضوعية والابتعاد عن الذاتية في اختبار الحالة وفي جمع البيانات والمعلومات اللازمة ومن ثم تحليلها و تفسيرها.

[1] موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

[2] مدحت مُحَمَّد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص 143.

[3] دراسة الحالة، تاريخ الاطلاع14-01-2018، على الموقع الالكتروني:https://hrdiscussion.com/hr107702.html

يعد تعريف Yin الذي يعتبر من أحد الرواد الذين ساهموا في إرساء دراسة الحالة في البحث التسييري من أكثر التعاريف قبولا في الدراسات، حيث أشار إليها بأنها "تحقيق تجريبي يدرس ظاهرة معاصرة ضمن سياقها الحقيقي، عندما تكون الحدود بين الظاهر والسياق غير واضحة، مستخدما مصادر متنوعة من البيانات".[1]

تتضمن دراسة الحالة المتعددة تحديد الظواهر المتكررة بين عدد من الحالات، وأشار (YIN,1984) إلى تقريب الأشياء من زاوية مختلفة، وهو يميز بين دراسات الحالة الفردية ودراسات الحالة المتعددة، وتعتبر دراسة الحالات المتعددة من نفس النوع الذي تم تحديده بواسطة STAKE بينما تشتمل دراسة الحالة الفريدة على كل من الأنواع الداخلية والأدوات،كما تشمل تحليل متعمق لمختلف جوانب الموقف للكشف عن العناصر المهمة والروابط التي توحدهم، وفي محاولة لفهم نقاط معينة لهذا الوضع كأحد أسباب استخدام دراسة حالة واحدة،وهو عندما يكون لاختبار نظرية وتأكيدها أو إثراء النظرية، ويمكن أن تكون حالة تستوفي جميع الشروط التي تسمح لها بذلك (YIN,1984 ,43).[2]

يمكن أن تكون دراسة الحالة نوعية أو كمية أو مختلطة، حيث تهدف إلى فهم ظاهرة نادرة أو فريدة بشكل أفضل أو مقارنة حالات مماثلة،[3]لا نستطيع قول أن تعريف دراسة حالة غير ضروري لأنه هو التعريف الذي يضع دراسة الحالة في إطارها الخاص ويعطيها خصائصها بالمقارنة مع أنواع أخرى من البحوث النوعية، وقد أعطي العديد من الباحثين تعريفات عامة من دراسات الحالة، ووفقا لـ (Sturman, 1997) فإن دراسة الحالة هو مصطلح عام لاستكشاف فرد أو جماعة أو ظاهرة،[4]ومن خلال دراستنا سنعتمد على دراسة حالة متعددة لجمع البيانات لعدد من المؤسسات الجزائرية، للتعرف على واقع إدراك المؤسسات الجزائرية بأهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس مالها البشري.

المطلب الثاني. أدوات ومصادر جمع البيانات

1. أدوات وطرق جمع البيانات

من أجل انجاز الدراسة الميدانية تم الاعتماد على أدوات وطرق تتمثل في:

1.1. الاستبيان: ويعتبر من الأدوات الرئيسية في البحث لجمع البيانات والمعلومات، ولجمع البيانات الأولية تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية وتفريغه وتحليله بالاستعانة ببرنامج SPSSو AMOS، وبالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج تدعم الدراسة.

2.1. المقابلة: تعتبر المقابلات الشخصية بنوعيها الموجهة والغير موجهة، من أهم أساليب جمع البيانات والمعلومات، حيث تمكن الباحثين من الحصول على المعلومات بشكل مباشر.

وتم الاعتماد في الدراسة على المقابلة لدعم الاستبيان ولتفسير العبارات المتعلقة به، وللحصول على أكبر حجم من المعلومات والتعرف أكثر على واقع المتغيرات بالمؤسسات، اعتمدنا على مقابلات مع إطارات بمديريات المؤسسات محل الدراسة ومدراء المديريات ورؤساء الأقسام وإطارات أقسام البحث والتطوير وأنظمة المعلومات)، كما اعتمدنا على المقابلة

[1]Pierre Collerette, l'étude de cas au service de la recherche, Recherche en soins infirmiers,Issue 50 -Septembre 1997, P 84.
[2]Idem.
[3] Pierre Mongeau, Réaliser son mémoire ou sa thèse, presses de l'Université du Québec, Canada, 2008, P 85.
[4]AdrijanaBibaStarman,TheCas Study As Type of Qualitative Research, Journal of Contemporary Educational Studies 1/2013, P31.

الشخصية بنوعيها المهيكلة والغير المهيكلة مع البعض من الأفراد عينة البحث، وإعتمدنا أيضا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة.

- **المقابلة الشخصية:** تم إجراء العديد من المقابلات، مقابلات استطلاعية قبل توزيع الاستبيان، ومقابلات بعد توزيعه مع أفراد عينة البحث بغية التعرف على أرائهم حول متغيرات الدراسة، وكذلك توضيح فقرات الاستبيان لتوضيح الاستفسارات والتساؤلات، وكذلك دعم الاستبيان (الملحق رقم 1).
- **السجلات والوثائق:** تم الاعتماد على سجلات ووثائق المؤسسة للتعرف على هذه المؤسسات وطبيعة نشاطها ورأس مالها البشري، وهيكلها التنظيميمن أجل التعرف على واقع تبني المؤسسات محل الدراسة لمتغيرات الدراسة، وكذلك واقع تنميتها واهتمامها برأسمالها البشري من (تكوين وتعلم...).

حيث يتجسد هدف أداتي الدراسة في التعرف على واقع تطبيق متغيرات الدراسة بالمؤسسات والعلاقة بينهما.

2. الصعوبات التي واجهت الدراسة

واجهتنا بعض الصعوبات في الحصول على المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع لسرية بعض المعلومات من وجهة نظر بعض المسؤولين، وتخوفاتهم من المؤسسات المنافسة الأخرى، كما واجهتنا صعوبة في استقبالنا ببعض المؤسسات والتماطل في الرد لإجراء المقابلات.

بناء أداة الدراسة (الاستبيان)

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة، حيث تم تصميم وبناء الاستبيان من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة باللغات العربية والأجنبية، حيث تم بناء الاستبيان من خلال القيام بالمراحل الأتية:

- صياغة استمارة الاستبيان الأولية، من خلال وضع محاور وأبعاد وعبارات الاستبيان،
- عرضها على المشرف من أجل التعرف على مدى صلاحيتها واستخدامها لجمع البيانات،
- الاختبار القبلي للاستبيان: من خلال توزيع على عينة صغيرة تتكون من 10 أفراد، للتعرف على قابلية الإجابة على بعض الأسئلة، بالإضافة إلى الاستفادة من تعليقات وملاحظات المستجوبين حول الاستبيان،
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين للاستفادة من توجيهاتهم وإرشاداتهم من أجل ضبطه.
- ضبط الاستبيان النهائي وترجمته إلى اللغة الفرنسية، وتوزيعه على عينة الدراسة الملحق رقم (01)، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والمتمثلة في: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة والمستوى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** تم تحديد متغيرات ومؤشرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، والمتغير التابع (رأس المال البشري)، والمتغير الوسيط (أساليب تنمية رأس المال البشري)، حيث اشتمل الاستبيان على 64 عبارة، ومن خلال إخضاعه لتحليل العاملي أصبح يحوي 46 عبارة، وهذا ما سنوضحه في التحليل العاملي لأبعاد الدراسة، حيث يحتوي الاستبيان على المحاور الآتية:

- **المحور الأول:** يتمثل في المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة ويحتوي على(35)عبارة بهدف معرفة مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة وفقا لأفراد عينة الدراسة، وقد تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث أبعاد تتمثل في:
- **عمليات المعرفة:** وتتمثل في العبارات من1 إلى15.
- **تكنولوجيا المعرفة:** وتتمثل في العبارات من 16 إلى24.
- **فريق المعرفة:** وتتمثل في العبارات من 25 إلى 35.

المحور الثاني:الفقرات الخاصة بالمتغير التابع تنمية رأس المال البشري، ويحتوي على 9 عبارات تهدف إلى التعرف على تنمية رأس المال البشري، وهي مقسمة بدورها إلى محورين، حيث أن المحور الثاني يشمل أبعاد تنمية رأس المال البشري موزعة على ثلاث أبعاد كما يلي:

- **تنمية المعرفة:** ويضم العبارات من36 إلى39.
- **تنمية المهارة:** ويضم العبارات من40إلى 43.
- **تثمين الخبرة:** ويضم العبارات من44 إلى47.

الفقرات الخاصة بالمتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

- **استقطاب رأس المال البشري:** ويضم العبارات من48 إلى52.
- **تكوين رأس المال البشري:** ويضم العبارات من53 إلى 56.
- **تعلم رأس المال البشري:** ويضم العبارات من57إلى 60.
- **المحافظة على رأس المال البشري:** وتضم العبارات من60 إلى64.

بغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفريغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان،وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت Likert الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، وكانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة من عبارات المحاور السابقة كالتالي: (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، ومن أجل تحديد النتيجة أو الاتجاه أعطيت لإحتمالات الإجابات السابقة الأوزان من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدولرقم (3-2) التالي:

الجدول رقم (3-2): درجة الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر:من إعداد الباحثة.

وكانت الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي موضحة في الجدول رقم (3-3)التالي:

الجدول رقم (3-3): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
1	غير موافق تماما	من 1.00 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق تماما	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: وليد عبد الرحمن الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي،الندوة العالمية للشباب الجامعي، 2009، ص 26، تاريخ الاطلاع : 12-03 – 2018 على الموقع
www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d

3. تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تم إعتماد على دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية والتي تنشط في المجال الصناعي والإنتاجي والخدمي، حيث تم اختيار طبيعة مجتمع وعينة الدراسة كمايلي:

1.4. طبيعة مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات المسيرة (مدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح بالإضافة إلى إطارات من المهندسين ومهندسي نظم المعلومات.

2.4. عينة الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية، حيث شملت العينة الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة، بما في ذلك مدراء ورؤساء الأقسام والإطارات المسيرة في المديريات العامة للمؤسسات، بالإضافة إلى إطارات أنظمة المعلومات، مدراء الموارد البشرية بالإضافة إلى إطارات المؤسسات محل الدراسة (من مهندسين ومتخصصين في البحث والتطوير ونظم المعلومات)، حيث أن حجم العينة لعشر مؤسسات حدد بـ 192 فرد.

الجدول (3–4):توزيع الاستبيانات على المؤسسات محل الدراسة

الرقم	المؤسسة محل الدراسة	عينة الدراسة	الاستبيانات				
			الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	المسترجعة والغير المستوفية للشروط	الاستمارات الصالحة للدراسة	النسبة%
1	مؤسسة كوندور	478	50	45	5	40	20,83
2	مؤسسة الاسمنت عين التوتة	199	40	38	1	33	17,19
3	مؤسسة تيرصام	30	15	14	2	12	6,25
4	مؤسسة ENICAB	86	20	20	1	19	9,90
5	مؤسسة بيترو بركة Petro Baraka	15	10	10	1	9	4,69
6	مؤسسة ENIE	69	20	19	0	19	9,89
7	مؤسسة خنترKCA	13	7	7	0	7	3,64
8	مؤسسة شيالي CHIALI	40	30	30	1	29	15,10
9	CMA	20	20	20	3	17	8,85
10	FAMAG	15	9	7	0	7	3,64
المجموع		965	221	210	13	192	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

يبين الجدول رقم (3–4) توزيع الاستبيانات على المؤسسات عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 221، في حين أن عدد الاستبيانات المسترجعة 210، حيث استبعاد الاستبيانات المسترجعة والغير المستوفية للشروط 13 استبانة، لنصل في الأخير إلى عدد الاستبيانات الصالحة لإخضاعها للدراسة والتي قدرت ب 192 استبانة.
وبالتالي يصبح عدد الاستبيانات الموزعة حول المؤسسات يقدر ب192 استبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم الاعتماد على حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science)، والذي يطلق عليه اختصار نسخة SPSS 22، حيث اعتمدنا في تحليل البيانات على إستخدام الاستبيان على SPSSو Structures AMOS V 20(Analysis Of Moment Structures)، ولتحليل البيانات ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة:

1. **مقاييس التحليل الإحصائي المستخدمة**

- **التكرارات والنسب المئوية**: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- **المتوسط الحسابي المرجح**: لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، وكذا حول المحاور ككل؛

- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة نحو كل عبارة، ومعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية،
- **الميل الحدي B:** مقدار ميل متغير معين وحدة واحدة سيؤدي إلى الانحراف عن المتغير معين بمقدار هذه الوحدة الواحدة،
- **اختبار F:** استعمل في اختبار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.

2. **التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis CFA)** والهدف منه هو التعرف على صدق بناء عبارات الدراسة ومدى انتمائها إلى متغيرات الدراسة.
3. **المقاييس الإحصائية التحليلية:**

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronback's):** لاختبار مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس متغيرات الدراسة، ويأخذ هذا المعامل قيمة ما بين الصفر والواحد، حيث كلما اقترب من الواحد يعني ثباتا أكثر لأداة الدراسة،والقيمة المتفق عليه هو أن يكون معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60.
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation):** لدراسة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين المتغيرات، ولحساب الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وتتراوح قيمته بين 1 و-1 ، ويجب أن يكون مستوى المعنوية (α =0.05)؛

حيث أنه الارتباط الذي تقع قيمته بين (0,10-0,29) يعتبر ضعيفا، والارتباط الذي تقع قيمته بين (0,30-0,49) يعتبر متوسطا، والارتباط الذي تقع قيمته بين (0,50 فأكثر) يعتبر قويا، أما في حالة الحصول على قيمة الارتباط (1) يكون الارتباط تاما.

- **تحليل الانحدار البسيط (Régression Simple):** لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين وذلك على شكل علاقة دالة، حيث يعتمد تحليل الانحدار الخطي على قياس المعلمات التالية:

R^2: معامل التحديد، والغرض منه تحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التغير الحاصل في المتغير التابع،

T: لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (إختبار معنوية علاقات الارتباط)؛

F: لتحديد جودة توفيق النموذج (استخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير).

- اختبار كولمجروف- سمنروف (Kolmogrov-Smirnov): لمعرفة ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعا طبيعيا.
- **Path Analysis:** أسلوب تحليل المسار لبناء نماذج اختبار الفرضيات الوسيطية، كما تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM لبناء نموذج الدراسة.

المطلب الرابع: مدخل لمؤسسات محل الدراسة وواقع متغيرات الدراسة بها

أولا. خصائص مؤسسات محل الدراسة

من اجل إجراء دراسة الحالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، تم الاعتماد على عشر مؤسسات تختلف في نقاط وتشترك في نقاط أخرى، إلا أنها تعمل وتسعى إلى الاهتمام برأس مالها البشري لمواكبة التطورات والمنافسة التي تواجه هذه المؤسسات، وتحتاج طبيعة عملهم إلى معارف ومهارات وقدرات وخبرات، وهنا تظهر أهمية تنمية المعارف وتجديد المعلومات في ظل المنافسة، وبعد اختيار المؤسسات سنتعرف من خلال الجدول رقم (3-5) على أهم خصائصها.

الجدول رقم (3–5): خصائص المؤسسات محل الدراسة

المعايير / المؤسسات	تاريخ النشاط	عدد الموظفين	رأس المال	نشأة المؤسسة	طبيعة نشاط المؤسسة	الطبيعة القانونية للمؤسسة	طبيعة الملكية
كوندور (Condor)	23/11/2002	6397	2 450 200.000.00	ببرج بوعريريج	منتج، موزع، مستورد	SPA شركة مساهمة	خاصة
اسمنت عين التوتة (SCIMAT)	/11/26 2009	554	2.250.000.000,00	عين التوتة باتنة	منتجة، موزعة	SPA شركة مساهمة	EPE عامة
تيرصام (TIRSAM)	مارس 2008	836	10.000.000	باتنة	منتجة	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	خاصة
مؤسسة الكوابل بسكرة (ENICAB)	1998	383	1010000000	بسكرة	اقتصادية، صناعية منتجة	SPA شركة مساهمة	مختلطة
مؤسسة PetroBaraka	2010	190	50000000	بسكرة	منتجة موزعة	شركة ذات مسؤولية محدودة	خاصة
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIE)	1 نوفمبر 1982	1193	8 322 000 000,00	سنة 1969 بسيدي بلعباس	منتجة موزعة	SPA شركة مساهمة	عامة
la société Khenteur	1987	70	80000000	بسيدي بلعباس	منتجة موزعة	SPA شركة مساهمة	خاصة
CHIALI	1981	2500	600 000 000	بسيدي بلعباس	إنتاجية توزيعية خدمية	SPA شركة مساهمة	خاصة
CMA	1976	479	2.379.440.000	بسيدي بلعباس	إنتاجية صناعية للمعدات الفلاحية	SPA شركة مساهمة	عامة
FAMAGE	1996	320	1500000000	بسيدي بلعباس	مؤسسة إنتاجية صناعية للمعدات الفلاحية	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	خاصة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على وثائق المؤسسات محل الدراسة.

يبين الجدولين رقم (3-5) خصائص المؤسسات محل الدراسة من تاريخ النشاط وطبيعة النشاط، بالإضافة إلى عدد الموظفين ورأس مال المؤسسة، حيث نلاحظ أن مؤسسة كوندور تحوي 4000 عامل بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث تعتبر من أهم وأكبر المؤسسات الجزائرية وهذا راجع لطبيعة عملها، تليها مؤسستي شي علي وENIE بمدينة سيدي بلعباس والمؤسسات الأخرى، حيث نهدف إلى تسليط الضوء على واقع متغيرات الدراسة إدارة المعارف وتنمية رأس المال البشري على مستواها.

ثانيا. إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة

تعتبر المؤسسة الخلية واللبنة الأساسية في النظام الاقتصادي والاجتماعي في مختلف المجتمعات بمختلف توجهاتها، بحيث تشمل مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية بالإضافة إلى تعاملها مع المحيط الخارجي، حيث تحكمها مجموعة من العلاقات، ولقد شهدت المؤسسة الجزائرية تطورات وتغيرات في الساحة الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للتقدم التكنولوجي والعلمي، وهذا ما فرض عليها تغيير توجهاتها ومفاهيمها العلمية والاقتصادية، وهذا ما يفرض ضرورة إعادة النظر في طرق وكيفيات تسيرها وتنظيمها، باعتبارها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

عرف الاقتصاد الجزائري انفتاحا وتحريرا للتجارة الخارجية، وهذا من أجل توفير إنتاج محلي في السوق الوطني، حيث تعيش المؤسسات الجزائرية تحديات في ظل العولمة، وهذا ما يفرض عليها حتمية اللحاق بركب التكنولوجيات والتطورات العلمية، والانتقال نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي الذي تسيره المعرفة والقائم على عناصر بشرية كفؤة ومؤهلة، وهذا ما يحتم على المؤسسات توفير الأساليب الإدارية والتنظيمية المتكاملة للحصول على المعارف وتنميتها من قبل الأفراد والجماعات، حيث نهدف إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة ومدى توفرها بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما سنوضحه من خلال نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع الأفراد عينة الدراسة، وكذلك بالاعتماد على ووثائق المؤسسات وهياكلها، محاولين التعرف على السياسات المتبعة من قبل المؤسسات محل الدراسة لتنمية رأس مالها البشري.

في ظل مقولة أن البقاء للأقوى، وأن مصدر القوة هو المعرفة، تكمن أهمية إدارة المعرفة في الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، وأن تنمية رأس المال البشري هي جوهر إدارة المعرفة، فهل المؤسسات محل الدراسة على دراية بأهمية إدارة المعرفة؟وعليه تظهر أهمية التعرف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، وهذا ما سنتناوله في النقطة الموالية.

- **تحليل أجوبة المقابلة الأولية (القبلية)**

تشمل المقابلة الأولية (الملحق 2) مجموعة من الأسئلة التي وجهت إلى بعض مدراء الموارد البشرية، والإطارات بالمؤسسات محل الدراسة للتعرف على مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة من ثقافة وقيادة وتكنولوجيا، بالإضافة إلى أسئلة للتعرف على مدى أهمية إدارة المعرفة بالمؤسسة، وكذلك التعرف على رأس المال البشري بالمؤسسات وواقع الاهتمام بتنميته.

- أجمع اغلب المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة أن المعارف التي تهتم بها مؤسساتهم في ظل المنافسة تتمثل في (معلومات عن المنافسين، احتياجات الزبائن، معلومات حول التكنولوجيات والمنتجات، معلومات حول الإدارة وإضافة إلى معلومات حول مهارات وخبرات الأفراد والابتكارات...).

- كانت اتجاهات المستجوبين فيما يخص القسم المعني بتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة تصب في أن كل الأقسام معنية بالمعرفة، إلا أنه اتجه البعض إلى أن قسم الموارد البشرية والتسويق والجودة، وقسم الإنتاج والبحث والتطوير أكثر الأقسام معنية بإدارة المعرفة، في حين اتجه البعض أن إدارة المعرفة تندرج ضمن نظم المعلومات وقسم البحث والتطوير.
- أشار المستجوبين أن العوامل التي تعتبر عائقا في تبني إدارة المعرفة (عدم وجود إطار هيكلي لإدارة المعرفة، بالإضافة عدم إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، وعدم وجود ميزانية مخصصة لها، في حين أشار البعض وأجمع على أن نقص وضعف تكنولوجيات المعرفة وثقافة تبني إدارة المعرفة تشكل العائق الأكبر في تبنيها بشكل متكامل.
- أشار المستجوبين إلى أن الأطراف خارج المؤسسة يمكن أن تؤثر على معارف المؤسسة وإدارتها لمعارفها من (زبائن، موردين، منافسين والشركاء ...).
- أكد المستجوبين على أهمية المعارف، وأن مؤسساتهم تسعى إلى تحسين تبني ممارسات إدارة المعرفة ولكن كوظيفة لم تجد مكانها في الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة،
- أجمع المستجوبين أيضا على أن فوائد إدارة المعرفة تكمن في تحقيق التعاون بين الأفراد، والمحافظة على رأس المال الفكري، وكذلك تعميق المعرفة مع الزبائن والتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتحسين الإنتاجية، حيث اعتبرها آخرون كأداة لدعم اتخاذ القرار، وتنمية الابتكار وفتح المجال لتنمية المعارف وتجديدها والمحافظة عليها،كما أكدوا على ضرورة إدارتها وإدماجها ضمن إستراتيجية المؤسسة.
- أما فيما يخص رأس المال البشري فقد أجمع المستجوبين على أهميته في ظل اقتصاد المعرفة، وضرورة العمل على تنميته والمحافظة عليه، حيث أجمع الأفراد المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة على وعيهم بأهمية تنمية رأس المال البشري ومعارف أفرادها ومهاراتهم وخبراتهم.

للتعرف على الموسسات محل الدراسة نتطرق إليها في النقطة الموالية من خلال مدخل نتعرف من خلاله على أهدافها ومهامها وهيكلها وطبيعة نشاطها، وعدد أفرادها، وواقع تنمية رأس مالها البشري.

ثانيا. مدخل للمؤسسات محل الدراسة

في الإطار المنهجي للدراسة تظهر أهمية إعطاء تقديم لكل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة:

1 . مؤسسة كوندور CONDOR

1. 1. التعريف بالمؤسسة

Antar Trad Condor: هو الاسم التجاري لمؤسسة CONDOR، وهي مؤسسة تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تنتمي إلى مجمع بن حمادي، وتعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، وقد حصلت على سجلها التجاري في أفريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحت إسم Antar Tarde وبدأت نشاطها في فيفري 2003، ويوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة 281104 م^2، برأس مال يقدر ب 2.450.000.000 دج، وتقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج، حيث يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث تقوم

المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات (التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلجات، الحاسب الآلي، آلالات الطبخ والغسيل، قارئ الأقراص المضغوطة، اللوحات والهواتف الذكية، ... إلخ).

2.1. **طبيعة العمل**: المنتجة موزعة ومستوردة، وهي مؤسسة خاصة، حيث تعتبر Condor علامة ذات حضور قوي وذات سمعة لقدرتها في الإبداع ومنتوجاتها رفيعة الجودة والتزامها الدائم لإرضاء زبائنها، تحتل Condor بالجزائر موقعا رائدا في معظم النشاطات وهي من أشهر العلامات المعروفة لدى الجزائريين.

3.1. التركيبة البشرية لمؤسسة كوندور

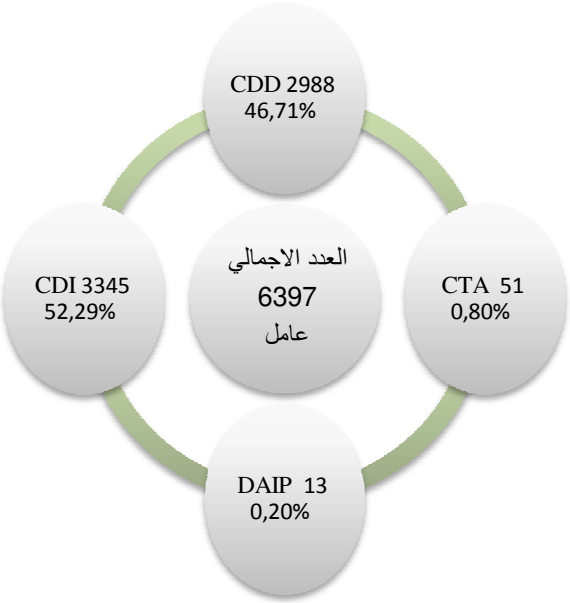
جدول رقم(3-6): توزيع أفراد مؤسسة CONDOR حسب المركز الوظيفي

الفئات	العدد			النسبة% لسنة 2018
	2016	2017	2018	
مجموع الإطارات	740	461	478	7,47
أعوان تحكم	1673	2304	2313	36,16
أعوانالتنفيذ	3767	3456	3606	56,37
المجموع	**6180**	**6221**	**6397**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة CONDOR.

يمثل الجدول رقم (3-6): التركيبة البشرية لمؤسسة CONDOR، حيث تشكل نسبة الإطارات ما يقدر ب 7,47% أما فيما يخص أعوان التحكم والتنفيذ ما يقدر بنسبتي على التوالي: 36,16 % و56,37%، أما نسبة العمالة المؤقتة بمؤسسة CONDOR قدرت ب 46,71%.

الشكل رقم (3-1): توزيع القوى العاملة بمؤسسة CONDOR حسب نوع العقد لفيفري 2018



المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة CONDOR.

يبين الشكل رقم (3-1) توزيع القوى العاملة بمؤسسة CONDOR حسب نوع العقد لفيفري 2018، حيث أن عقود محددة المدة CDD قدرت بـ 2988 أي ما نسبته 46,71%، أما العقود غير محددة المدة CDI قدرت

ب3345عقد أي ما نسبته 52,29%، أما عقود التشغيل CTA قدرت ب51 عقد أي ما نسبته 0,80% و DAIP ب 13 عقد أي ما نسبته 0,20%.

4.1. توزيع التكوين وعدد الأفراد المتكونين بمؤسسة كوندور CONDOR

الجدول رقم(3-7): توزيع التكوين وعدد الأفراد المتكونين بمؤسسة CONDOR

السنوات	عدد الأفراد المتكونين	التكاليف
2014	860 فرد	1,5 مليار دينار
2015	850 فرد	2مليار دينار
2016	900 فرد	2مليار دينار
2017	700 فرد	2مليار دينار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة CONDOR.

يبين الجدول رقم(3-7): توزيع التكوين وعدد الأفراد المتكونين بمؤسسة CONDOR حيث يتغير عدد الأفراد المتكونين بمؤسسة CONDOR من سنة إلى أخرى وهذا وفقا للاحتياجات التكوينية، وتتوفر بمؤسسة كوندور مصلحة تسمى بمديرية نظم المعلومات Direction de System D'information، حيث أنه لا يوجد بالمؤسسة قسم يختص بإدارة المعرفة، إلا أنه على مستوى مديرية نظم المعلومات يتم جمع ومعالجة وتخزين المعلومات والمعارف، وهذا يبين اهتمام مؤسسة كوندور بالمعارف والمعلومات، لتحقيق أهدافها المسطرة والتي تصبو إليها،حيث تعتمد المؤسسة في اكتسابها للمعارف من مصادر داخلية وخارجية، كما تسعى المؤسسة إلى زيادة معارف أفرادها وخبراتهم، وتوليد معارف جديدة وإتاحتها للجميع للاستفادة منها من خلال الاعتماد على فرق التعلم المتنوعة معرفيا، وهذا من خلال نقل المعارف والمهارات وخاصة الأفراد الذين استفادوا من تكوين خارج المؤسسة بالإضافة إلى برامج تكوينية تكون داخل المؤسسة وبالإشراف على أفراد ذو كفاءة.

إن الإدارة العليا بالمؤسسة مشجعة للتعلم، وتعمل على توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد، بما يمكنهم من توليد المعارف الجديدة وتشاركها وتطبيقها، كما أن المؤسسة تعمل على تخزين معارفها والمحافظة عليها، سواءا من خلال وثائق ومنشورات تتعلق بالمؤسسة ورقيا أو الكترونيا (موقع الكتروني لمؤسسة، قواعد البيانات ومختلف الوسائط الالكترونية المستخدمة في الحفظ والتخزين)، لأهمية المحافظة على معارف المؤسسة وتسهيل الرجوع إليها، تمتلك المؤسسة برنامج تكنولوجي لتخزين المعارف يسمى بLogiciel Navision لتخزين واستخراج المعلومات والمحافظة عليها.

تسعى المؤسسة لنشر المعارف بين وحداتها ومصالحها وأقسامها، من خلال إجراء الاجتماعات والحوارات واللقاءات وتبادل النشرات والتقارير،وهذا ما يفسر وجود بيئة اتصالية داخلية للمؤسسة تسهل اتصال وتواصل الأفراد والمجموعات، بالإضافة إلى وسائل اتصالات خارجية، وعليه فإن المؤسسة تسعى لتطبيق المعارف المتولدة عن أفرادها واستغلالها للوصول إلى الأداء المطلوب، على مستوى مختلف الأقسام والمستويات.

إن المؤسسة تولي أهمية لسياسات تنمية رأس مالها البشري حيث تسعى المؤسسة إلى جذب واستقطاب الأفراد ذو كفاءات ومهارات وخبرات وفقا لطرق علمية من أجل الحصول على المهارات والمعارف ومستوى الخبرات التي تبحث عنه

من أجل البقاء والاستمرارية، حيث تولي مؤسسة كوندور اهتماما كبيرا وملحوظا لبرامج التكوين، وهي تهدف لرفع مستويات أداء أفرادها وتحسين مستوى معارفهم ومهاراتهم، حيث تتبع مؤسسة كوندور نوعين من التكوين:

- **التكوين المحلي**: ويتم داخل المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بجلب خبراء لتكوين الأفراد العاملين، وعقد ملتقيات ولقاءات.
- **التكوين الخارجي**:ويتم من خلال إرسال الأفراد العاملين للتعلم والتكوين بمراكز التكوين خارج المؤسسة،حيث تقوم مؤسسة كوندور بإرسال أفرادها للتكوين خارج البلاد من خلال عقود واتفاقيات وشراكة بين المؤسسة والمؤسسات الأجنبية، ويتم اختيار نوع التكوين وطبيعته حسب احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد للوصول إلى المستوى المعرفي والمهاراتي والخبراتي لتلبية احتياجات المؤسسة والوصول إلى الأداء المطلوب.

تعمل مؤسسة Condor على إيجاد بيئة تعلمية مشجعة للأفراد العاملين وتمكينهم من الاستفادة من بعضهم في أداء أعمالهم والمهام المنوطة بهم، حيث تعمل مؤسسة كوندور على تحفيز أفرادها وتحقيق رضاهم الوظيفي بغية المحافظة عليهم وتجنب انتقالهم لمؤسسات أخرى منافسة، كما تسعى المؤسسة لتكوين وتنمية مواردها البشرية لزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم من خلال استخدام التكنولوجيات والأساليب الحديثة.

2. مؤسسة الاسمنت عين التوتة

2.2. **التعريف بالمؤسسة**: تعد مؤسسة الإسمنت عين التوتة بباتنة فرعا من المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE)،والذي قام بإبرام عقد سنة 1983 مع المؤسسة الدانماركية (FLS) لانجاز وحدة عين التوتة بالتعاون مع مؤسسات أخرى، حيث دخلت المؤسسة ميدان الإنتاج بالضبط سنة 1986.

تعد مؤسسة الإسمنت عين التوتة ذات أهمية، باعتبارها تساهم بشكل كبير في تغطية العجز الوطني من الإسمنت المسجل خلال سنوات ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الإسمنت بحوالي 13 مليون طن، وتعمل المؤسسة على تغطيته بفضل الطاقة الإنتاجية المقدرة بمليون طن سنويا، أو ما يعادل 84000 طن من الإنتاج شهريا، كما تعد من أكبر المؤسسات الوطنية من حيث الإنتاج حيث فاقت طاقتها الإنتاجية 10%، إضافة إلى كونها تحقق كل سنة الأرباح المخطط لها أو أكثر، فضلا عن كونها تساهم في تغطية الطلب الوطني من خلال توزيع منتجاتها على نطاق منطقة جغرافية واسعة تشمل ولايات الشرق وولايات الجنوب الشرقي كتقرت والوادي،وللمؤسسة شهادة ISO 14001ISO، OHSAS،9001.

تتكون مؤسسة الإسمنت عين التوتة من خمس وحدات أساسية وهي:

- المديرية العامة بباتنة ؛
- وحدة الإسمنت ببلدية تيلاطو؛
- وحدة الحصى ببلدية تيلاطو؛
- الوحدة التجارية ببسكرة؛
- الوحدة التجارية بتقرت.

ويتمثل الهيكل التنظيمي في الهيئات التالية:المديرية العامة، والأمانة العامة،بالإضافة إلى كل من مديريات(التسويق والتموين، والمالية والمحاسبة،الوقاية والأمن، مراقبة التسيير، التطوير، الاستغلال، والموارد البشرية).

تمثل الموارد البشرية العنصر الأكثر أهمية في التنظيم داخل المؤسسة، والتي يتم تنظيمها من قبل هذه مديرية الموارد البشرية التي تضم ثلاث مصالح تتمثل في مصلحة التكوين، مصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة الوسائل العامة، حيث تقوم بإدارة الموارد البشرية ومتابعتها انطلاقا من دراسة المناصب، مراقبة ظروف العمل، تسجيل الغيابات، تنظيم العطل، إعداد كشوف الأجور والمرتبات وإعداد خطط وبرامج التكوين والإشراف على تنفيذها.

1.1. منتجات المؤسسة

يتم إنتاج مادة الإسمنت بالمؤسسة من طرف دائرة الإنتاج، والتي تقوم بإنتاج الإسمنت وتسييره للحصول على إسمنت ذو جودة ومطابق للمواصفة NA442، حيث تتمثل أهداف المؤسسة في صنع منتج مطابق للمواصفة NA442 (2000) إضافة إلى تحقيق برامج الإنتاج كمية وجودة في الوقت المطلوب، واحترام نسب استهلاك الطاقة والمواد المستهلكة كالغاز والكهرباء والمتفجرات.

تقوم المؤسسة بإنتاج منتج واحد هو الإسمنت، حيث كانت المؤسسة قبل 9 أفريل 2003 تنتج الإسمنت من النوع (CPJ-CEMالإسمنت البورتلاندي المركب من رتبة المقاومة المقدرة ب 45 ميقا باسكال)، ثم أصبحت تنتج الإسمنت من النوع(CPJ-CEMII/ A 32.5) ، أما حاليا فتنتج الإسمنت من النوع(CPJ-CEMII/A 42.5)وذلك منذ 2 أوت 2004 وهو على شكل جزيئات يدخل في تكوينها مواد مختلفة تتمثل في الكلس، الجبس، خامات الحديد ومواد كيميائية أخرى، حيث يتم استخراج الكلس والطين من محاجر المؤسسة أما الجبس وشوائب الحديد فيتم شراؤها من مصادر خارجية، وتصنع المؤسسة إسمنت CPJ-CEMII/A 42.5كمنتج عادي وهو النوع الأكثر استعمالا، كما تنتج أنواع أخرى من الإسمنت حسب طلبات الزبائن، وبالإضافة للأنواع السابقة تنتج المؤسسة نوع آخر من الإسمنت من نوع الإسمنت المقاوم للكبريت (CRS) وهو مستعمل بشكل كبير في المناطق الجنوبية أو الأماكن الرطبة، وكذلك فإنه يتم إنتاجه وفق طلبات الزبائن، وتتم صناعة الإسمنت بالشركة وفق الطريقة الجافة (نسبة الماء من 1% إلى 6%).

3.2. التركيبة البشرية لمؤسسة الاسمنت عين التوتة حسب المركز الوظيفي

جدول رقم(3-8): توزيع أفراد مؤسسة الاسمنت عين التوتة حسب المركز الوظيفي

الفئات	العدد	النسبة%
إطارات مسيرة	05	0,90
إطارات سامية	35	6,32
إطارات	185	33,4
مجموع الإطارات	**225**	**40,61**
أعوان التحكم	264	47,65
أعوان التنفيذ	65	11,73
مجموع الأعوان	329	59,38
المجموع	**554**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت عين التوتة

بناءا على الجدول رقم (3-8) نلاحظ أن عدد أفراد المؤسسة خلال نهاية سنة 2017 بلغ 554 عامل، وقد بلغ عدد إطارات المؤسسة 185 إطار بنسبة 40,61% منهم 0,90% إطارات مسيرة، وما نسبته 6,32% إطار سامي،

و 33,4% إطار، حيث بلغ مجموع الأعوان 329 أي ما نسبته 59,38%وعون تحكم بنسبة 47,65% وعون تنفيذ بنسبة 11,73%.

- **إدارة المعرفة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة SCIMAT**

تعتمد مؤسسة الإسمنت عين التوتة على توليد المعارف من خلال: فرق العمل للاستفادة من العمال القدامى، والخبراء داخل أو خارج الوطن،وعادة خبراء خارج الوطن مثل (الدانمارك، فرنسا، إيطاليا، الهند...).

تعتمد المؤسسة على توزيع المعلومات والمعارف من خلال (Intranet) الشبكة الداخلية، حيث أنه لكل عامل حساب خاص به (Outlook)، بالإضافة إلى الموقع الالكتروني للمؤسسة و Email، اللوحات الإعلانية.

تعمل المؤسسة على تخزين معارف أفرادها حيث أنه لكل مديرية لها قسم أرشيف خاص بها، ومن أهم البرامج في المؤسسة برنامج (COSWIN PROGRAMME) والتي يعتمد عليه أكثر قسم المنهجية والتوثيق، حيث يعمل على توثيق كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة وأرشفتها في قاعدة بيانات لتسهيل الرجوع إليها،كما تعمل المؤسسة على تطبيق المعرفة بالاعتماد على إجراءات العمل وفرق العمل.

- **رأس المال البشري بمؤسسة الاسمنت عين التوتة**

يعتبر رأس المال البشري بالمؤسسة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتشغيل مواردها الأخرى بفضل المعارف والمهارات والخبرات التي يتوفر عليها رأس المال البشري، وبالتالي فهي تحضى بمكانة معتبرة من قبل إدارة المؤسسة والتي تسعى لاستقطابها وتنميتها والمحافظة عليها، وتسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من الاهتمام أكثر بأفرادها لزيادة كفاءاتهم من خلال تكوينهم.

تولي المؤسسة أهمية كبيرة لرأس مالها البشري، من خلال حسن تسييرها وتنميتها لمعارفه ومهاراته وخبراته، للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب من الأداء والجودة التي تفرضها البيئة التي تعمل بها، حيث تقوم المؤسسة باستقطاب وتنمية رأس مالها البشري وتعمل على المحافظة عليه، وهذا من خلال تحديد رأس مالها البشري وتعتمد على ذلك على التسيير التقديري للوظائف، ليتم استقطاب رأس المال البشري حسب الوظائف الشاغرة سواء من داخل المؤسسة من خلال الإحلال الوظيفي أو الترقية، أو من خارج المؤسسة من خلال توظيف أفراد ذو مهارات ومعارف من أجل تكوين فرق عمل من أفرادها في مختلف المستويات التنظيمية للاستفادة منهم، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على وكالة التشغيلAgence Nationale de l'Emploi (ANEM) والتي أصبح من المفروض التعامل معها من أجل توظيف أفراد وفقا لمتطلبات شغل الوظيفة بالمؤسسة، كما تعتمد المؤسسة على العديد من السياسات التي تسعى من خلالها إلى زيادة معارف ومهارات وتحسين سلوكيات أفرادها وتتمثل أهم هذه السياسات فيما يلي:

- **التكوين:** تعمل المؤسسة على تكوين مواردها البشرية، حيث تقوم بتكوينهم فرديا أو جماعيا بالاعتماد على العديد من الأساليب منها: التكوين في مواقع العمل، التكوين على التكنولوجيات الجديدة، التكوين على الجودة، التكوين على الأمن والوقاية، والمحاسبة...وغيرها، كما أشار مدير الموارد البشرية بالمؤسسة أنه تتوفر بالمؤسسة قاعة مراقبة مجهزة بأحدث التكنولوجيات التي تساعد المهندسين في التعرف على الخلل ومكانه وعلى أي مستوى لتسهيل إيجاد الحلول للمشكلات التي تصادفهم، كما تتوفر بالمؤسسة مخابر بحث تمكن الأفراد العاملين من للتعلم والتعرف أكثر على طبيعة العمل.

تعتبر مؤسسة الإسمنت عين التوتة الأولى على مستوى مجمع GICA من حيث تكوين رأس مالها البشري، حيث تولي أهمية كبيرة للتكوين وتخصص له ميزانية معتبرة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (3-9) الموالي:

الجدول رقم(3-9): توزيع مكان التكوين وعدد الأفراد المتكونين بمؤسسة الاسمنت عين التوتة

مكان التكوين		إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
		العمال المدربين	العمال المدربين	العمال المدربين	العمال المدربين
مركز التكوين لصناعة الإسمنت بالجزائر	2016	217	84	26	327
	2017	208	77	16	301
أجنبي	2016	1	0	0	1
	2017	0	0	0	0
خارجي(المؤسسات الوطنية)	2016	241	3	0	244
	2017	278	54	21	353
داخلي(المصنع)	2016	22	14	2	38
	2017	82	2	0	84
المجموع	2016	**418**	**101**	**28**	**610**
	2017	**568**	**133**	**37**	**783**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

يبين الجدول رقم (3-9) توزيع مكان التكوين وعدد الأفراد المتكونين بمؤسسة الاسمنت، حيث تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها داخليا (على مستوى المؤسسة) من طرف مشرفين ومختصين والعمال القدامى الذين لديهم الخبرة الكافية في مجال العمل، كما قد تلجأ إلى تكوين أفرادها ومهاراتها خارج المؤسسة قصد التخصص من خلال التعاقد مع مؤسسات متخصصة مثل مركز التكوين لصناعة الإسمنت بالعاصمة (SFIC)، وتكوينات أخرى خاصة بالإدارة، وإلى جانب التكوين تعمل المؤسسة على تعليم أفرادها من خلال الاتفاق مع الجامعات من أجل تكوين متخصصين في الماستر المهني، وكذا تمكين أفرادها من حضور الملتقيات والأيام الدراسية علاوة على الدورات التعليمية والتربصات التي يستفيد منها الأفراد والتي تكون قصيرة أو طويلة المدى.

تعمل مؤسسة الاسمنت على المحافظة على رأس مالها البشري وعلى صحته وسلامته المهنية، خلال توفير بيئة العمل ملائمة،كما تعتمد المؤسسة على سياسة مكافآت جيدة، وتوفير حوافز ومزايا لأفرادها وتحفيزهم كما تقوم المؤسسة بتوفير الجو المناسب لأفرادها من خلال خلق المناخ التنظيمي يساعد على بقاء الأفراد، وتحقيق تكيفهم ورضاهم واستمراريتهم بالمؤسسة.

3. مؤسسة تيرصام TIRSAM

2.3. التعريف بالمؤسسة

تأسست مؤسسة تيرصام TIRSAM في شهر مارس 2008، برأس مال قدره 10ملايين دينار جزائري 10.000.000 دج، فالبرغم من كونها حديثة النشأة إلا أنها اكتسبت مكانة في المجال الصناعي، حيث تمتلك مؤسسة تيرصام خبرة في صناعة الصهاريج والمقطورات، كما تعتبر رائدة في هذا المجال فاستمرارها ناتج عن النجاح التي حققته

بتحكمها في معظم النشاطات، وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في صناعة المنشآت الصناعية،حيث تهدف المؤسسة إلى النمو من خلال التطوير وكسب رضا زبائن جدد حيث تمتلك المؤسسة 43 منتج و40 نقطة بيع.

1.2. التركيبة البشرية لمؤسسة TIRSAM

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد مؤسسة تيرصام TIRSAMحسب المركز الوظيفي

الفئات	العدد	النسبة%
إطار مسير	7	2,65
إطار	23	8,71
مجموع الإطارات	**30**	**11,36**
عون تحكم	57	21,59
عون تنفيذ	166	62,88
عمالة مؤقتة	11	4,16
المجموع	**264**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية لمؤسسة TIRSAM

يمثل الجدول رقم(3-10): التركيبة البشرية لمؤسسة تيرصام TIRSAM، حيث تشكل نسبة الإطارات ما قدر بـ11,36% منقسمة بين الإطارات المسيرة والتي قدرت بـ2,65% والإطارات ما قدر بـ8,71%، أما فيما يخص أعوان التحكم والتنفيذ فقدرت نسبتهم على التوالي بـ21,59% و 62,88%، أما نسبة العمالة المؤقتة بمؤسسة TIRSAMتقدر بـ4,16%.

3.3. منتجات المؤسسة:

يمكن تصنيف نشاطات مؤسسة TIRSAM التي تندرج ضمن نشاطها الرئيسي، والمتمثل في تركيب وصناعة المنتوجات الصناعية، كما يلي:[1]

- صناعة نصف المقطورات
- صناعة الجرارات الزراعية
- صناعة شاحنات المصاعد.
- صناعة الرافعات الشوكية للأشغال العامة.
- صناعة الآلات الزراعية مع ملحقاتها.
- صناعة الصهاريج.

حيث أن منتجات المؤسسة تتصف بكونها ذات جودة عالية حيث تحصلت على شهادة الإيزو للجودة 2008/9001 فيما يخص جميع المنتجات.

تواجه مؤسسة TIRSAMمنافسة، حيث أن مؤسسة Sarl Toufik Trailer تعتبر المنافس الأول والمباشر للمؤسسة باعتبارها تنتج نفس منتجات المؤسسة وبنفس الأسعار، وكذلك مؤسسة ACI M sila والتي تعتبر من أقوى المنافسين من خارج الولاية باعتبارها تتعامل مع نفس الموردين، وتنتج نفس المنتجات وبجودة أيضا.

[1] بناءا على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة تيرصام TIRSAM.

رأس المال البشري وإدارة المعرفة بمؤسسة TIRSAM

تسعى مؤسسة تيرصام TIRSAM إلى تنمية رأس مالها البشري في ظل المنافسة، والتطورات التكنولوجية، في ظل وجود منافسين يفرض على المؤسسة تجديد معارفها وتكوينهم وإيجاد بيئة تحفز تعلمهم.

فيما يخص استقطاب المورد البشري فإن المؤسسة تقوم بجذب الأفراد وفقا لمتطلبات الوظيفة المراد شغلها، ويقوم قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتسيير الأفراد وتقييمهم وتنميتهم، وتعمل المؤسسة على المحافظة على أفرادها وتحفيزهم وتحقيق رضاهم لتقليل دوران العمل، تفادي مغادرتهم إلى المؤسسات المنافسة، وقد تحصلت مؤسسة تيرصام على شهادةISO9001 إيزو إدارة الجودة.

- تهتم مؤسسة TIRSAM بكل ما يخص معارفها، حيث تسعى المؤسسة إلى استقطاب عناصر بشرية ذات قدرات معرفية ومستوى جيد للاستفادة منهم، أما فيما يخص توزيع المعرفة تستخدم المؤسسة كل من الانترنت والانترانت وشبكات لربط أفرادها وتسهيل عملية تبادل المعارف وتدفقها على مستوى أقسامها ومصالحها، حيث تعتمد المؤسسة على فرق العمل بضمان نقل المعارف والاستفادة أفرادها،كما تعمل المؤسسة على خزن المعرفة سواءا ورقيا أو الكترونيا وتعمل على تستخدم الأجهزة الالكترونية والحاسب الآلي ولواحقه.
- تتبنى مؤسسة TIRSAM تكنولوجيات لتسهيل أداء مهام أفرادها، حيث تدعم تشارك للمعارف وتجديد معارف أفرادها وتحفز تبادل المعارف بينهم لتسهيل أداء مختلف المهام.
- تعمل المؤسسة على إخضاع أفرادها العاملين للتكوين،حيث أن تكوين الأفراد يكون وفقا لاحتياجات العمل ومتطلباته، كما تعمل مؤسسة TIRSAM على جذب خبراء لتمكين الأفراد العاملين من الاستفادة منهم، حيث يتم جذب الخبراء بصفة دورية لمعالجة مشكلات العمل وتذليل الصعوبات التي تواجههم، بما يمكن العاملين من الاستفادة من خبرات الخبراء، كما أشار بعض المهندسين إلى أنهم بإمكانهم الاتصال بالخبراء في مجال تخصصهم من أجل استفسار أو لحل مشكلة.

4. مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB

1.4. التعريف بالمؤسسة ENICAB / Entreprise des Industries du Câble de Biskra

تعتبر مؤسسة الكوابل من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وتتفرع إلى عدة فروع ومن أهم فروعها بولاية بسكرة، حيث أنشأت وحدة الكوابل بسكرة سنة 1986، وكانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة، ثم إنفصلت عنها سنة 1998، لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وتبلغ مساحتها 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة، وفي إطار خوصصة المؤسسات دخلت المؤسسة في شراكة مع GENERAL CABLE سنة 2008، وهي مؤسسة امريكية إسبانية، حيث أصبحت تحت إسم مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة، وبعد خروج جنرال كابل من خوصصة مع المؤسسة دخلت المؤسسة حاليا في شراكة مع مؤسسة كوندور Condor، ويقدر رأس مالها بـ 1010000000 دينار جزائري، حيث حصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 سنة 2003، وتعمل المؤسسة على تحسين منتوجاتها وجودتها، ومن أهم نقاط قوة المؤسسة رأس مال بشري، تنوع وجودة منتجاتها، وسمعتها جيدة في السوق.

2.4. نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في صناعة الكوابل الكهربائية، حيث تنتج المؤسسة مجموعة من الكوابل تتمثل في:كوابل منزلية Cables domestiques،كوابل صناعية (Cables industriels)، كوابل ذات الضغط المتوسط Cables moyenne tension، كوابل عارية Cables nus، كوابل للقيادة Cables de commandes، كوابل التوزيعCables De Distribution، بكرات من الخشب، حبيبات الكمبوند compound PVC (وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية).

منتجات خاصة: من أجل تقديم مجموعة كاملة من الكوابل التي تلبي متطلبات معينة من استخدام وقواعد السلامة الخاصة، قامت المؤسسة بتطوير إنتاج الكابلات ذات مواصفات إضافية، وتتمثل في:

- كوابل مقاومة للهيدروكربونات، كوابل مانعة لتسرب المياه، كوابل مرنة، كوابل EPR (مطاط).

تضم مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال بسكرة 383 عاملا منهم 86 إطار، وأعوان التحكم 73، وأعوان التنفيذ 224، ويتوزعون على مختلف التخصصات والإدارات والمصالح، حيث يبين الجدول رقم (3-13) توزيع عمال مؤسسة الكوابل بسكرة لسنة 2018.

3.4. التركيبة البشرية لمؤسسة الكوابل ENICAB

الجدول رقم (3– 11): توزيع أفراد مؤسسة الكوابل بسكرة لسنة 2018

أقسام المؤسسة		الإطار	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
الصناعي	العمليات	17	25	145	187
	التقنى	12	10	5	27
	Maintenance	14	26	33	73
	لوجيستيك	3	1	12	16
	المشتريات	4	2	1	7
	مجموع الإنتاج	50	64	196	310
التجاري	التجاري	9	0	1	10
الدعم	المالية والمحاسبة	9	1	0	10
	الإعلام الآلي	4	0	0	4
	الموارد البشرية	7	1	1	9
	الوسائل العامة	1	1	6	8
	نظافة وأمن صناعى	4	6	20	30
	المدراء	2	0	0	2
	مجموع الدعم	27	9	27	63
المجموع العام		86	73	224	383
النسبة		22,45	19,06	58,48	100

المصدر:من إعداد الباحثة بالإعتماد على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ENICAB.

يمثل الجدول رقم (3– 11): التركيبة البشرية لمؤسسة ENICAB، حيث تشكل نسبة الإطارات ما يقدر ب 86 فرد، أي ما نسبته 22,45% أما فيما يخص أعوان التحكم 19,06%، وأعوان التنفيذ ما يقدر ب58,48%.

- **رأس المال البشري وإدارة المعرفة بمؤسسة ENICAB**

تهتم مؤسسة ENICAB بالمعرفة حيث تولي أهمية لاكتساب المعارف، كما تعمل على استقطاب رأس مالها البشري وفقا لاحتياجات الوظائف المراد شغلها على مستوى المؤسسة.

تهتم مؤسسة ENICAB بكل ما يخص معارفها، حيث تسعى المؤسسة إلى استقطاب عناصر بشرية ذات قدرات معرفية ومستوى جيد للاستفادة منهم، أما فيما يخص توزيع المعرفة تستخدم المؤسسة كل من الانترنت والانترانت وشبكات لربط أفرادها وتسهيل عملية تبادل المعارف وتدفقها على مستوى أقسامها ومصالحها، كما تعمل المؤسسة على خزن المعرفة سواءا ورقيا أو الكترونيا وتستخدم الأجهزة الالكترونية والحاسب الآلي ولواحقه.

- تتبنى مؤسسة ENICAB تكنولوجيات لتسهيل أداء مهامها، حيث تدعم تشارك المعارف وتحديد معارف أفرادها، كما تحفز تبادل المعارف بينهم لتسهيل أداء مهامهم.

إن التحدي الذي يواجه المنظمات اليوم هو كيفية تنمية رأس مالها البشري والمحافظة عليه في ظل البيئة التنافسية التي تشهدها المؤسسات، وهذا ما يفرض على المؤسسة تحديد معارفها وتكوينهم وإيجاد بيئة تحفز تعلمهم، كماتعمل المؤسسة على إخضاع أفرادها العاملين للتكوين،وهذا وفقا لاحتياجات العمل ومتطلباته، حيث تسعى المؤسسة ENICAB إلى تنمية رأس مالها البشري، وهذا ما يكلف به قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة للاهتمام بالأفراد وتسيير مهاراتهم من تكوين وتقييم، وتنمية أفرادها، كما تعمل المؤسسة على المحافظة على أفرادها وتحفيزهم وتحقيق رضاهم.

- تهدف مؤسسة ENICAB إلى تكوين أفرادها حيث تدرج ضمن أهدافها لسنة 2017 انجاز 80 من برامج التكوين، حيث تعمل مؤسسة الكوابل بسكرة على تنمية رأس مالها البشري، وهذا من خلال تكوين عمالها وفقا لاحتياجاتها التكوينية،كما تجري المؤسسة تكوينات في العديد من المجالات أهمها: التكوين في (إدارة المخاطر، تنفيذ العمليات، الجودة، ولاء الزبون، قانون المالية، توثيق المعلومات، القيادة والعمل في فريق، تسيير عمليات الموارد البشرية، تقنيات تقييم الكفاءات، بالإضافة إلى التكوينات الداخلية، إدارة الأجور، إدارة الوقت، تشغيل الآلات، الإعلام الآلي...)، لإطاراتها وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم.

5. مؤسسة بيترو بركة PETRO BARAKA

تعتبر مؤسسة بيترو بركة مؤسسة إنتاجية خدمية تقع في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة، وهي مؤسسة خاصة، حيث تقوم بإنتاج وتوزيع المنتجات البترولية، كما تقوم بإنتاج تشكيلة من الزيوت،وتقوم المؤسسة بتوزيع المنتجات البترولية غاز بترول حيث تقوم بالتسويق والتوزيع والنقل والخزن، وتخزين مواد التشحيم، حيث تقوم بتصنيع مواد ومعدات صناعية،كما تقوم بتصنيع منتجات صيانة السيارات من قطع الغيار السيارات، حيث عملت مؤسسة تطوير أفكارها من أجل الابتكار وتهتم بمعارف أفرادها حيث تحصلت على ثقة الوزارة الطاقة وتطورت عام بعد عام من خلال تحصلها على التراخيص لتوسع نشاطها وتنويعه.

الجدول رقم(3–12): توزيع الأفراد حسب المركز الوظيفي لمؤسسة PETRO BARAKA

الفئات	العدد	النسبة%
الإطارات	15	7,77
أعوان التحكم	59	30,57
أعوان التنفيذ	119	61,66
المجموع	**193**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية لمؤسسةPETRO BARAKA

يمثل الجدول رقم (3- 12): التركيبة البشرية لمؤسسة PETRO BARAKA، حيث تشكل نسبة الإطارات ما يقدر ب7,77% أما فيما يخص أعوان التحكم والتنفيذ ما يقدر بنسبتي على التوالي:30,57% و 61,66%.

تعمل مؤسسة بيترو بركة على تنويع منتجاتها، وهذا ما دفعها إلى الاهتمام بأفرادها ومهاراتهم وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، خاصة أن المؤسسة تغطي الجزء ال شرقي والجنوب الغربي للبلاد في توزيعها لمنتجاتها، كما تهدف إلى تغطية كل ربوع الوطن، حيث تهتم المؤسسة بالابتكار في منتجاتها وتحسين الخدمات والتكيف مع متطلبات السوق،ولهذا تعمل على تنمية معارف أفرادها وتوفير بيئة لتعلمهم ومشاركتهم للمعارف بما يمكنها من تحسين أهدافها وتحقيق استراتيجياتها.

تهدف مؤسسة بيترو بركة إلى توفير البيئة الاتصالية والتكنولوجية على مستوى أقسامها وفروعها،بما يمكنها من تعزيز تشارك معارف أفرادها للمحافظة على خبرات الأفراد وتخزينها، كما تعمل المؤسسة على المحافظة على أفرادها كما تعمل على تكوين عمالها وفقا لاحتياجاتها التكوينية، والتي يحددها قسم الموارد البشرية، كما تهتم مؤسسة بزبائنها وتولي أهمية لمعارفهم وتعمل على تحقيق رضاهم.

6.دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE (سيدي بلعباس):

1.6. التعريف بالمؤسسة

نشأت مؤسسة (ENIE Entreprise Nationale de l'industrie Electronique) المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية في سنة 1969م، بسيدي بلعباس وسميت بـ: SONELEC وكانت فكرة تأسيسها سنة 1967، وللمؤسسة خبرة 30سنة في الإنتاج، والهدف الأول الذي حدد لها هو التطور في الصناعات الإلكترونية الجزائرية، وبنيت من طرف الشركة الأمريكية GTE Americane، نشأت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بعد أن تم تقسيم الشركة الأم SONELEC سنة 1978م إلى عدة مؤسسات، وفي سنة 1978م تفرعت عنها عدة مؤسسات واستقلت بصفة قانونية وهي كالتالي:[1]

[1] بناءا على معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين بمؤسسة ENIE.

- **ENIE** المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (تيزي وزو)،
- **ENIL** المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروبائية (الجزائر العاصمة)،
- **ENASC** المؤسسة الوطنية للصيانة وإنشاء صناعة المصاعد (الجزائر العاصمة)،
- **ENICAB** المؤسسة الوطنية لصناعة الأسلاك الكهربائية (الجزائر العاصمة)،
- **ENTC** المؤسسة الوطنية للهاتف والمراقبة (تلمسان)،

أعيدت هيكلة هذه الأخيرة سنة 1980 مما سمح بإنشاء مؤسسة ENIEبمقتضى المرسوم رقم 82/320 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982، ومقرها الرئيسي بسيدي بلعباس بالمنطقة الصناعية حيث تبعد ب 3 كلم عن ولاية بلعباس، برأس مال يقدر بـ:250.000.00دج.

تدار المؤسسة بمديريات فرعية وأقسام وظيفية ومستشارين، حيث يتوفر بمؤسسة ENIE 19مديرية ومجموعة من الأقسام وهذا راجع لطبيعة عملها، بالإضافة إلى وحدات تجارية، الجنوب بالأغواط، والشرق بولاية سطيف، والوسط البليدة، والغرب ولاية سيدي بلعباس.

الجدول رقم (3-13): التكوينات المنجزة بمؤسسة ENIEخلال سنوات (2015، 2016، 2017)

السنوات		2015	2016	2017
الأصناف	طبيعة التكوين	عدد التكوينات المنجزة		
الإطارات	ملتقى	42	78	150
	تكوين قصير المدى	2	91	83
	تكوين طويل المدى		1	2
أعوان التحكم	ملتقى	16	4	53
	تكوين قصير المدى	35	82	5
	تكوين طويل المدى		-	-
أعوان التنفيذ	ملتقى	6	-	85
	تكوين قصير المدى	-	162	4
	تكوين طويل المدى	-	-	-
المجموع		95	418	337

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ENIE.

تعمل مؤسسة ENIE على تنمية رأس مالها البشري من خلال تكوينه وهذا ما يبينه الجدول رقم(3-13)، حيث تنوعت تكوينات الأفراد بالمؤسسة (إطارات، أعوان التنفيذ وأعوان التحكم) حسب الاحتياجات التكوينية، وفي مجالات متعددة من أهمها(التقنيات، الموارد البشرية، النظافة والأمن الصناعي، المالية والمحاسبة، تدقيق ومراقبة التسيير، نظام إدارة الجودة، التجارية، إعلام الآلي واللغات)، حيث نلاحظ ارتفاع كبير لمجموع التكوينات من سنة 2015 إلى 2016، مقارنة بسنة 2017، وهذا ما يدل على أن المؤسسة مدركة لأهمية تكوين أفرادها والاهتمام بمعارفهم ومهاراتهم وفقا لإحتياجاتهم.

تتمثل الأقسام المستحدثة في مؤسسة ENIE وحدة الطاقة الشمسية Photovoltaïque UPV، وهي متخصصة في صناعة الألواح الضوئية الشمسية، والتسويق، وتصميم وتركيب وإيجاد الحلول في مجال الطاقة المتجددة، وحدة المراقبة وإنتاج الكاميرات، وحدة المعايرة الالكترونية، وحدة المخابر والتطوير، وحدة الدمج الالكتروني IE، وحدة المقاولاتية الداخلية، كما تتوفر بمؤسسة ENIE مجموعة من المخابر المجهزة بأحدث التقنيات لتحقيق أهدافها المسطرة.

2.6. أهداف ومهام المؤسسة ENIE

إن كل مؤسسة لديها مهامها وأدوارها وأهدافها الخاصة والتي تطمح لتحقيقها كغيرها من المؤسسات الأخرى، والتي نشأت من أجل تلبية حاجات وأذواق المستهلكين والمساهمين في الاقتصاد الوطني، حيث تتولى المؤسسة مهام البحث، التنمية، الإنتاج، الاستيراد، التركيب، الصيانة للمعدات والآلات والمركبات المخصصة لمختلف القطاعات الإلكترونية وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى :

- إحداث وتطوير منتجات الأجهزة الإلكترونية لكي تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.
- تطوير القدرات الوطنية خاصة في مجال الدراسات، والوصول لتحقيق وضمان تحقيق أهداف المخطط الوطني، بالإضافة إلى تمويل السوق الوطنية والمتاجر بالأجهزة وقطع الغيار الإلكترونية.
- ترقية المنتج المحلي إلى مصاف المنتج العالمي.

في إطار البحث والتطوير، تهدف الدولة الجزائرية وتعمل على إنعاش كل المؤسسات، حيث تم تخصيص 5 ملايير دج للتكوين الهادف وتكوين الإطارات والتقنين العاملين بالمؤسسة، إضافة إلى إنشاء مركز بحث على مستوى المؤسسة ببلعباس مكون من الإطارات والتقنين مكونين ومؤهلين بالخارج لاكتساب خبرة للنهوض بالمؤسسة والاقتصاد، وبهدف تجسيد مركز للبحث والتطوير التكنولوجي، وهذا ما دفع مؤسسة ENIE إلى إنشاء 17 مخبر للبحث والتطوير التكنولوجي بالمؤسسة في مجال تخصص أعمالها، حيث تم إنشاء مركز تطوير تقنيات الإلكترونيك[1] CDTE، من أجل تكوين أفرادها تكوينا محليا وتفادي تكوينهم خارج البلاد، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم لمواكبة التطورات التكنولوجية والعالمية الحاصلة في القطاع، حيث يتكون المركز من إطارات ذوي خبرات ومهارات قامت مؤسسة ENIE بإرسالهم وتكوينهم للخارج لتنمية خبراتهم ومعارفهم، كما يوجد مركز للتكوين في تقنيات التسيير CFTE[2]،حيث يهدف إلى التكوين عمالها في مجالات التسيير.

قامت مؤسسة ENIE بتوقيع على العديد من الإتفاقيات مع الجامعات للمساعدة في مجال البحث والتكوين، ومع مديرية العامة للبحث والتطوير التكنولوجي، وتطوير الأبحاث العلمية، لتمكين أفرادها وتنمية معارفهم وفقا لمتطلبات العمل بالمؤسسة، كما تعمل المؤسسة على تكييف هيكلها التنظيمي مع وظائفها واستراتيجياتها، كما تعمل المؤسسة على إيجاد بيئة تنظيمية محفزة، بيئة معرفية مشجعة من أجل تدفق المعارف على مستوياتها التنظيمية، حيث أشار رئيس قسم الموارد البشرية إلى أن المعارف هي أساس استمرارية المؤسسة.

[1] Centre de Developpement des Techniques Electroniques.
[2] Centre de Formation Technique en Electronique.

تهدف مؤسسة ENIE إلى تنمية قدرات أفرادها وخبراتهم، ورسملة معارفهم ومهاراتهم، كما تهدف إلى إعطاء صورة أكثر ابتكارا في الميدان الالكتروني، والمساهمة في تعزيز التعاون بين الصناعة والجامعة ومراكز البحث، والمساهمة في تحسين تكوين المهندسين مع الجامعات أو مراكز التطوير.[1]

كما تسعى مؤسسة ENIE إلى تنويع منتوجاتها وهذا ما دفعها إلى استحداث العديد من الوحدات، حيث قامت المؤسسة بإطلاق العديد من البرامج التكوينية في الإدارة لصالح العمال التنفيذيين في المؤسسة، وفي ضوء إطلاق وحدات المعايرة وENIE Solar إبتكار منتوجات جديدة تحتاج المؤسسة إلى مهارات وخبرات ومعارف جديدة، حيث تقوم المؤسسة بإجراء تكوينات خاصة، وشراكات صناعية، كما تحرص المؤسسة على تبادل المعلومات، والمساهمة في مشاريع التنمية، حيث تهدف إلى قيادة أكبر مركب صناعي في الجزائر وإفريقيا.

تعمل مؤسسة ENIE على الاهتمام بزبائنها ورغباتهم، وهذا من خلال مواكبة تطورات السوق الوطني والعالمي، ومواكبة الإبداعات التكنولوجية، كما تعمل على تكوين وتحسين مستوى الإطارات والعاملين وتنمية مهاراتهم من أجل مواجهة المنافسة والمحافظة على مكانتها وزبائنها والاستجابة لمتطلبات المستهلكين، وفي ظل التطورات التي يشهدها السوق والمحيط الخارجي وتماشيا مع أذواق زبائنها، والتطورات التكنولوجية الحديثة، تعمل المؤسسة على الحصول على المعلومات من محيطها الخارجي وزبائنها لزيادة معارفها.

3.6. التركيبة البشرية لمؤسسة ENIE

الجدول رقم (3– 14): التركيبة البشرية لمؤسسة ENIE حسب المركز الوظيفي

الفئات	العدد	النسبة%
الإطارات مسيرة	69	5 ,78
الإطارات	313	26,24
مجموع الإطارات	**383**	**32,10**
أعوان التحكم	176	14,75
أعوان تنفيذ	549	46,02
مؤقت	86	7,21
المجموع	**1193**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على قسم الموارد البشرية بمؤسسة ENIE.

يمثل الجدول رقم (3–14): التركيبة البشرية لمؤسسة ENIE، حيث تشكل نسبة الإطارات ما يقدر بـ 32,10% منقسمة بين الإطارات المسيرة والتي تقدر بـ5 ,78% والإطارات 26,24%، أما فيما يخص أعوان التحكم والتنفيذ فقدرت نسبتهم على التوالي: 14,75% و46,02%، أما نسبة العمالة المؤقتة بمؤسسة ENIE تقدر ب 7,21%.

7. مؤسسة خنتر Khenteur Automotive Components

1.7. التعريف بالمؤسسة خنتر KCA

مؤسسة خنتر لصناعة مركبات السيارات (KCA (Khenteur Automotive Components، حيث تقع المؤسسة في ولاية سيدي بلعباس – الجزائر، منذ إنشائها في عام 1987 على شكل شركة أشخاص وتحولت في

[1] معلومات من قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ENIE.

جانفي2003 إلى شركة أسهم برأس مال قدره 60000000 دج، متخصصة في تصميم وتصنيع وإنتاج وتوزيع قطع غيار السيارات وتسويق مكونات السيارات الكهربائية والإلكترونية، واكتسبت شركة KCA مكانتها الرائدة في السوق الجزائري بفضل جودة منتجاتها والاستماع إلى زبائنها، حيث حصلت شركةKCAعلى شهادة ISO 9001، مؤسسة KCA-spa تكرس مجهوداتها بالكامل لتطوير منتجاتها، فمنذ إنشاء أول منتج في عام 1987، طورت المؤسسة العديد من نطاقات المنتجات.

الجدول رقم(3-15): توزيع أفراد مؤسسة خنترKCAحسب المركز الوظيفي

الفئات	العدد	النسبة%
الإطارات مسير	2	2,77
الإطارات	11	15,27
مجموع الإطارات	**13**	**18,05**
أعوان التحكم	15	20,83
أعوان التنفيذ	44	61,11
المجموع	**72**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية لمؤسسة خنترKCA

يمثل الجدول رقم (3-15) التركيبة البشرية لمؤسسة KCA، حيث تشكل نسبة الإطارات ما يقدر بـ 18,05%متوزعة بين الإطارات المسيرة والتي قدرت بـ 2,77% والإطارات بـ 15,27%، أما فيما يخص أعوان التحكم والتنفيذ فقدرت نسبتهم على التوالي: 20,83% و 61,11%.

منذ نشأتها حافظت مؤسسة KHENTEUR بإستمرار على التزامها بالابتكار في المنتجات وتحسين الخدمات، ومنذ عام 2000 خصصت المؤسسة 5٪ من مبيعاتها السنوية للابتكار، حيث تقوم المؤسسة بإبداعات في منتوجاتها وتقدم براءات اختراع، حيث أن مجالات البحث الرئيسية هي:

- البحث والتطوير لتلبية متطلبات عملائها،
- البحث عن سبل تحسين جودة منتجات المؤسسة، وتكيفها مع الأسواق واستخداماتها وفقا لخصوصية السوق،
- تصميم الآلات والأتمتة الخاصة بتصنيع منتجات KCA،
- تحصلت المؤسسة علىنظام إدارة الجودة ISO 9001، حيث أن المؤسسة تقوم بتصدير منتجاتها إلى كل من فرنسا، تونس، المغرب.

جميع منتجات المؤسسة نتيجة لإبداعات وتحسينات مؤسسة KCA، وهذا ناتج لسنوات عديدة من خدمة الزبائن والتحسينات المستمرة،وتستمد مؤسسة خنتر معلومات والمعارف من زبائنها لذا يعتبر الزبون هو المصدر الأول الذي يمكنها من معرفة احتياجاته، لهذا فإن معدل رضا الزبائن مرتفع.

يتوفر بالمؤسسة عناصر بشرية ذات قدرات معرفية، حيث تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على كل من الانترنت وشبكة الاتصالات لربط أفرادها وتسهيل عملية تبادل المعارف وتدفقها على مستوى المؤسسة، كما تعمل المؤسسة على تطبيق المعارف الجديدة والمتولدة عن ابتكارات المؤسسة من يوم إنشائها إلى غاية يومنا هذا.

8 . دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI

1.8 التعريف بمؤسسة CHIALI TUBES: مؤسسة شي علي للأنابيب[1] CHIALI TUBES مؤسسة ذات أسهم قدر رأس مالها ب 600 مليون دينار جزائري، حيث تعد من أولى وأهم المؤسسات المنتجة للأنابيب PVC-PE الخاص بالماء والغاز والسقي، فهي مؤسسة تجارية وإنتاجية، إذ تخصصت بتحويل المواد البلاستيكية منذ سنة 1985 بولاية سيدي بلعباس، وهذا بفضل المؤسسة العائلية التي يديرها مؤسسها الأول أحمد شي علي، فهي اليوم تضم مصنعين عصريين يقعان بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس وتتربعان على مساحة تقدر ب 2 هكتار للمصنع الأول متخصص في تحويل الأنابيب PVC-PE، والمصنع الثاني والذي مساحته 9 هكتار متخصص في تحويل البوليتيلان ذات الكثافة العالية والمخفضة PEHD-PEBD، كما أن المؤسسة تبنت فروعا أخرى يسمى ب STPM خدمات والذي أنشئ حديثا فقد تخصص في تطوير وإنجاز مشاريع السقي، من أجل تقديم أحسن المنتجات والخدمات،[2]كما تختص المؤسسة في صناعة وتحويل المعادن.

شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) هي فرع 100% لمجمع شي علي، حيث يحوي شي علي أنابيب على مصنعين متخصصين(مصنعPVC، ومصنع PE) وهما مجهزان بعدة خطوط البثق، حديثة التكنولوجيا، وبأرصفة كبيرة للتخزين.

تمتلك مؤسسة CHIALI TUBES طاقة بشرية وأفراد ذو قدرات ومعارف ومهارات، وخبرات عالية، حيث تعمل المؤسسة على الاستثمار في تكوينهم داخل وخارج الوطن، كما تولي المؤسسة أهمية لتنمية كفاءاتها والاحتفاظ بها، حيث تعتمد على نظم عمل وأساليب تسييرية عصرية للإستجابة الفورية لمتطلبات زبائنها، وتحقيق منتوجات ذات جودة وكفاءة عالية، ومن أولوياتها أيضا التكوين الدائم والمستمر حيث تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على رأس مالها البشري وخبرات أفرادها، وتشجيع الابتكار.

لمؤسسة شي علي شهادة الجودة الإيزوISO9001تحصلت عليها في شهر أوت 2002، كما تحصلت على شهادة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 2007:18001 في شهر جانفي 2011، تمتلك مؤسسة شي علي شبكات توزيع تقدر بأكثر من 48 موزع معتمدين، وتعتبر الرائدة في السوق الجزائرية في صناعة الأنابيب المتخصصة في PEHD،

تعمل المؤسسة على تجنيد كفاءات جديدة، حيث تتعرف المؤسسة على مخطط مسارهم المهني، انجازاتهم ومؤهلاتهم وتقييمهم للتعرف على النقص في معارفهم ومهارتهم، ودعم ذلك من خلال تكوينهم.

من سياسات المؤسسة لتنمية رأس مالها البشري والاحتفاظ به الاعتماد على التجارب السابقة، مشاركة فرق الممارسة سواء مشاريع وتعلم طرق جديدة وحل المشكلات، تبادل المعارف والأفكار بين الأفراد من خلال الممارسات اليومية، الاعتماد على فرق عمل، الإجتماعات، الاستفادة من موجه ذو خبرة ومعارف يوجه باقي الأفراد ويساعدهم على أداء أعمالهم، بالإضافة إلى مكون داخل العمل، والتعلم الالكتروني من خلال برامج محددة ومتاحة على الانترنت حيث توفر المؤسسة شبكات المعلوماتية بما فيها الانترنت لتسهيل تواصل الأفراد واكتساب معلومات ومعارف، وتشجيعهم على التعلم.

[1] https://www.groupe-chiali.com/ar/le-groupe-ar/chiali-tubes-ar موقع مؤسسة شيالي : تاريخ الاطلاع: 14-03- 2018

[2] بالاعتماد على وثائق المؤسسة CHIALITUBES.

تولي مؤسسة شي علي أهمية للاحتفاظ بأفرادها من خلال توفير بيئة العمل ملائمة، وإتباع سياسة مكافآت جيدة، وتوفير حوافز ومزايا لأفرادها، والجدول رقم (3-18) يبين توزيع الأفراد بمؤسسة شي علي حسب المركز الوظيفي:

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد حسب المركز الوظيفي لمؤسسة شي علي CHIALI

CHIALI TUBES		
الفئات	**العدد**	**النسبة %**
الإطارات المسيرة	8	1,81
الإطارات	25	5 ,66
مجموع الإطارات	**33**	**7 ,48**
أعون التحكم	90	20,41
أعوان التنفيذ	318	72,11
المجموع	**441**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية مؤسسة CHIALI TUBES.

يمثل الجدول رقم(3- 18): التركيبة البشرية لمؤسسة CHIALI، حيث تشكل نسبة الإطارات ما يقدر ب 7,48%منقسمة بين الإطارات المسيرة والتي تقدر ب1,81% والإطارات 5 ,66%، أما فيما يخص أعوان التحكم والتنفيذ فقدرت نسبتهم على التوالي: 20,41%و72,11%.

تمتلك مؤسسة CHIALI TUBES طاقة بشرية عالية المستوى بحيث يعمل بالمؤسسة مهندسين وإطارات ذو مهارات وخبرات عالية، حيث يحرص عمال المؤسسة على وضع مهاراتهم في خدمة الزبون، وهذا ما يفرض عليها المحافظة على مكانتها واستمرار تنمية أفرادها من معارف ومهارات والمحافظة على خبراتها.

- **الاستقطاب والتكوين بمجمع شي على CHIALI**

إن اختيار الأفراد يتم على أساس شروط تستند إلى المهارة والخبرة والكفاءة والتكوين المناسب، حيث أن أفراد المؤسسة حريصون على وضع مهاراتهم وقدراتهم لخدمة المؤسسة، وتبذل المؤسسة جهود في مجال تنمية مهارات الأفراد عن طريق التكوين داخل الوطن وخارجه،حيث يتوفر بالمؤسسة برنامج Sage 100 الذي يسمح بإعداد خطط التكوين وميزانية التكوين، وتسجيل ما تم تنفيذه من برامج تكوينية للتعرف على رأس المال البشري بالمؤسسة، حيث أشار مسؤول التكوين بالمؤسسة على أن المؤسسة تسعى لتنمية شعور الانتماء لأفرادها بالمؤسسة.

يخضع العمال بالمؤسسة إلى تكوينات مناسبة وفعالة من قبل خبراء ومتخصصين، حيث يحرص عمال المؤسسة على وضع مهاراتهم وخبراتهم في خدمة الزبون، كما تولي إدارة CHIALI TUBES أهمية كبيرة لتكوين أفرادها، وموظفيها الجدد بهدف التحسين المستمر لمؤهلات ومهارات أفرادها وتنميتها، حيث تستخدم المؤسسة خدمات العديدة من منظمات التكوين الوطنية والأجنبية، وفي سنة 2007 وصلت ميزانية التكوين إلى 1849000 دج، مما سمح بزيادة مبيعاتها، كما أنها تعتمد على أساليب تسيير عصرية تمكنها من الاستجابة الفورية والجيدة لمتطلبات واحتياجات زبائنها، ونظرا لأهمية ادارك المؤسسة للتكوين فقد تم إفتتاح مركز تكوين جديد الخاص بها حيث قامت مؤسسة شي علي أنابيب

بتنظيم دورات تكوينية من أجل السماح للصناعيين في المنطقة بزيادة أدائهم في سياق اقتصادي مع تحديات متعددة لتعزيز قدرة الأفراد داخل المجموعة CHIALI، المتخصصة في صناعة البلاستيك.

تهتم مؤسسة TUBES CHIALI بكل ما يخص معارفها، حيث تعمل مؤسسة على استقطاب أفراد ذو قدرات معرفية ومستوى جيد للاستفادة منهم، كما تسعى المؤسسة إلى تعزيز تشارك المعارف من خلال ترسيخ التكنولوجيات اللازمة الانترنت والانترانت وشبكات لربط أفرادها وتسهيل عملية تبادل المعارف وتدفقها على مستوى أقسامها ومصالحها، كما تعمل المؤسسة على خزن المعرفة باستخدام الأجهزة الالكترونية والتقنيات اللازمة لتسهيل أداء مهامها.

كما تهدف المؤسسة إلى المحافظة على إطاراتها من خلال توفير بيئة العمل ملائمة لتحقيق تكيفهم ورضاهم، وإتباع سياسة مكافآت، من خلال تقديم تحفيزات ومزايا لأفرادها.

- **شي علي أكاديمي CHIALI Académie**

قامت مجموعة CHIALI بإطلاق مدرستها الخاصة للتكوين CHIALI ACADEMIE والتي تم تأسيسها كمؤسسة تابعة للمجموعة لتتولى مسئولية تنفيذ خطط التكوين الخاصة بالشركات التابعة لمجموعة CHIALI، حيث تتجسد مهمة CHIALI ACADEMIE الرئيسية المساهمة في تنمية مهارات جميع الأفراد العاملين لمجمع CHIALIوبالتوازي مع ذلك تسعىCHIALI Académie كمؤسسة تابعة لمجمع CHIALI التي تم إنشاؤها في عام 2017 لتتولى مسؤولية التكوين لجميع المؤسسات التابعة لمجمع شيالي CHIALI وتتمثل مهمتها الرئيسية في التخطيط لتكوين، وهذا من خلال التعاون مع إدارة الموارد البشرية، بهدف تبني سياسة تنمية المهارات، من خلال إجراء دورات تكوينية تختص بنشاطات المجمع، اللوجستيك، الإنتاج، الصيانة، المبيعات، الموارد البشرية إلخ، كما تقدم Académie CHIALIتكوينا فنيا للأفراد الداخليين والعملاء الخارجيين،حيث تتكفل بخطط تكوينية لفروعها المختلفة، ومجهزة بكل الموارد البشرية والمادية، كما تضمن تطوير تقديم الخدمات ذات صلة بميدان التكوين من أجل توفير أجود نوعية تكوينية لشركائها CHIALI ACADEMIE.[1]

– **التكوين الفني**: ويشمل كل من:

- الفنيين والأفراد العاملين التشغيليين الذين يريدون إتقان تنفيذ المنتجات،
- المديرين المسؤولين عن مراقبة ورصد مشاريع البناء.

– **التكوين الفني+** المكونون هم مهندسون متخصصون والمكونين في الخارج، حيث يتم التكوين في ورشة فنية مجهزة تجهيزًا جيدًا،يغطي التكوين المعرفة (الجزء النظري) والدراية (جزء عملي)، يرافق الدورات التعليمية توفيرالوسائل التعليمية لفهم المفاهيم الفنية، حيث أنه لا تتجاوز مجموعات المتكونين 6 مشاركين في كل مرة.

تسعى مؤسسة شي علي أيضا إلى تعلم أفرادها ورفع قدراتهم المعرفية، حيث قامت مؤسسة التعليم العالي MDI) (Business School بالتعاون مع HEC Montréal بمنح شهادة ماجستير إدارة الأعمال للمدراء التنفيذيين لمؤسسة شي علي CHIALI من أجل تحسين أدائهم الصناعي والإداري، حيث أن التكوين المقدم لمدراء المؤسسة الصناعية في

[1] https://www.groupe-chiali.com/ar/actualites#ACTU 2018 -03-14 موقع مؤسسة شيالي : تاريخ الاطلاع:

الولاية هو الأول من نوعه في الجزائر من قبل كلية MDI (MDI Business School) للأعمال، من خلال تنظيم دورة تكوينية إدارية لمدة تسعة أشهر خارج الجزائر العاصمة.

كما تعمل المؤسسة CHIALI على الحفاظ على أفرادها من خلال توفير جو العمل المناسب، في ظل السلامة والأمن المهنيين، كما تعمل على تحفيزهم وتحقيق رضاهم.

9. دراسة حالة مؤسسة CMA مركب الآلات(العتاد) الفلاحية

1.9 التعريف بمؤسسة CMA:

مؤسسةتصنيع المعدات الزراعية (CMA) [1]، وهي مؤسسة مختصة في الصناعات الميكانيكية وهي عبارة عن وحدة صناعية: مركب العتاد الفلاحي بسيدي بلعباس، وهي مؤسسة مساهمة (EPESPA) برأسمال مسجل يبلغ 2.379.440.000، وقوة عاملة تتكون من 775 فرد، منها دائم و منها أفراد ذات عقود محددة المدة، تعتبر مؤسسة CMAرائدة والمتخصصة في هذا النوع من المعدات بما في ذلك الحصادات، تهدف إلى تطوير قدراتها، بالإضافة إلى التجديد، وتغطية السوق الجزائرية، كما تقوم بتصدير منتجاتها لكل من (المغرب، تونس، ليبيا وأوكرانيا).

تعملCMAفي منطقة حساسة للغاية بالنسبة للاقتصاد الوطني وهي ذات أهمية لا يمكن إنكارها بالنسبة للزراعة الجزائرية، حيث تحتكر سوق إنتاج المعدات الزراعية على المستوى الوطني، ولكن هذا لا يعني أنها محصنة ضد المنافسة الشديدة، والتي يمكن أن تأتي من مؤسسات أجنبية أخرى ذات شهرة دولية،

إن الابتكار هو محور الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تهدف إلى تطوير منتجات زراعية جديدة تفي بمتطلبات السوق المحلية المتطورة باستمرار، وكجزء من تحديث منتجاتها، طورتCMAفي عام 2009 شراكة مع مجموعة فنلندية SAMPO-ROSENLOW، لتصنيع ماكينة حصادة جديدة أكثر كفاءة من الحاصدة القديمة AFAQ II،كما تعمل المؤسسة على الإطلاع على التطورات التكنولوجية وتقليل الفجوة التقنية والتكنولوجية، وتحديث منشآتها الصناعية.

[1]Entreprise de Construction de MaterielsAgicoles.

2.9. التركيبة البشرية لمؤسسة CMA

جدول رقم(3-17): توزيع أفراد المؤسسة حسب المركز الوظيفي بمؤسسة CMA

CMA Spa			CMA SAMPO SPA		
الفئات	العدد	النسبة %	الفئات	العدد	النسبة %
الإطارات المسيرة	7	0,90	إطار مسير	2	1,24
الإطارات	127	16,39	إطار	25	15,53
مجموع الإطارات	**134**	**17,29**	**مجموع الإطارات**	**27**	**16,77**
أعوان التحكم	125	16,13	عون تحكم	12	7 ,45
أعوان التنفيذ	516	66 ,58	عون تنفيذ	94	58,38
			CTA	28	17,39
المجموع	**775**	**100**	المجموع	**161**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية لمؤسسة CMA.

يمثل الجدول رقم (3-17) التركيبة البشرية لمؤسسة CMA، حيث تشكل نسبة الإطارات ما يقدر بـ17,29% مقسمة بين الإطارات المسيرة والتي قدرت ب 0,90% والإطارات 16,39%، أما فيما يخص أعوان التحكم والتنفيذ حيث قدرت نسبتهم على التوالي بـ 16,13% و66 ,58%،كما يوضح الجدول التركيبة البشرية لمؤسسة CMA SAMPO SPA، حيث تشكل نسبة الإطارات ما قدر ب16,77% منقسمة بين الإطارات المسيرة والتي تقدر ب1,24% والإطارات 15,53%، أما فيما يخص أعوان التحكم والتنفيذ حيث قدرت نسبتهم على التوالي بـ7,45% و58,38%، أما نسبة العمالة المؤقتة بمؤسسة قدرت ب17,39%.

يتوفر بالمؤسسة CMA أفراد ذو قدرات ومهارات وخبرات، حيث تدرك المؤسسة أهمية رأس مالها البشري وتعمل على تنميته والمحافظة عليه، وعليه تسهر إدارة الموارد البشرية بمؤسسة CMA على إنشاء والتحقق من التوظيف والتكوين، والتكوين المهني والتكوين الداخلي لأفرادها وفقا لاحتياجاتهم التكوينية،كما يتوفر بالمؤسسة قسم للتوظيف والتكوين يندرج ضمن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، كما تهدف المؤسسة إلى توقيع إتفاقيات مع الجامعات في إطار البحث العلمي لدعم تكوين أفرادها.

تسعى مؤسسة CMA إلى استقطاب أفراد ذو مهارات وخبرات إما بترقية أفرادها الداخليين أو تحديد احتياجاتها من الأفراد واستقطابهم، كما تعمل المؤسسة على اعتماد سياسات تهدف من خلالها لتكوين وتنمية رأس مالها البشري، وتقوم المؤسسات بتكوين أفرادها في العديد من المجالات وفقا لاحتياجاتهم وفقا لكل قسم ومديرية،وعليه تعددت مجالات التكوين من تكوين في التسيير وفي المجال التقني، حيث يشمل التكوين كل الفئات من إطارات وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وهذا ما يبين اهتمام المؤسسة بتكوين أفرادها، كما تعتمد المؤسسة في تكوين أفرادها على ثلاث أنماط داخلي وخارجي وعلى مواقع إلكترونية، ولهذا الصدد قامت المؤسسة بتكوين 111 إطار و45 عون تحكم، و82 عون تنفيذي

وهذا خلال سنة 2017، حيث تهدف المؤسسة إلى الاحتفاظ بإطاراتها لتفادي مغادرتهم إلى مؤسسات أخرى من خلال تقديم مكافآت وتحفيزهم لتحقيق تكيفهم في بيئة عمل المؤسسة ورضاهم،

- **مؤسسةCMA-SAMPO Spa مؤسسة إنتاج عتاد الحصاد**

مؤسسة إنتاج عتاد الحصاد CMA-SAMPO Spa، تعتبر مؤسسة تصنيع وتوزيع وتصدير العتاد وقطع الغيار الزراعيةSAMPO-ALGERIE Spa، وهي مؤسسة شبه عامة تأسست بموجب القانون الجزائري برأسمال قدره 000 555 674 دج، مقرها في سيدي بلعباس، وهي مملوكة للمؤسسة EPE PMAT SPA جزائرية بنسبة 27 ٪، جزائرية EPE CMA SPA بنسبة 35٪ و SAMPO ROSENLEWبنسبة 38 ٪ وهي لشركة فنلندية،[1] إن الهدف الرئيسي منSAMPO-ALGERIE SPA هو التصنيع (القدرة الإنتاجية 1000 / سنة، صيانة، تسويق، والاستماع دائما إلى الزبون وخدمة الزراعة، SAMPO-ALGERIE Spa لديها شبكة تجارية من خلال مؤسسة، تغطي كامل الأراضي الوطنية، ومتوسط القوى العاملة هو 161، حيث تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية تعتمد على تكوين الأفراد، ولهذا الغرض، تعمد المؤسسة إلى توفير الوسائل لتكوين أفرادها في المجالات الفنية والمالية والإدارية واللجوء إلى استقطاب وتوظيف المهارات، والعمل على تنميتها والمحافظة عليها.

10. مؤسسة FAMAG لصنع وتركيب المعدات الفلاحية

1.10. التعريف بمؤسسة FAMAG

تختص مؤسسة FAMAG في صناعة وتركيب المعدات الفلاحية، وهي مؤسسة خاصة متواجدة في منطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس الصناعية تأسست عام 1996 برأس مال إجتماعي لا يتجاوز 270 مليون دينار جزائري وهو ألان يبلغ 1,5مليار دينار جزائري، يقع مقرها الرئيسي ووحدة إنتاجها بالمنطقة الصناعية لمدينة سيدي بلعباس على مساحة 40000 متر مربع منها 15000 متر مربع مغطاة، وهي توظف 278 عامل من بينهم 42 موزعين على التراب الوطني ويشكلون شبكة مبيعات المؤسسة،[2] وتتخصص في تصنيع المقطورات والجرارات والمحاريث.

بدأت FAMAG نشاطها بالشراكة مع مؤسسة ألمانية من خلال صنع وإعادة بيع قطع الغيار والحصادات من نوع CLAASبشراكة ألمانية، ثم إلى صناعة الجرار Sonalika بشراكة هندية، وخلال العامين 2006 و2007 تم إدخال خط إنتاج مقطورات ذات صهاريج ومعدات الحراثة إلى جانب صناعة الجزازات Faucheuses والرشاشات والبخاخات وغلافات وجامعات المحاصيل، والمثاقيب والمحاريث، وفي عام 2008 قامت المؤسسة بنسج شبكة توزيع وخدمة ما بعد البيع على كامل التراب الوطني لأجل تقريب المنتج من المستخدم وتوفير أفضل خدمة.[3]

تهدفا لمؤسسة إلى المحافظة على إنتاجها للعتاد الفلاحي بالجزائر، وتعتبر مؤسسة FAMAG من أهم المؤسسات الإفريقية المنتجة للجرارات والعتاد الفلاحيين، حيث تقوم بتصدير منتجاتها مصر وتونس وموريتانيا، وبما أن للهند استراتيجيات مع مؤسسات عالمية، دخلت المؤسسة في شراكة مع الهند، وهذا ما يضمن جودة ونوعية المنتوجات.[4]

---

[1] http://sampo-algerie.com/، 2018-03-14 موقع مؤسسةCMAعلى الموقع الالكتروني: تاريخ الاطلاع:

[2] http://www.famag.net/index.php/features/profil-famag2018-03-19 موقع مؤسسةFAMAGعلى الموقع الالكتروني:تاريخ الاطلاع:

[3] بناءا على المعلومات المقدمة من مؤسسة FAMAG.

[4] بناءا على الوثائق المقدمة من مؤسسةFAMAG.

من أهداف المؤسسة استدامة أعمال تصنيع المعدات الزراعية في الجزائر،كما تهدف لكي تصبح رائدة صناعة المعدات الفلاحية في المغرب العربي ولتحقيق مراكز قيادية على المستوى الأفريقي تتوافر بالمؤسسات محل الدراسة نظم معلومات بأقسامها مصالحها وهذا راجع لطبيعة عملها.

2.10. التركيبة البشرية لمؤسسة FAMAG

الجدول رقم(3– 18): توزيع أفراد المؤسسة حسب المركز الوظيفي بمؤسسة FAMAG

الفئات	العدد	النسبة%
الإطارات المسيرة	1	1,66
الإطارات السامية	6	2,16
إطارات	53	88,33
مجموع الإطارات	**60**	**21,58**
أعوان التحكم	3	1,08
أعوان التنفيذ	215	77,34
المجموع	**278**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية لمؤسسة FAMAG.

يمثل الجدول رقم(3–18) التركيبة البشرية لمؤسسة FAMAG، حيث تشكل نسبة الإطارات ما يقدر ب21,58% مقسمة بين الإطارات المسيرة والتي قدرت بـ 1,66% والإطارات السامية 2,16% والإطارات 88,33%، أما فيما يخص أعوان التحكم1,08% وأعوان التنفيذ ما قدر بنسبة: 77,34%.

تسعى مؤسسة FAMAG إلى تكوين أفرادها في مجالات عديدة وفقا لاحتياجاتها، تسعى مؤسسة أيضا على تعلم أفرادها وتنمية معارفهم وتكوينهم حيث تعمل المؤسسة على الحفاظ على أفرادها من خلال توفير جو العمل المناسب، كما تعمل على تحفيزهم وتحقيق رضاهم.

تدرك مؤسسة FAMAG أهمية المعرفة، حيث تعمل المؤسسة على استقطاب أفراد ذو قدرات معرفية ومهارية، كما تولي المؤسسة أهمية لتشارك معارف من خلال توفير الاتصال وشبكات لربط أفرادها وتسهيل عملية تبادل المعارف وتدفقها، كما تعمل المؤسسة على خزن المعرفة باستخدام التكنولوجيات اللازمة لتسهيل أداء مهامها.

المبحث الثاني: متغيرات الدراسة، النماذج والإحصاءات الوصفية

بعد الانتهاء من جمع معلومات عامة عن المؤسسات محل الدراسة، ومن اجل إستكمال الحصول على المعلومات، وعليه نتطرق من خلال المبحث الثاني إلى الصدق البنائي لمقياس الدراسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ومعامل ثبات وصدق أداة الدراسة، كما سنحاول من خلاله تحليل أراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، من خلال تحليل محاور الاستبيان والمقابلة.

المطلب الأول: الصدق البنائي لمقاييس الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري والصدق الداخلي، من خلال إختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص، حيث تم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم وهذا لإجراء التعديلات المناسبة في ضوء توصياتهم، إذ تم ضبط الاستبيان النهائي ليصبح أكثر فهما وتحقيق الأهداف الدراسة، كما تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغيرات الدراسة، والتأكد من الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

أولا. الصدق الظاهري والداخلي

1.1. الصدق الظاهري للدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الأساتذة ذوي التخصص لمعرفة مدى صدق الدراسة ظاهريا(الملحق رقم1).

- **المتغيرات الوسيطة (Modirating variables)** هي المتغيرات التي لها تأثير غير متوقع (تأثير شرطي) على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع Contingent Effect، إذ أن ظهور متغير ثالث (المتغير الوسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل (بين المتغير المستقل والمتغير التابع)، أي أن هناك علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أصبحت تعتمد على تأثير المتغير الوسيط (Sekaran, 2004).

إن العلاقة بين المتغير الوسيط تعتمد على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث أنه لن يتحقق إلا بوجود علاقة للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته، ثم وجود علاقة للمتغير الوسيط مع المتغير التابع.

- **المتغير التابع**:يعتمد المتغير التابع على المتغير المستقل.[1]
- **المتغير المستقل Independent Variable** المتغير المستقل هو المتغير الذي يتم اختياره من قبل الباحث العلمي القائم على إعداد البحث، السبب في هذا الاختيار هو توضيح تأثيره في متغير آخر.

ثانيا. الصدق الاستطلاعي للاستبيان: بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان وزع عدد من الاستبيانات قدر ب 10 استبيانات على 10 أفراد للتعرف على مدى فهمهم لعبارات الاستبيان وقدرتهم على الاستجابة للاستبيان والإجابة على عباراته، حيث تم شرح وتوضيح بعض المفاهيم، وإعادة صياغة لبعض العبارات والمفردات، ليصح بالاستبيان في صورته النهائية وتأكيد صلاحيته لإجراء الدراسة.

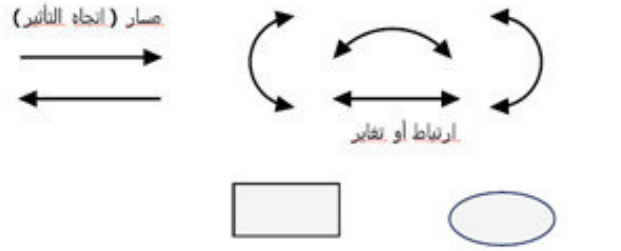
[1]Kaur SP ,SimerPreetKaur, Variables in research, IJRRMS, Vol3, Issue 4, OCT - DEC 2013, P36.

ثالثا. التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغيرات الدراسة

من أجل التعرف على ثبات وصدق الدراسة الحالية وبالاستعانة بمعامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، نستعين أيضا بالتحليلي العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis CFA

المرحلة الأولى: بناء النموذج وتحديده

يفضل تدعيم النموذج النظري أو توضيحه برسوم تخطيطيه، وأشكال النموذج أحد الأمثلة عن الأشكال التوضيحية، ويوجد شبه اتفاق على استعمال الأشكال التالية:



متغير كامن **متغير مقاس**

. يرمز للسهم المحدب ذو الرأسين على مجرد الارتباط أو التغاير بين متغيرين مستقلين،

. يرمز السهم المستقيم ذو الرأس أو الاتجاه الواحد على العلاقة بين متغيرين التي تكون في الغالب إما علاقة سببية أو علاقة تنبؤية، وتسمى أحيانا بمعامل المسار أو معاملات المسارات أو مسارات اختصارا.

. يرمز الشكل المستطيل أو المربع على المتغير الملاحظ، أو المقاس أو المتغير غير الكامن،

. يرمز الشكل البيضاوي أو الدائري على المتغيرات الكامنة.

المرحلة الرابعة: اختبار جودة مطابقة النموذج عن طريق مؤشرات المطابقة

لعل التصنيف الأكثر استخداما وشيوعا التصنيف الذي يقسم مؤشرات المطابقة على اختلافها وتباينها إلى ثلاث أصناف أو مجموعات كبرى وهي:

المجموعة الأولى: مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit indices

سميت مطلقة لأنها لا تقوم على مقارنة مطابقة النموذج المفترض بنماذج أخرى مقيدة

المجموعة الثانية: مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية Comparative FitIndices / incremental Fit Indices

المؤشرات التي تقدر مقدار التحسن النسبي في المطابقة التي يتمتع بها النموذج المفترض (نموذج الباحث) مقارنة بنموذج قاعدي Baseline model، ويتمثل النموذج القاعدي في الغالب في النموذج ذي المتغيرات المستقلة، ويدعى اختصارا بالنموذج المستقل Independent Model أو نموذج العدم Null model الذي يقوم على افتراض أن تغايرات المتغيرات الملاحظة على مستوى المجتمع تساوي صفرا أو منعدمة ولا تبقى إلا قيم تباين هذه المتغيرات.

المجموعة الثالثة: مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد Parsimony Correction Indices أو المؤشرات الاقتصادية

تختلف هذه المؤشرات عن مؤشر مربع كاي ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) وغيرها بانطوائها على دالة عقابية Penalty Function عند تحرير أو إضافة بارامترات حرة للنموذج بدون جدوى، أي بدون أن يرافق ذلك تحسن في مطابقة النموذج المفترض، وهو الوضع الذي يسمى بالافتقار للاقتصاد في المتغيرات أو البارامترات الحرة غير المقيدة التي تحتاج إلى تقدير.

يعدل النموذج لعدة أسباب منها:

. أن بعض المسارات أو العلاقات بين الأخطاء أو بين العامل والمؤشرات المقاسة قد تزيد من قدرة النموذج على التفسير وبالتالي قدرة على المطابقة، ولذلك تضاف في ضوء مؤشرات التعديل ليتم تقديرها في النموذج المعدل.

. بعض البواقي بين مصفوفة البيانات للعينة (مصفوفة التغاير والتباين بين المتغيرات المقاسة) ومصفوفة البيانات المشتقة من النموذج كبيرة مما يدل على التباعد بين المصفوفتين في بعض البرامترات.

. بعض العلاقات تكون غير دالة سواء تعلق ذلك بتباين خطأ المؤشرات الملاحظة، أو التشبعات والتي قد تكون دالة لكن منخفضة الشدة، وقد يعمل على حذفها أحيانا.

- **اختبار KMO and Bartelett's**

مقياس كيزر مايراولكين KMO، وهو مقياس عام لكفاءة التعيين تدل دلالته على أن الارتباطات عموما ضمن المستوى المطلوب، إن الهدف من اختبار KMO هو التعرف على مدى كفاية عدد أفراد العينة ويجب أن تكون قيمته أكبر من (0,50) حتى تكون العينة كافية وهي شرط أساسي يجب تحقيقه، حيث أن اختبار KMO-test=,881 وهو دال،أما فيما يتعلق باختبار Bartlett لدائرية Sphericity فهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذ يجب أن يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة أقل من (0,05) وذلك حتى نستطيع التأكيد على أن هذه العلاقة دالة إحصائيا.

الجدول رقم (3–19): اختبار ملائمة حجم العينة KMO لتحليل العاملي

	القيمة	المعيار	الحكم
اختبار بارتليت Bartlett	,000	أدنى من 0 ,05	دال
KMO – test	,881	أعلى من 0 ,05	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات نتائج الاستبيان Spss v 21.

يتضح من خلال الجدول رقم (3–19) اختبار ملائمة حجم العينة حيث قدرت قيمة قياس KMO بـ ,881وهي أكبر من (0,50)، وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي، وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن قيمة مستوى الدلالة Bartlett للدائرية تساوي (0,000)، وهي أقل من (0,05) وهذا ما يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائيا، وبذلك يمكن إجراء التحليل العاملي.

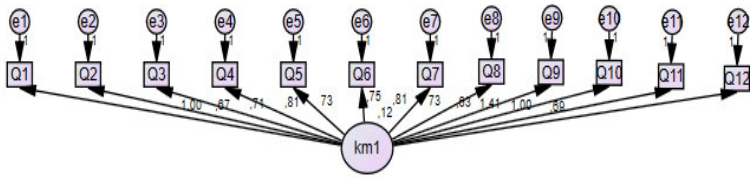
أولا.نموذج قياس بعد المتغير المستقل إدارة المعرفة

من أجل توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الأول للمتغير المستقل إدارة المعرفة، سنقوم بتناول نماذج قياس أبعاد المتغير المستقل وهذا بعد حذف العبارات غير الدالة مباشرة، وهذا للحصول على نموذج يحوي العبارات الدالة فقط كمايلي:

1. نموذج قياس البعد الأول للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة (KM1)

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعدالأول للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة ونرمز له بـ(KM1) كمايلي:

الشكل رقم (3-2): نموذج قياس بعد عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS v 21.

يبين الشكل رقم (3-2) درجة تشبع بعد عمليات إدارة المعرفة (KM1) بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (1) إلى (12)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن عمليات إدارة المعرفة إلى كل فقرة من الفقرات على درجة تشبع الفقرات، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من أجل المقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3-2)، ومن أجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد عمليات إدارة المعرفة 12 عبارة بعد ما كانت 15 عبارة، حيث قمنا بإجراء تعديلات على بعد عمليات إدارة المعرفة، حيث تم حذف العبارات غير الدالة ذات معاملات تقدير ضعيفة وتم الاحتفاظ بمعاملات تقدير المقاييس التي تفوق 0,50، ليصبح النموذج يتكون من 12 عبارة دالة، وعليه فإن عبارات تمثل وتقيس البعد المتغير الكامن وهي12 عبارة، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم (3-2)، وعليه نلخص تقديرات النموذج لبعد عمليات إدارة المعرفة في الجدول رقم (3-20) الموالي.

الجدول رقم (3–20): تقديرات نموذج بعد عمليات إدارة المعرف

			Estimate	C.R.	P
Q1	<---	km1	1,00		
Q2	<---	km1	,609	4,280	***
Q3	<---	km1	,708	3,730	***
Q4	<---	km1	,813	4,911	***
Q5	<---	km1	,730	4,181	***
Q6	<---	km1	,752	3,991	***
Q7	<---	km1	,814	5,470	***
Q8	<---	km1	,733	4,215	***
Q9	<---	km1	,630	4,079	***
Q10	<---	km1	1,41	8,044	***
Q11	<---	km1	1,00	8,068	***
Q12	<---	km1	,690	4,189	***

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v21.

من خلال الجدول رقم (3–20):والذي يبين تقديرات النموذج لبعد عمليات إدارة المعرفة نلاحظ أن العبارات كلها دالة، حيث يبين الجدول رقم (3–21) مؤشرات جودة المطابقة النموذج لبعد عمليات إدارة المعرفة، نلخصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3– 21): مؤشرات جودة مطابقة النموذج لمتغير إدارة المعرفة (بعد عمليات إدارة المعرفة)

المؤشرات	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	0,916	0,844	0,067	0,891	0,901	0,931	0,951
شروط القبول	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين – 0,05و 0,08	اكبر من 0 ,90	اكبر من 0,90	اكبر من 0,90	اكبر من 0,90

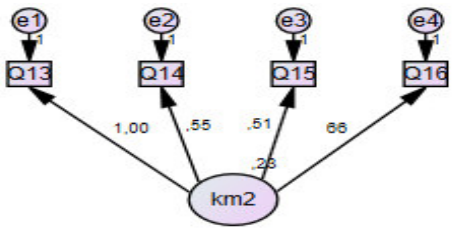
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

يوضح الجدول رقم (3–21) مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد عمليات إدارة المعرفة، حيث تبين جودة حالة الملائمة، حيث أن جميع المؤشرات ذات قيم جيدة، وعليه فإن عبارات تمثل وتقيس بعد عمليات إدارة المعرفة.

2. نموذج قياس البعد الثاني للمتغير المستقل تكنولوجية المعرفة (KM2)

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الثاني للمتغير المستقل بعد تكنولوجية المعرفة ونرمز له ب (km2) كمايلي:

الشكل رقم (3–3): نموذج قياس بعد تكنولوجية المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS v 21.

يبين الشكل رقم (3-3) درجة تشبع بعد تكنولوجية المعرفة (KM2) بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (13) إلى (16)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن عمليات إدارة المعرفة إلى كل فقرة من الفقرات على درجة تشبع الفقرات، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من أجل المقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها، وعليه نلخص تقديرات النموذج المعدل لبعد تكنولوجية المعرفة في الجدول رقم (3-22) الموالي.

الجدول رقم (3-22): تقديرات النموذج المعدل لبعد تكنولوجية المعرفة

			Estimate		P
Q13	<---	km2	1,000		
Q14	<---	km2	,550	3,981	***
Q15	<---	km2	,511	4,044	***
Q16	<---	km2	,664		***

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج AMOS v 21.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3-3)، ومن اجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد تكنولوجية المعرفة إدارة المعرفة 4 عبارات بعد ما كانت 8 عبارات، حيث قمنا بإجراء تعديلات على بعد تكنولوجية المعرفة، حيث تم حذف العبارات غير الدالة ذات معاملات تقدير ضعيفة وتم الاحتفاظ بمعاملات تقدير المقاييس التي تفوق 0,50، ليصبح النموذج يتكون من 4 عبارات دالة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس البعد المتغير الكامن وهي 4عبارات، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم (3-3)، وعليه فإن مؤشرات جودة المطابقة النموذج بعد التعديل، نلخصها في الجدول رقم (3- 23) الأتي:

الجدول رقم (3- 23): مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تكنولوجية المعرفة

المؤشرات	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	0,893	0,811	0,167	0,882	0,842	0,804	0,833
شروط القبول	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين 0,05 و0,08	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90

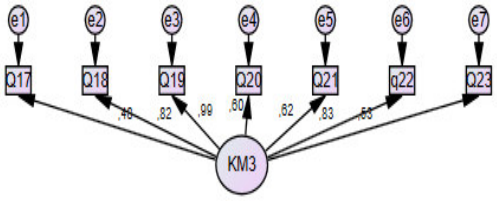
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

يوضح الجدول (3-23) أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تكنولوجية المعرفة تبين جودة حالة الملائمة، حيث أن جميع المؤشرات ذات قيم مقبولة، وعليه فإن عبارات تمثل وتقيس بعد تكنولوجية المعرفة.

3. نموذج قياس البعد الثالث للمتغير المستقل فريق المعرفة (KM3)

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الثالث للمتغير المستقل فريق المعرفة ونرمز له ب (KM3) وذلك كما يلي:

الشكل رقم (3–4): نموذج قياس بعد فريق المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS v 21

يبين الشكل رقم(3–4) درجة تشبع بعد فريق المعرفة (KM3) بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (17) إلى (23)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن فريق المعرفة إلى كل فقرة من الفقرات على درجة تشبع الفقرات، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من اجل مقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3–4)، ومن أجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد تنمية المعرفة على 3 عبارات حيث انه لم نقم بإجراء تعديلات على بعد تنمية المعرفة، لأن كل معاملات تقدير جيدة والتي تفوق 0,50، ليصبح النموذج يتكون من 3 عبارات دالة، وعليه فإن عبارات تمثل وتقيس البعد المتغير الكامن وهي3 عبارات، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم (3–4)، وعليه نلخص تقديرات النموذج المعدل لبعد فريق المعرفة في الجدول رقم (3–24) الموالي.

الجدول رقم (3– 24): تقديرات النموذج المعدل لبعد فريق المعرفة

			Estimate	C.R.	P
Q17	<---	KM3	,479		
Q18	<---	KM3	,819	6,992	***
Q19	<---	KM3	,987	7,451	***
Q20	<---	KM3	,985	7,448	***
Q21	<---	KM3	,620	6,158	***
Q22	<---	KM3	,826	7,013	***
Q23	<---	KM3	,534	5,511	***

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج AMOS v 21.

يحوي بعد فريق المعرفة على 7 عبارات، وبعد التعديل حيث قمنا بحذف 4 عبارات، وعليه فإن مؤشرات جودة المطابقة النموذج بعد التعديل، نلخصها في الجدول رقم (3– 25) الأتي:

الجدول رقم (3– 25):مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد فريق المعرفة

المؤشرات	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	,897	,814	,038	,892	,892	,838	,892
شروط القبول	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين 0,05- و 0,08	أكبر من 0 ,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

يوضح الجدول رقم (3–25) أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد فريق المعرفة، تبين جودة حالة الملائمة، حيث أن جميع المؤشرات ذات قيم مقبولة، وعليه فإن عبارات تمثل وتقيس البعد المتغير فريق المعرفة.

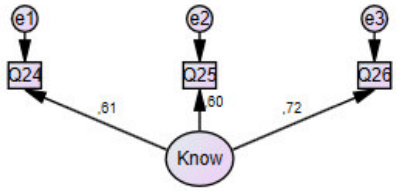
ثانيا. نموذج قياس بعد المتغير التابع رأس المال البشري

من اجل توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الأول للمتغير التابع رأس المال البشري، سنقوم بتناول نماذج قياس أبعاد المتغير التابع، وهذا بعد حذف العبارات غير الدالة مباشرة، وهذا للحصول على نموذج يحوي العبارات الدالة فقط كمايلي:

1. نموذج قياس البعد الأول للمتغير التابع (Know)

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الأول للمتغير التابع تنمية المعارف ونرمز له ب (KNOW)كما يلي:

الشكل رقم (3–5): نموذج قياس بعد تنمية المعارف



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS v 21.

يبين الشكل رقم (3–5) درجة تشبع بعد تنمية المعارف (Know) بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (24) إلى (26)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن تنمية المعارف إلى كل فقرة من الفقرات على درجة تشبع الفقرات، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من أجل مقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3–5)، ومن أجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد تنمية المعرفة على 3 عبارات حيث أنه لم نقم بإجراء تعديلات على بعد تنمية المعرفة، لأن كل معاملات التقدير جيدة والتي تفوق 0,50، ليصبح النموذج يتكون من 3 عبارات دالة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس البعد المتغير الكامن وهي3 عبارات، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم (3–5)، وعليه نلخص تقديرات النموذج لبعد تنمية المعارف في الجدول رقم (3–26) الموالي.

الجدول رقم (3–26):تقديرات نموذج بعد تنمية المعارف

			Estimate	C.R.	P
Q24	<---	Know	,606		
Q25	<---	Know	,604	5,369	***
Q26	<---	Know	,723	5,140	***

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج AMOS v 21.

أصبح يحتوي بعد تنمية المعرفة على 3 عبارات، وعليه فإن مؤشرات جودة المطابقة النموذج، نلخصها في الجدول رقم (3–27) الأتي:

الجدول رقم (3–27): مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تنمية المعرفة

المؤشرات	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	1,000	1,000	,039	1,000	1,000	1,000	1,000
شروط القبول	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين 0,05- و 0,08	اكبر من 0 ,90	اكبر من 0,90	اكبر من 0,90	اكبر من 0,90

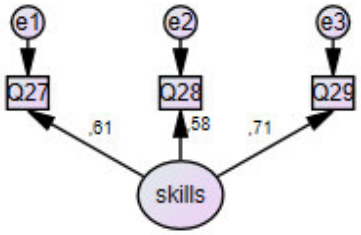
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21

يوضح الجدول رقم (3–27) أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تنمية المعرفة تبين جودة حالة الملائمة، حيث أن جميع المؤشرات ذات قيم جيدة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس البعد الأول للمتغير المستقل والمتمثل في تنمية المعارف.

2. نموذج قياس البعد الثاني للمتغير التابع تنمية المهارات (Skills)

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الثاني للمتغير التابع تنمية المهارات ونرمز له ب (Skills)كما يلي:

الشكل رقم (3–6): نموذج قياس بعد تنمية المهارات



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج AMOS v 21.

يبين الشكل رقم (3–6) درجة تشبع بعد تنمية المهارات (Skills) بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (27) إلى (29)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن تنمية المهارات إلى كل فقرة من الفقرات على درجة تشبع الفقرات، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من أجل المقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3-6)، ومن اجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد تنمية المهارات3 عبارات بعد ما كانت 4 عبارات، حيث قمنا بإجراء تعديلات على بعد تنمية المهارات، حيث تم حذف العبارات غير الدالة ذات معاملات تقدير ضعيفة وتم الاحتفاظ بمعاملات تقدير المقاييس التي تفوق 0,50، ليصبح النموذج يتكون من 3 عبارات دالة، وعليه فإن عبارات تمثل وتقيس البعد المتغير الكامن وهي 3 عبارات، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم (3- 6)، وعليه نلخص تقديرات النموذج المعدل لبعد تنمية المهارات في الجدول رقم (3-28) الموالي،

الجدول رقم (3-28): تقديرات النموذج المعدل لبعد تنمية المهارات

			Estimate	C.R.	P
Q27	<---	Skills	,611		
Q28	<---	Skills	,577	5,130	***
Q29	<---	Skills	,712	4,900	***

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج AMOS v 21.

بعد التعديل تم حذف عبارة واحدة، وعليه أصبح يحتوي بعد تنمية المهارات على 3 عبارات، ومنه فإن مؤشرات جودة المطابقة النموذج بعد التعديل نلخصها في الجدول رقم (3- 29) الأتي:

الجدول رقم (3- 29): مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تنمية المهارات

المؤشرات	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	1,000	1,000	,037	1,000	1,000	1,000	1,000
شروط القبول	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين 0,05- و 0,08	اكبر من 0 ,90	اكبر من 0,90	اكبر من 0,90	اكبر من 0,90

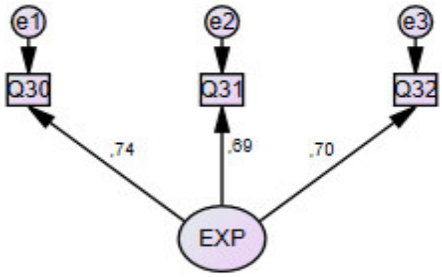
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21

يوضح الجدول رقم (3-31) أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تنمية المهارات تبين جودة حالة الملائمة، حيث أن جميع المؤشرات ذات قيم جيدة، وعليه فإن عبارات تمثل وتقيس البعد الثاني للمتغير المستقل والمتمثل في تنمية المهارات.

3. نموذج قياس البعد الثالث للمتغير التابع تثمين الخبرة (EXP)

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الثالث للمتغير التابع تثمين الخبرة ونرمز له بـ (Exp) فيمايلي:

الشكل رقم (3–7): نموذج قياس بعد تثمين الخبرة



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على برنامج AMOS v 21.

يبين الشكل رقم (3–7) درجة تشبع بعد تثمين الخبرة (EXP) بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (30) إلى (32)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن تثمين الخبرة إلى كل فقرة من الفقرات على درجة تشبع الفقرات، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من أجل المقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3–7)، ومن أجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد تثمين الخبرة على 3 عبارات بعد ما كانت 4 عبارات، حيث قمنا بإجراء تعديلات على بعد تثمين الخبرة، من خلال حذف العبارات غير الدالة ذات معاملات تقدير ضعيفة وتم الاحتفاظ بمعاملات تقدير بعض المقاييس التي تفوق 0,50، ليصبح النموذج يتكون من 3 عبارات دالة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس البعد المتغير الكامن وهي 3عبارات، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم (3–7)، وعليه نلخص تقديرات النموذج المعدل لبعد تثمين الخيرة في الجدول رقم (3–30)الأتي.

الجدول رقم (3–30): تقديرات النموذج المعدل لبعد تثمين الخبرة

			Estimate	C.R.	P
Q30	<---	EXP	,740		
Q31	<---	EXP	,690	7,017	***
Q32	<---	EXP	,700	7,034	***

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على برنامج AMOS v 21.

يحتوي بعد تثمين الخبرة على 3عبارات، وبعد التعديل حيث تم حذف عبارة واحدة، وعليه فإن مؤشرات جودة المطابقة النموذج بعد التعديل، نلخصها في الجدول رقم (3– 31) الأتي:

الجدول رقم (3– 31): مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تثمين الخبرة

المؤشرات	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	1,000	1,000	,0483	1,000	1,000	1,000	1,000
شروط القبول	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين 0,05- و 0,08	أكبر من 0 ,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	اكبر من 0,90

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

يوضح الجدول رقم (3-31) أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تثمين الخبرة تبين جودة حالة الملائمة، حيث يتبين أن جميع المؤشرات ذات قيم جيدة، وعليه فإن عبارات تمثل وتقيس البعد الثالث للمتغير المستقل والمتمثل في تثمين الخبرة.

نلاحظ أن المؤشرات تحمل قيم جيدة لمطابقة النموذج وهي مقبولة، حيث أن قيم C.R (إختبار التوزيع الطبيعي) للنموذج وهي أكبر من 1,96 وهاذ ما يشير إلى أن الفقرات (المؤشرات) في النموذج قادرة على قياس البعد، حيث أن قيم معاملات الصدق أو تشبع الفقرات مقبولة، تشير التقديرات المعطاة بالبرنامج AMOS إلى المحكات جيدة لقبول النموذج.

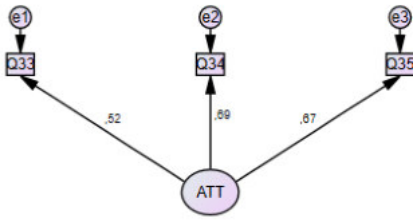
ثالثا. نموذج قياس بعد المتغير التابع رأس المال البشري

من أجل توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الأول للمتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري، سنقوم بتناول نماذج قياس أبعاد المتغير الوسيط وهذا بعد حذف العبارات غير الدالة مباشرة، وهذا للحصول على نموذج يحوي العبارات الدالة فقط وذلك كمايلي:

1. نموذج قياس البعد الأول للمتغير الوسيط إستقطاب رأس المال البشري (ATT)

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الأول للمتغير الوسيط إستقطاب رأس المال البشري ونرمز له ب (ATT)، ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي لبعد استقطاب رأس المال البشري فيمايلي:

الشكل رقم (3-8): نموذج قياس بعد استقطاب رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج AMOS v 21.

يبين الشكل رقم (3-8) درجة تشبع بعد إستقطاب رأس المال البشري (ATT) بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (33) إلى (35)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن إستقطاب رأس المال البشري إلى كل فقرة من الفقرات على درجة الفقرات لهذه الفقرة، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من أجل المقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3-8)، ومن أجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد إستقطاب رأس المال البشري على 3 عبارات بعد ما كانت 5 عبارات، حيث قمنا بإجراء تعديلات على بعد إستقطاب رأس المال البشري، حيث تم حذف العبارات غير الدالة ذات معاملات تقدير ضعيفة وتم الاحتفاظ بمعاملات تقدير بعض المقاييس التي تفوق 0,50، ليصبح النموذج يتكون من 3 عبارات دالة، وعليه فإن

العبارات تمثل وتقيس البعد المتغير الكامن وهي 3 عبارات، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم(3-8)، وعليه نلخص تقديرات النموذج المعدل إستقطاب رأس المال البشري في الجدول رقم (3-32).

الجدول رقم (3-32): تقديرات النموذج المعدل لبعد إستقطاب رأس المال البشري

			Estimate	C.R.	P
Q33	<---	ATT	,522		
Q34	<---	ATT	,693	3,862	***
Q35	<---	ATT	,668	3,952	***

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

بعد التعديل أصبح يحوي بعد إستقطاب رأس المال البشري على 3عبارات، حيث قمنا بحذف عبارتين، وعليه فإن مؤشرات جودة المطابقة النموذج بعد التعديل، نلخصها في الجدول رقم (3- 33) الموالي:

الجدول رقم (3- 33): مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد استقطاب رأس المال البشري

المؤشرات	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	1,000	1,000	,0339	1,000	1,000	1,000	1,000
شروط القبول	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين 0,05 و 0,08	أكبر من 0 ,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90

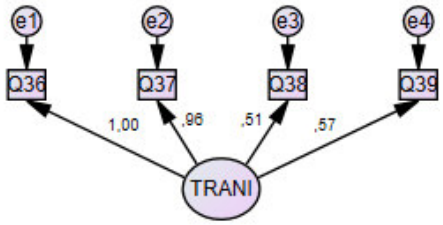
المصدر : من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21

يوضح الجدول (3-33) أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد استقطاب رأس المال البشري تبين جودة حالة الملائمة، بحيث أكد أن جميع المؤشرات ذات قيم جيدة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس البعد الأول للمتغير الوسيط والمتمثل في إستقطاب رأس المال البشري.

2. نموذج قياس البعد الثاني للمتغير الوسيط تكوين رأس المال البشري (TRANI)

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الثاني للمتغير الوسيط تكوين رأس المال البشري ونرمز له بـ(TRANI)، ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي لبعد تكوين رأس المال البشري فيمايلي:

الشكل رقم (3-9): نموذج قياس بعد تكوين رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على برنامج AMOS v 21

يبين الشكل رقم (3-9) درجة تشبع بعد تكوين رأس المال البشري (TRANI) بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (36) إلى (39)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن

تكوين رأس المال البشري إلى كل فقرة من الفقرات على درجة تشبع الفقرات، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من اجل مقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3-9)، ومن اجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد تكوين رأس المال البشري على 4 عبارات بعدما كانت 5 عبارات، حيث قمنا بإجراء تعديلات على بعد تكوين رأس المال البشري، حيث تم حذف العبارات غير الدالة ذات معاملات تقدير ضعيفة وتم الاحتفاظ بمعاملات تقدير بعض المقاييس التي تفوق 0,50، ليصبح النموذج يتكون من 3 عبارات دالة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس البعد المتغير الكامن وهي 3 عبارات، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم (3-9)، وعليه نلخص تقديرات النموذج المعدل لبعد تكوين رأس المال البشري في الجدول رقم (3-34) الموالي.

الجدول رقم (3-34): تقديرات النموذج المعدل لبعد تكوين رأس المال البشري

			Estimate	C.R.	P
Q36	<---	TRANI	1,001		
Q37	<---	TRANI	,963	27,723	***
Q38	<---	TRANI	,516	5,400	***
Q39	<---	TRANI	,570	7,224	***

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

بعد التعديل أصبح يحوي بعد تكوين رأس المال البشري على 4 عبارات، حيث قمنا بحذف عبارة واحدة، وعليه فإن مؤشرات جودة المطابقة النموذج بعد التعديل، نلخصها في الجدول رقم (3-35) الأتي:

الجدول رقم (3-35): مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تكوين رأس المال البشري

المؤشرات	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	,951	,756	,045	,966	,969	,906	,969
شروط القبول	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين – 0,05و 0,08	أكبر من 0 ,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90

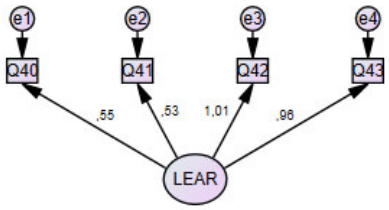
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

يوضح الجدول رقم (3-35) أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تكوين رأس المال البشري تبين جودة حالة الملائمة، بحيث أن جميع المؤشرات ذات قيم جيدة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس البعد تكوين رأس المال البشري.

1. نموذج قياس البعد الثالث للمتغير الوسيط تعلم رأس المال البشري (LEAR)

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الثالث للمتغير الوسيط تعلم رأس المال البشري ونرمز له ب (LEAR)، ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي لبعد تعلم رأس المال البشري فيمايلي:

الشكل رقم (3–10): نموذج قياس بعد تعلم رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21

يبين الشكل رقم (3–10) درجة تشبع بعد تعلم رأس المال البشري (LEAR) بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (40) إلى (43)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن تعلم رأس المال البشري إلى كل فقرة من الفقرات على درجة تشبع الفقرات، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من أجل المقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3–10)، ومن أجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد تنمية المعرفة على4 عبارات حيث أنه لم نقم بإجراء تعديلات على بعد تنمية المعرفة، لأن كل معاملات التقدير جيدة و التي تفوق 0,50، وعليه النموذج يتكون من 4 عبارات دالة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس بعد تعلم رأس المال البشري وهي 4 عبارات، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم(3–10)، وعليه نلخص تقديرات النموذج المعدل لبعد تعلم رأس المال البشري في الجدول رقم (3–36) الأتي.

الجدول رقم (3–36): تقديرات النموذج المعدل لبعد تعلم رأس المال البشري

			Estimate	C.R.	P
Q40	<---	LEAR	,553		
Q41	<---	LEAR	,534	7,083	***
Q42	<---	LEAR	1,010	8,821	***
Q43	<---	LEAR	,956	9,089	***

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21

أصبح يحوي بعد تعلم رأس المال البشري على 4 عبارات، وعليه فإن مؤشرات جودة المطابقة النموذج بعد التعديل، نلخصها في الجدول رقم (3– 37) الأتي:

الجدول رقم (3– 37): مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد تعلم رأس المال البشري

المؤشرات	χ^2 أو CMIN	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم		,997	,984	0,05	1,000	1,000	1,000	1,000
شروط القبول	أقل من 5	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين – 0,05و 0,08	أكبر من 0 ,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90

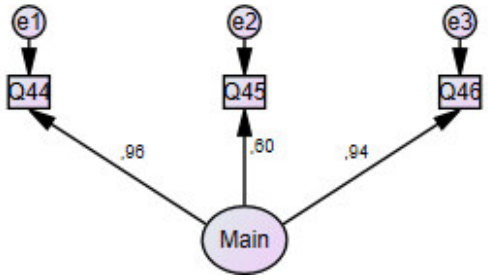
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

يوضح الجدول رقم (3– 37)أعلاه أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج لنموذج بعد تعلم رأس المال البشري تبين جودة حالة الملائمة، حيث أن جميع المؤشرات ذات قيم جيدة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس البعد الثالث للمتغير الوسيط والمتمثل في تعلم رأس المال البشري.

- **نموذج قياس البعد الرابع للمتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري (Main)**

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي للبعد الرابع للمتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري ونرمز له ب (Main)،ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي لبعد المحافظة على رأس المال البشري كمايلي:

الشكل رقم (3–11): نموذج قياس بعد المحافظة على رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

يبين الشكل رقم (3–11) درجة تشبع بعد المحافظة على رأس المال البشري (MAIN) لكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (44) إلى (46)، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن المحافظة على رأس المال البشري إلى كل فقرة من الفقرات على درجة تشبع الفقرات، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف بأنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها من اجل مقارنة بين الفقرات من حيث درجة تشبعها.

من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3–11)، ومن اجل الحصول على نتائج مطابقة جيدة للنموذج، أصبح يحوي نموذج قياس بعد المحافظة على رأس المال البشري على 3 عبارات بعد ما كانت 5 عبارات، حيث قمنا بإجراء تعديلات على بعد المحافظة على رأس المال البشري، حيث تم حذف العبارات غير الدالة ذات معاملات تقدير ضعيفة وتم الاحتفاظ بمعاملات تقدير بعض المقاييس التي تفوق 0,50، ليصبح النموذج يتكون من 3 عبارات دالة، وعليه فإن

عبارات تمثل وتقيس البعد المتغير الكامن وهي 3 عبارات، وهذا ما تؤكده قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل رقم(3-11)، وعليه نلخص تقديرات النموذج المعدل لبعد المحافظة على رأس المال البشري في الجدول رقم (3-38) الموالي.

الجدول رقم (3-38): تقديرات النموذج المعدل لبعد المحافظة على رأس المال البشري

			Estimate	C.R.	P
Q44	<---	Main	,957		***
Q45	<---	Main	,595	9,416	***
Q46	<---	Main	,943	17,652	***

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

أصبح يحوي بعد المحافظة على رأس المال البشري على 3 عبارات، وبعد التعديل الذي قمنا به بحذف عبارتين، وعليه نلخص مؤشرات جودة المطابقة للنموذج لبعد المحافظة على رأس المال البشري بعد التعديل في الجدول رقم (3-39) الموالي.

الجدول رقم (3-39): مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد المحافظة على رأس المال البشري

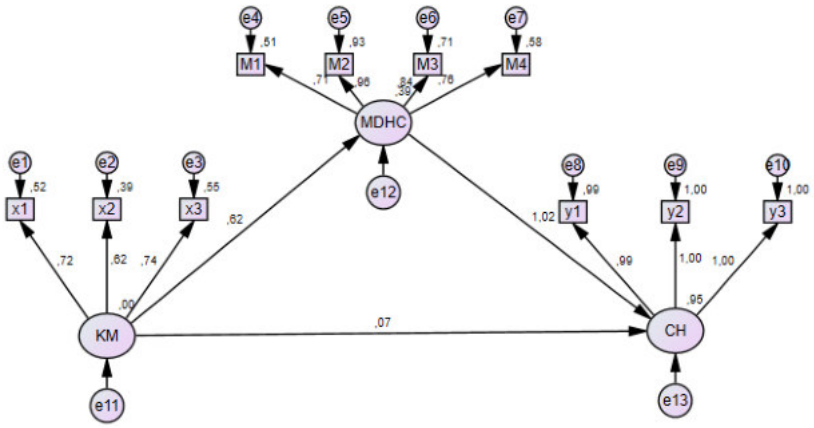
المؤشرات	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	1,000	1,000	,001	1,000	1,000	1,000	1,000
شروط القبول	يساوي أو أكبر من (0,90)	يساوي أو أكبر من (0,80)	بين 0,05 و-0,08	أكبر من 0 ,90	أكبر من0,90	أكبر من0,90	أكبر من0,90

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v 21.

يوضح الجدول رقم (3-39) أن مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبعد المحافظة على رأس المال البشري تبين جودة حالة الملائمة، حيث أن جميع المؤشرات ذات قيم جيدة، وعليه فإن العبارات تمثل وتقيس البعد الرابع للمتغير الوسيط والمتمثل في المحافظة على رأس المال البشري.

النموذج الهيكلي للدراسة:

الشكل رقم (3-12):النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج AMOS V 21.

يبين الشكل رقم (3-12) النموذج الهيكلي للدراسة، والذي يتكون من ثلاث متغيرات رئيسية تتمثل في: (المتغير المستقل إدارة المعرفة KM، المتغير التابع رأس المال البشري CH والمتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري MDCH)، ويلاحظ من خلال الأسهم ذات الاتجاه الواحد والتي تبين علاقة التأثير بين المتغيرات، حيث أن علاقة التأثير المباشرة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري والبالغة 0,07 وهي أقل من علاقة التأثير غير المباشرة.

الجدول رقم (3-40): مؤشرات ملائمة النموذج الهيكلي للدراسة

			S .Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MDH	<---	KM	,622	,126	6,187	***	par_7
CH	<---	MDH	1,020	,132	12,698	***	par_8
CH	<---	KM	,072	,093	2,795	,03	par_10
x1	<---	KM	,720				
x3	<---	KM	,739	,144	7,724	***	par_1
M1	<---	MDH	,714				
M2	<---	MDH	,964	,094	13,354	***	par_2
M3	<---	MDH	,842	,107	11,644	***	par_3
M4	<---	MDH	,759	,125	10,470	***	par_4
y1	<---	CH	,997				
y2	<---	CH	,998	,007	144,513	***	par_5
y3	<---	CH	1,000	,005	185,674	***	par_6
x2	<---	KM	,622	,127	7,012	***	par_9

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج AMOS v21.

لتقدير كفاءة النموذج يبين الجدول رقم (3-40) مؤشرات ملائمة النموذج الهيكلي للدراسة، حيث أنكل المؤشرات تحمل قيم جيدة للمطابقة النموذج وهي مقبولة، حيث أن قيم C.R (اختبار التوزيع الطبيعي) للنموذج أكبر من 1,96، وهاذ ما يشير إلى أن الفقرات (المؤشرات) في النموذج قادرة على قياس العلاقات بين المتغيرات الأربعة، حيث أن قيم معاملات الصدق أو تشبع الفقرات مقبولة، وعليه تشير التقديرات إلى المحكات جيدة لقبول النموذج.

الجدول رقم (3-41): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2 أو CMIN	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	122,901.	32	3,841	,896	,821	0,010	,963	,972	,961	,972
شروط القبول			اقل من 5	يساوي أو أكبر من 0,90) (	يساوي أو أكبر من 0,80) (	بين 0,05 و 0,08	أكبر من 0 ,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v21.

يبين الجدول رقم (3-41) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة، ووفقا لمؤشرات جودة المطابقة فالنموذج الحالي يتميز بوجود مطابقة جيدة وذلك أن قيمة كاي مربع Chi-square بلغت 122,901مع درجة حرية Df32، وهذا ما يشير إلى أن المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري والتي تضم (الاستقطاب، التكوين، التعلم، المحافظة) قد حسنت العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري(المعرفة، المهارة، الخبرة).

المطلب الثاني: صدق الأداة الأساسية للدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى التعرف على صدق الأداة الأساسية، وهذا من خلال دراسة معاملات ارتباط العبارات بمحور الذي يمثلها، واختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وكذلك قياس ثبات الاستبيان.

أولا. الصدق البنائي للاستبيان (المحتوى): يعتبر الصدق البنائي أحد أهم مقاييس صدق أداة الدراسة، لقياس مدى تحقق الأهداف التي تهدف إليها أداة الدراسة، وهذا من خلال حساب إرتباط كل محور من محاور الدراسة بدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، حيث تم حساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson لكل عبارة مع محورها ثم الدرجة الكلية للمقياس.

الجدول رقم (3– 42): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية
1	إدارة المعرفة	0,673	000
2	أساليب تنمية رأس المال البشري	0,801	000
3	رأس المال البشري	0,700	000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V21.

يبين الجدول رقم (3-42): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن معاملات الارتباطات لمحاور الدراسة دالة إحصائيا.

- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان**

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، تم حساب معامل بيرسون Pearson لكل العبارات مع محورها، ثم الدرجة الكلية للمقياس.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (إدارة المعرفة).

الجدول رقم (3– 43): اختبار معاملات ارتباط عبارات محور المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات المحور المستقل	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG
تولید المعرفة			
01	تعتمد المؤسسة على فرق العمل لتوليد المعارف.	,614	0.000
02	تحرص المؤسسة على توليد المعرفة بالاعتماد على الخبرات الداخلية والخارجية.	,906	0.000
03	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على ورش التعلم والبحث المستمر.	,828	0.000
خزن المعرفة			

04	تتوفربالمؤسسة قواعد بيانات ملائمة لتخزين المعارف والخبرات لاسترجاعها عند الحاجة إليها.	,923**	0.000
05	تعمل المؤسسة على خزن المعرفة وتمكين الأفراد من استرجاعها وتحديثها باستمرار.	,829**	0.000
06	تقوم المؤسسة بخزن معارف أفرادها الكترونيا.	,947**	0.000
	نشر المعرفة (توزيعها)		
07	تحرص المؤسسة على نشر وتبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات.	,928**	0.000
08	تعتمد المؤسسة على الاجتماعات وحلقات النقاش، لتبادل ونشر المعرفة بين مختلف العمال في المؤسسة.	,920**	0.000
09	تتوافر بالمؤسسة وسائل الاتصال والتكنولوجيات المناسبة لنشر المعرفة بين الأفراد.	,848**	0.000
	تطبيق المعرفة		
10	تشجع المؤسسة أفرادها على استغلال وممارسة معارفهم المكتسبة.	,913**	0.000
11	يتم استغلال المعرفة بالمؤسسة من خلال فرق داخلية متعددة الخبرات.	,935**	0.000
12	تشجع المؤسسة العمل على تطبيق المعرفة الجديدة لتحسين عملياتها ونشاطاتها.	,899**	0.000
	عمليات إدارة المعرفة	,836	0.000
13	تستخدم المؤسسة نظم العمل المعرفية لتسهيل الحصول على المعلومات والمعارف.	,600**	0.000
14	تسهل المؤسسة أداء مهامها الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال توفير التكنولوجيات الضرورية(شبكات، اتصالات حاسوب، برامج...).	,615**	0.000
15	تعتمد المؤسسة على نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة التي تمكن المدراء من تحسين عملية اتخاذ القرارات.	,697**	0.000
16	تستخدم المؤسسة نظم الذكاء الاصطناعي لتسهيل تعلم أفرادها.	,614**	0.000
	تكنولوجيا المعرفة	,748**	0.000
	صناع المعرفة		
17	يتوفر بالمؤسسة أفراد يقومون بتوليد المعارف.	,710**	0.000
18	يتوفر بالمؤسسة أفراد ذو خبرة يعملون على تطبيق معارفهم لحل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات.	,705**	0.000
19	يسعى صناع المعرفة في المؤسسة إلى إدارة المواد المعرفية والمعلومات ويربطونها بالعمل.	,747**	0.000
	مدراء المعرفة		
20	يتوفر بالمؤسسة مدراء معرفة مؤهلون.	,757**	0.000
21	يحرص المدراء بالمؤسسة على تشارك المعارف بين الأفراد والجماعات.	,750**	0.000
	إدارة معرفة الزبائن		
22	يتوفر بالمؤسسة نظم معلومات عن زبائنها.	,829**	0.000
23	تسعى المؤسسة إلى التعلم من زبائنها والاستفادة من أرائهم لتعزيز معارفها.	,817**	0.000
	فريق المعرفة	,805**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-43) يتضح أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات التي تمثل متغيرات إدارة المعرفة والمحور ككل، دالة عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حيث يتبين من خلال الجدول رقم (3-43)، أن معاملات

الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول والمحور ككل، دالة عند مستوى دلالة (α =0.05)، ومستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي فإن عبارات المحور الأول تتمتع بالمصداقية لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع (رأس المال البشري).

الجدول رقم(3-44): اختبار معاملات ارتباط عبارات محور المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات محور المتغير التابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG
	تنمية المعارف		
24	تعمل المؤسسة على الإستثمار في الجانب المعرفي لأفرادها والمحافظة عليه.	,785*	0.000
25	تسعى المؤسسة إلى بناء وتنمية المخزون المعرفي لأفرادها في مجال عملهم	,732**	0.000
26	تعمل المؤسسة على تنمية المعارف الظاهرة والضمنية لأفرادها.	,811**	0.000
	تنمية المهارات		
27	تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى أفرادها وتعمل على تنميتها.	,790**	0.000
28	تحرص المؤسسة على الاستثمار في تنمية مهارات العمال لاكتساب مهارات جديدة.	,724**	0.000
29	تحرص المؤسسة على تحقيق رضا أفرادها للحفاظ على مهاراتهم وتنميتها.	,805**	0.000
	تثمين الخبرة		
30	تعمل المؤسسة على تحفيز وتسهيل نقل الخبرات بين عمالها.	,849**	0.000
31	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذو الكفاءات قصد الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.	,784**	0.000
32	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على خبرات عمالها وتثمينها.	,821**	0.000
	رأس المال البشري	**,981****	**0.000**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (3-44)، معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور المتغير التابع والمحور ككل، دالة عند مستوى دلالة (α=0.05)، ومستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي فإن عبارات المحور الثاني تتمتع بالمصداقية لما وضعت لقياسه.

3. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الوسيط (أساليب تنمية رأس المال البشري)

الجدول رقم (3-45):اختبار معاملات ارتباط عبارات محور المتغير الوسيط والدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات محور المتغير التابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG
	أولا. إستقطاب(جذب رأس المال البشري)		
33	تعمل المؤسسة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم.	,715**	0.000
34	تقوم المؤسسة بجذب أفراد ذو مهارات العالية بناء على احتياجاتها.	,773**	0.000
35	تقوم المؤسسة بجذب موارد بشرية ذات مهارات عالية في مجالات الأعمال المختلفة.	,762**	0.000

ثانيا. تكوين رأس المال البشري			
36	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات عمالها في مجال تكوينهم.	,751**	0.000
37	تساهم برامج التكوين في إكساب الأفراد العاملين معارف جديدة ورفع مهاراتهم.	,761**	0.000
38	يخضع الأفراد إلى التكوين أثناء العمل مما يمكنهم من اكتساب المعارف الضمنية والظاهرة.	,703**	0.000
39	تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها بشكل مستمر.	,768**	0.000
ثالثا. تعلم رأس المال البشري			
40	تتيح المؤسسة فرص التعلم لزيادة معارف ومهارات أفرادها.	,727**	0.000
41	تسعى المؤسسة إلى اكتساب المعلومات والمعارف والخبرات من خلال الاستثمار في تعلم أفرادها.	,868**	0.000
42	تحفز المؤسسة التعلم في فرق عمل بما يمكنهم من اكتساب مهارات وقدرات جديدة.	,927**	0.000
43	تشجع المؤسسة أفرادها على التعلم لتحقيق أهدافها.	,927**	0.000
رابعا. المحافظة على رأس المال البشري			
44	تحرص المؤسسة على توفير البيئة اللازمة للحفاظ على أفرادها.	,868**	0.000
45	تهتم المؤسسة بالعمال ذو الخبرة والحفاظ عليهم لعدم إنتقالهم إلى مؤسسات أخرى.	,728**	0.000
46	تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة لتحقيق رضا عمالها ومحافظة عليهم.	,927**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (3-45) يتضح أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور أساليب تنمية رأس المال البشري والمحور ككل دالة عند مستوى دلالة(α=0.05)، ومستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي فإن عبارات المحور الأول تمتع بالمصداقية لما وضعت لقياسه.

4. قياس ثبات الاستبيان (ثبات أداة الدراسة)

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach حيث يستعمل كمؤشر لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.

الجدول (3-46): اختبار معامل ألفا كرونباخ لصدق وثبات استبانه الدراسة

عدد الفقرات	اختبار ألفا كرونباخ
46 فقرة	,937

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 20.

يبين الجدول رقم (3-46) النتائج المتحصل عليها لاختبار معامل ألفا كرونباخ لصدق وثبات استبانه الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا-كرونباخ0.937 أي ما نسبته 93.7%، وهي قيمة مرتفعة وأكبر من الحد الأدنى 0.6 ما يدل على الاتساق الداخلي الجيد للاستبيان، وعليه نتأكد من صدق وثبات الأداة المستعملة في هذه الدراسة.

الجدول رقم (3-47): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة (قياس صدق وثبات أداة الدراسة)

محاور الإستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
عمليات إدارة المعرفة	12	0,980
تكنولوجية إدارة المعرفة	4	0,649
فريق إدارة المعرفة	7	0,916
إدارة المعرفة	23	**0,850**
تنمية المعرفة	3	0,834
تنمية المهارة	3	0 ,832
تثمين الخبرة	3	0,846
رأس المال البشري	9	**0,983**
إستقطاب رأس المال البشري	3	0,805
تكوين رأس المال البشري	4	0,864
تعلم رأس المال البشري	4	0,946
المحافظة على رأس المال البشري	3	0,918
أساليب تنمية رأس المال البشري	14	**0,877**

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(3-47) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة، حيث يتبين أنه تأخذ محاور وأبعاد الدراسة معاملات ألفا كرونباخ عالية، والتي تتمتع بالثبات والصدق العالي،وعليه فإن هذه القيم مناسبة وكافية لإجراء الدراسة.

5. اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على معامل كولوموجروف-سمنروفKolmogorov Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا أو لا، حيث إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد وهو (α=0.05) فإن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، ويتم اختبار الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

H0: العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية (α=0.05)؛

H1: العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية (α=0.05)، ويمكن تمثيل ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-48):اختبار التوزيع الطبيعي (اختبارKolmogorov Smirnov) لمتغيرات لدراسة

المتغير	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية (Sig)
إدارة المعرفة	23	1.448	,084
رأس المال البشري	9	1,401	,057
أساليب تنمية رأس المال البشري	14	1,152	,141

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-48) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05) لجميع متغيرات الدراسة، وعليه فإن متغيراتالدراسةتتبع بياناتها التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية (α=0.05)، وهذا ما يمكننا من متابعة التحليل، باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية من خلال التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحليل وتفسير محاور الإستبيان لمتغيرات الدراسة.

أولا. تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

تتمثل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة في الجنس،السن، المؤهل العلمي، الخبرة، والجدول التالي **رقم** (3-49)يوضح ذلك:

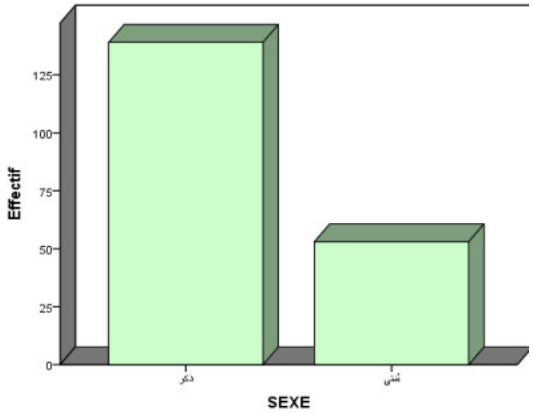
جدول رقم (3-49): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغيرات	الخصائص الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	139	72,4
	أنثى	53	27,6
العمر	أقل من 30	22	11,5
	من 30 سنة- إلى 40 سنة	71	36,98
	من 41 سنة- إلى 50 سنة	64	33,3
	51 سنة فما فوق	35	18,2
المؤهل العلمي	ثانوي	8	4,2
	ليسانس	87	45,3
	مهندس	78	40,6
	ماستر أو ماجيستر	19	9,9
	دكتوراه	0	0
عدد سنوات الأقدمية	أقل من 05 سنوات	38	19,8
	من 05 سنوات- إلى 10سنوات	85	44,3
	من 11سنوات-إلى 14 سنة	36	18,8
	15 سنة فأكثر	33	17,2
المستوى (المركز) الوظيفي	مدير	9	4,7
	رئيس قسم	62	32,3
	رئيس مصلحة	48	25,0
	رئيس مكتب	73	38,0

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-49) يتبين لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية والتي نوضحها في الأشكال الموالية:

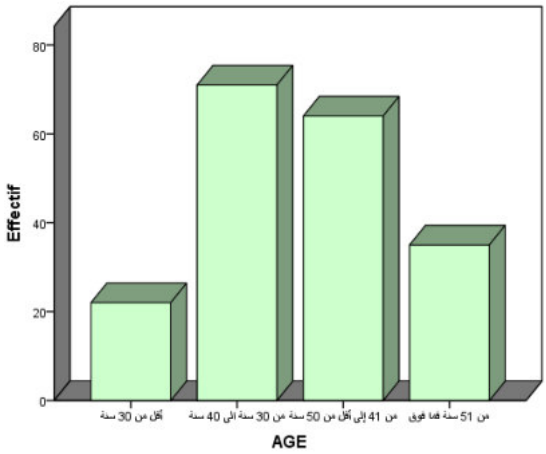
الشكل رقم (3– 13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الشكل رقم (3–13) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذكور، حيث بلغ عددهم 139 أي ما نسبته 72,4%، في حين بلغ عدد الإناث 53 وذلك بنسبة 27,6%، حيث أن أغلب الإطارات من الذكور وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسات محل الدراسة الذي تكون فيه عادة تبؤ المسؤولية في المراكز الإدارية الذكور أكثر منه للإناث.

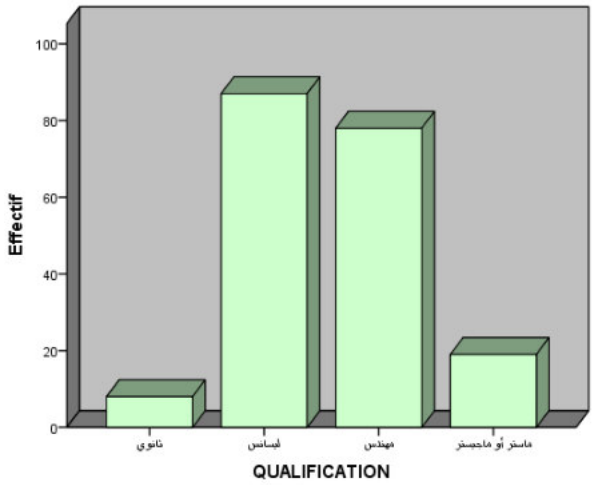
الشكل رقم(3–14): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الشكل رقم (3–14): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن أعمار أفراد عينة الدراسة توزعت على فئات، حيث أن الفئة الأولى بلغت 22 فردا فكانت نسبتها 11,5%، والفئة الثانية بلغت 71 فكانت نسبتها 36,98%، الفئة الثالثة بلغت 64 فكانت نسبتها 33,3، أما الفئة الرابعة بلغت 35 فكانت نسبتها ما يقدر بـ 18,2%، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على موظفين ذوي خبرات،كما نلاحظ أن هناك تنوع في الفئات العمرية بالمؤسسات محل الدراسة.

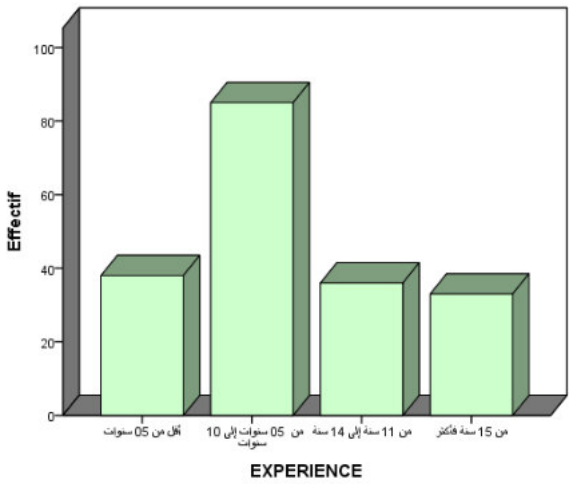
الشكل رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الشكل رقم (3-15) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن هناك تنوع في المؤهلات العلمية المكتسبة من قبل الأفراد عينة الدراسة وهذا يعود لطبيعة شغل المنصب بالمؤسسات محل الدراسة، وفيما يخص مؤهل الثانوي بلغ عددهم 8 أفراد فكانت نسبته 4,2%، أما مؤهل ليسانس بلغ عددهم87 فرد فكانت نسبته45,3%، أما مؤهل مهندس فقد بلغ عددهم 78فردا أي ما نسبته40,6%، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسات الصناعية والإنتاجية، في حين أن مؤهل ماستر أو ماجيستر فبلغ عددهم 19فردا أي ما نسبته 9,9%، أما مؤهل الدكتوراه لم نسجل أي فرد من عينة الدراسة بمؤهل علمي دكتوراه وهذا راجع لتوجه الأفراد الحاصلين على هذا المؤهل إلى الجامعة والدراسات الأكاديمية والبحث العلمي.

الشكل رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

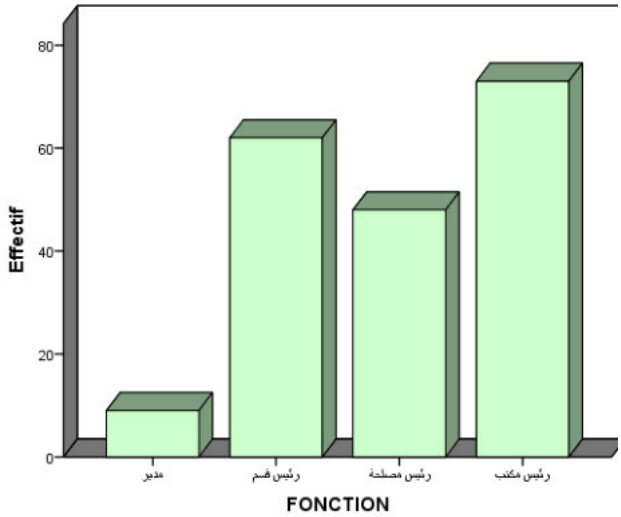


المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الشكل رقم (3-16) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة من خلال عدد سنوات الأقدمية، حيث نلاحظ أن عدد الذين لديهم خبرات أقل من 5 سنوات ب38 فرد أي ما نسبته % 19,8، أما من 05 سنوات-إلى10سنوات فقدر ب 62فرد أي ما نسبته 44,3%، في حين قدرت فئة من11سنوات-إلى 14 سنة ب36فردا وذلك بنسبة18,8%، أما فئة 15 سنة فأكثر فضمت33 فرد وذلك بنسبة 17,2%، حيث نلاحظ تنوع سنوات

الخبرة التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسات والمناصب التي تتميز بها حيث توجد مناصب تحتاج إلى خبرة، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى المحافظة على أفرادها وترقيتهم وفقا لسنوات خبرة عملهم بالمؤسسة.

الشكل رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.

خصائص أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-17) أن عدد المدراء قدر بـ9 أفراد أي ما نسبته4,7%، كما قدر عدد رؤساء الأقسام ب 62 فرد أي ما نسبته 32,3%، في حين قدر عدد رؤساء المصالح ب 48 فردا وذلك بنسبة 25,0%، أما رؤساء المكاتب قدر بـ 73فرد وذلك بنسبة 38,0%، وهذا راجع إلى طبيعة الهياكل التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة وهذا ما يفسر تعدد المصالح والأقسام والمكاتب لتحقيق مهامها وفقا للأداء المنشود.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا. تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

لتحليل إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة نعتمد على الأدوات الإحصائية التحليلية الوصفية(النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، حيث يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبيان،وفي النقطة الموالية تم عرض إجابات مفردات أفراد عينة الدراسة حول متغير إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة، من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات على حسب مستوى الأهمية النسبية.

1. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (المستقلة والوسيطة والتابعة)

– تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة

نحاول من خلال هذا العنصر دراسة وتحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة حول المتغير المستقل إدارة المعرفة، والذي يضم ثلاث أبعاد (عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجية المعرفة، فريق المعرفة)،وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد عمليات المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر وتوزيع، تطبيق المعرفة)، والتي تضم 12 عبارة، بهدف التعرف على مدى توفرها بالمؤسسات محل الدراسة، والموضحة في الجدول رقم (3-50) الموالي.

الجدول رقم(3–50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على فرق العمل لتوليد المعارف.	3,89	,653	موافق	5
2	تحرص المؤسسة على توليد المعرفة بالاعتماد على الخبرات الداخلية والخارجية.	3,92	,521	موافق	4
3	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على ورش التعلم والبحث المستمر.	3,80	,833	موافق	9
4	تتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات ملائمة لتخزين المعارف والخبرات لاسترجاعها عند الحاجة إليها.	3,70	,885	موافق	11
5	تعمل المؤسسة على خزن المعرفة وتمكين الأفراد من استرجاعها وتحديثها باستمرار .	3,88	,542	موافق	6
6	تقوم المؤسسة بخزن معارف أفرادها الكترونيا.	3,82	,597	موافق	7
7	تحرص المؤسسة على نشر وتبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات.	4,07	,588	موافق	1
8	تعتمد المؤسسة على الاجتماعات وحلقات النقاش، لتبادل ونشر المعرفة بين مختلف الأفراد في المؤسسة.	3,96	,573	موافق	2
9	تتوافر بالمؤسسة وسائل الاتصال والتكنولوجيات المناسبة لنشر المعرفة بين الأفراد.	3,95	,544	موافق	3
10	تشجع المؤسسة أفرادها على استغلال وممارسة معارفهم المكتسبة.	3,77	,681	موافق	10
11	تهتم المؤسسة باستغلال معارف أفرادها وتوجيههم ومتابعاتهم.	3,81	,786	موافق	8
12	تشجع المؤسسة العمل على تطبيق المعرفة الجديدة لتحسين عملياتها ونشاطاتها.	3,63	,877	موافق	12
عمليات إدارة المعرفة		**3,68**	**, 673**	**موافق**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3–50) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول محور عمليات إدارة المعرفة كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة، وكان المتوسط الحسابي العام لعمليات إدارة المعرفة (3,68) وإنحراف معياري قدره (,673)، هذا يدل على أن المؤسسات تهتم بمعارف أفرادها، وهذا ما أكده الأفراد من خلال المقابلة أن المؤسسات تعمل على توليد المعارف ونشرها وتخزينها، كما تهدف إلى المحافظة عليها، وهذا راجع لمتطلبات العمل وضرورة تشارك المعارف وتوليدها.

2. تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني للمتغير المستقل والمتمثل في تكنولوجية المعرفة

لتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نعتمد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تكنولوجية المعرفة والتي ضمت 4 عبارات، بهدف التعرف على مدى توفرها بالمؤسسات محل الدراسة، ونوضح النتائج في الجدول رقم (3–51) الموالي:

الجدول رقم(3-51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول تكنولوجية المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	تستخدم المؤسسة نظم العمل المعرفية لتسهيل الحصول على المعلومات والمعارف.	3,85	,622	موافق	1
2	تسهل المؤسسة أداء مهامها الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال توفير التكنولوجيات الضرورية (شبكات، اتصالات حاسوب، برامج...).	3,81	,742	موافق	2
3	تعتمد المؤسسة على نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة التي تمكن المدراء من تحسين عملية اتخاذ القرارات.	3,19	,639	محايد	3
4	تستخدم المؤسسة نظم الذكاء الاصطناعي لتسهيل تعلم أفرادها.	2,91	,743	محايد	4
	تكنولوجيا إدارة المعرفة	**3,44**	**,686**	**موافق**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-51) نلاحظ أن إتجاهات أفراد العينة حول بعد تكنولوجيا المعرفة كانت بين الموافق والمحايد حيث أن المتوسط الحسابي العام 3,44، وإنحراف معياري قدره 0,686، وهذا راجع لنقص وعي المؤسسات الجزائرية محل الدراسة بأهمية تكنولوجيات المعرفة،حيث أكد الأفراد المستجوبين من خلال المقابلة أنه فيما يخص تكنولوجيات المعرفة فإن المؤسسات تعتمد على الانترنت وقواعد البيانات، حيث أجمعوا بأن تكنولوجيات المعلومات تدعم إدارة المعرفة، في حين أن تكنولوجيا المعرفة كالذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة لا تتبناها المؤسسات وهذا راجع لنقص إدراكها بأهميتها.

3. تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث للمتغير المستقل والمتمثل في فريق المعرفة

لتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نعتمد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد فريق المعرفة والذي شمل7 عبارات، بهدف التعرف على مدى توفره بالمؤسسات محل الدراسة، ونوضح النتائج في الجدول رقم (3-52) الموالي.

الجدول رقم(3-52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول فريق المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	يتوفر بالمؤسسة أفراد يقومون بتوليد المعارف.	3,77	,779	موافق	4
2	يتوفر بالمؤسسة أفراد ذو خبرة يعملون على تطبيق معارفهم لحل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات.	3,75	,702	موافق	6
3	يسعى صناع المعرفة في المؤسسة إلى إدارة المواد المعرفية والمعلومات ويربطونها بالعمل.	3,76	,776	موافق	5
4	يتوفر بالمؤسسة مدراء معرفة مؤهلون.	3,78	,782	موافق	
5	يحرص المدراء بالمؤسسة على تشارك المعارف بين الأفراد والجماعات.	3,85	,716	موافق	3

6	يتوفر بالمؤسسة نظم معلومات عن زبائنها.	3,86	,718	موافق	2
7	تسعى المؤسسة إلى التعلم من زبائنها والاستفادة من أرائهم لتعزيز معارفها.	3,88	,683	موافق	1
فريق إدارة المعرفة		**3,81**	**,736**	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول(3-52) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد تثمين الخبرة كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفريق المعرفة بـ (3,81) والإنحراف معياري بـ (0,736) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-53): تحليل اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل بأبعاده إدارة المعرفة

إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
عمليات إدارة المعرفة	3,85	,717	موافق	1
تكنولوجيا إدارة المعرفة	3,44	,686	موافق	3
فريق إدارة المعرفة	3,81	,736	موافق	2
المجموع	**3,70**	**,713**	**موافق**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامجSPSS.

من خلال الجدول رقم (3-53) يتبين ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة لإدارة المعرفة وفقا للمتوسط الحسابي، حيث احتلت عمليات إدارة المعرفة المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، وجاء فريق المعرفة في المرتبة الثانية، ثم تكنولوجيا المعرفة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة غير أن كلها تقع ضمن مجال الموافقة، كما أن المتوسط الحسابي العام لإدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بلغ (3,70) والإنحراف المعياري (0,713)، وهو ضمن مجال الموافقة أيضا، فالبرغم من أنه لا يتم إدراج إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي أو كممارسة يختص بها قسم معين المؤسسات محل الدراسة، إلا أن المؤسسات اتجهت نحو درجة الموافقة فيما يخص بعد إدارة المعرفة، وهذا ما يبين أن المؤسسات بحاجة لبعد إدارة المعرفة وتبنيها كباقي الممارسات الإدارية الأخرى.

ثانيا: تحليل وتفسير عبارات محور المتغير التابع

نتناول من خلاله اتجاهات أفراد عينة الدراسة للمتغير التابع رأس المال البشري، من خلال عرض إجابات مفردات العينة حول رأس المال البشري، للوقوف على مدى أهمية تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول تنمية رأس المال البشري،والذي شمل 9 عبارات، وزعت على ثلاثة أبعاد (تنمية المعرفة، تنمية المهارة، تثمين الخبرة).

1. اتجاهات أفراد العينة حول بعد تنمية المعارف

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات تنمية المعارف في الجدول التالي وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول للمتغير التابع وهو تنمية المعرفة والتي تضم ثلاث عبارات بهدف التعرف على مدى توفره بالمؤسسات محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-54) الموالي:

الجدول رقم(3-54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول محور تنمية المعارف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على الإستثمار في الجانب المعرفي لأفرادها والمحافظة عليه.	3,79	,835	موافق	2
2	تسعى المؤسسة إلى بناء وتنمية المخزون المعرفي لأفرادها في مجال عملهم	3,97	,571	موافق	1
3	تعمل المؤسسة على تنمية المعارف الظاهرة والضمنية لأفرادها.	3,80	,823	موافق	3
تنمية المعرفة		**3,85**	**,743**	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-54) أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد تنمية المعارف كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد تنمية المعرفة (3,85) والإنحراف المعياري (0,743).

2. اتجاهات أفراد العينة حول بعد تنمية المهارات

الجدول رقم(3-55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حولمحور تنمية المهارات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى أفرادها وتعمل على تنميتها .	3,78	,837	موافق	3
2	تحرص المؤسسة على الاستثمار في تنمية مهارات العمال لاكتساب المهارات جديدة.	3,91	,687	موافق	1
3	تحرص المؤسسة على تحقيق رضا أفرادها للحفاظ على مهاراتهم وتنميتها.	3,81	,819	موافق	2
تنمية المهارات		**3,84**	**,782**	**موافق**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامجSPSS.

نلاحظ من خلال الجدول(3-55) أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد تنمية المهارات كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد تنمية المهارات(3,84) والإنحراف المعياري (0,782).

3. اتجاهات أفراد العينة حول بعد تثمين الخبرة

الجدول رقم(3– 56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حولمحور تثمين الخبرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على تحفيز وتسهيل نقل الخبرات بين عمالها.	3,79	,835	موافق	3
2	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذو الكفاءات قصد الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.	3,89	,691	موافق	1
3	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على خبرات عمالها وتثمينها.	3,82	,815	موافق	2
تثمين الخبرة		**3,83**	**,780**	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامجSPSS.

نلاحظ من خلال الجدول(3-56) أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد تثمين الخبرة كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام لتثمين الخبرة (3,83) والإنحراف المعياري (0,780).

يمكن توضيح ترتيب الأهمية النسبية للمتغير التابع رأس المال البشري من وجهة نظر العينة في للمؤسسات محل الدراسة، بهدف التعرف على مدى توفره بالمؤسسات محل الدراسة وفقا للمتوسط الحسابي في الجدول التاليرقم (3-57) موالي:

الجدول رقم (3–57): نتائج التحليل الوصفي لرأس المال البشري

تنمية رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تنمية المعارف	3,85	,743	موافق	1
تنمية المهارات	3,84	,782	موافق	2
تثمين الخبرات	3,83	,780	موافق	3
المجموع	**3,84**	**,768**	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-57) يتبين لنا ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر لبعد تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة وفقا للمتوسط الحسابي، حيث احتل بعد تنمية المعارف المرتبة الأولى حيث حقق هذا البعد متوسطا حسابيا بلغ (3,85)، بإنحراف معياري قدر ب0,743، مما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تنمية معارف أفرادها،في حين احتل بعد تنمية المهارات المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه حيث حقق هذا البعد متوسطا حسابيا بلغ (3,84)، بإنحراف معياري (0,782)، مما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تنمية مهارات أفرادها، أما تثمين الخبرات في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3,83)، بإنحراف معياري قدر بـ (0,780)، مما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تثمين خبرات أفرادها حيث أن كلها تقع ضمن مجال الموافقة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لرأس المال البشري (3,84) وبانحراف معياري

قدر ب (0,768) وهو ضمن مجال الموافقة أيضا، أي أن تنمية رأس المال البشري تعتبر هامة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثا. تحليل وتفسير عبارات محور المتغير الوسيط

نتطرق إلى عرض إجابات مفردات العينة فيما يخص أساليب تنمية رأس المال البشري، للوقوف على مدى تبني أساليب تنمية رأس المال البشري (من استقطاب، تكوين، تعليم وتعلم، ومحافظة) بالمؤسسات محل الدراسة.

يعتبر الاستقطاب العملية الأولى لأساليب تنمية رأس المال البشري.

1. اتجاهات أفراد العينة حول بعد استقطاب رأس المال البشري

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد إستقطاب رأس المال البشري، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول للمتغير الوسيط وهو استقطاب رأس المال البشري، والذي يضم ثلاث عبارات بهدف التعرف على مدى توفره بالمؤسسات محل الدراسة، والموضح في الجدول رقم(3-58) الموالي.

الجدول رقم(3-58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حولاستقطاب رأس المال البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم.	3,78	,828	موافق	1
2	تقوم المؤسسة بجذب أفراد ذو المهارات العالية بناء على احتياجاتها.	3,72	,827	موافق	2
3	تقوم المؤسسة بجذب الأفراد من مصادر داخلية وخارجية	3,79	,813	موافق	3
إستقطاب رأس المال البشري		**3,76**	**,822**	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (3-58) أن الوسط الحسابي العام لمتغير استقطاب رأس المال البشري قد بلغ (3,76) وبإنحراف معياري قدره (,822)،حيث أن الإجابات كانت ايجابية وجاءت كلها في اتجاه الموافقة، وهذا ما يبين أن عناصر متغير الاستقطاب متوفرة وواضحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. اتجاهات أفراد العينة حول بعد تكوين رأس المال البشري

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات تكوين رأس المال البشري وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني للمتغير الوسيط وهو تكوين رأس المال البشري والذي يضم أربع عبارات بهدف التعرف على مدى توفره بالمؤسسات محل الدراسة، والموضح في الجدول (3-59) الموالي:

الجدول رقم(3–59): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حولبعد التكوين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات عمالها في مجال تكوينهم.	4,09	,583	موافق	3
2	تساهم برامج التكوين في إكساب الأفراد العاملين معارف جديدة ورفع مهاراتهم.	3,78	,826	موافق	4
3	يخضع الأفراد إلى تكوين أثناء العمل مما يمكنهم من اكتساب المعارف الضمنية والظاهرة.	3,92	,680	موافق	1
4	تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها بشكل مستمر.	3,81	,819	موافق	2
تكوين رأس المال البشري		**3,90**	**,727**	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامجSPSS.

من خلال الجدول رقم(3–59) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد تكوين رأس المال البشري كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام لبعد التكوين (3,90) والإنحراف المعياري قدره (0,727).

3 . اتجاهات أفراد العينة حول بعد تعلم رأس المال البشري

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات تعلم رأس المال البشري، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث للمتغير الوسيط وهو تعلم رأس المال البشري والذي يضم أربع عبارات بهدف التعرف على مدى توفره بالمؤسسات محل الدراسة، والموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3–60): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد تعلم رأس المال البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	تتيح المؤسسة فرص التعلم لزيادة معارف ومهارات أفرادها.	3,81	,667	موافق	2
2	تسعى المؤسسة إلى اكتساب المعلومات والمعارف والخبرات من خلال الاستثمار في تعلم أفرادها.	4,08	,588	موافق	1
3	تحفز المؤسسة التعلم في فرق العمل بما يمكنهم من اكتساب مهارات وقدرات جديدة.	3,79	,816	موافق	3
4	تشجع المؤسسة أفرادها على التعلم لتحقيق أهدافها.	3,79	,834	موافق	4
تعلم رأس المال البشري		**3,86**	**,726**	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول(3–60) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد تعلم رأس المال البشري كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام للجانب تعلم رأس المال البشري (3,86) وانحراف معياري قدره (0,726).

4 . اتجاهات أفراد العينة حول المحافظة على رأس المال البشري

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحافظة على رأس المال البشري، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع للمتغير الوسيط وهو المحافظة على رأس المال البشري والذي يضم ثلاث عبارات بهدف التعرف على مدى توفره بالمؤسسات محل الدراسة، والموضح في الجدول رقم(3-61)الموالي:

الجدول رقم(3-61): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول بعد المحافظة على رأس المال البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه أفراد العينة	الترتيب
1	تحرص المؤسسة على توفير البيئة اللازمة للحفاظ على أفرادها.	3,83	,824	موافق	1
2	تهتم المؤسسة بالعمال ذو الخبرة والحفاظ عليهم لعدم إنتقالهم إلى مؤسسات أخرى.	3,79	,822	موافق	2
3	تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة لتحقيق رضا عمالها ومحافظة عليهم.	3,73	,828	موافق	3
المحافظة على رأس المال البشري		**3,78**	**,824**	**موافق**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-61) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد المحافظة على رأس المال البشري كانت ايجابية حيث جاءت كلها في اتجاه الموافقة وكان المتوسط الحسابي العام للجانب للمحافظة على رأس المال البشري (3,78) بإنحراف معياري قدره (0,824).

وبناءا على سبق، يمكن توضيح ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في المؤسسة لأساليب تنمية رأس المال البشري وفقا للوسط الحسابي في الجدول رقم (3-62) التالي:

الجدول رقم (3-62): ترتيب المتوسطات الحسابية لبعد أساليب تنمية رأس المال البشري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
استقطاب رأس المال البشري	3,76	,822	**موافق**
تكوين رأس المال البشري	3,90	,727	**موافق**
تعلم رأس المال البشري	3,86	,726	**موافق**
المحافظة لرأس المال البشري	3,78	,824	**موافق**
أساليب تنمية رأس المال البشري	3,84	,774	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-62) يتبين ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لبعد أساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة وفقا للمتوسط الحسابي، حيث احتل بعد تكوين رأس المال البشري المرتبة الأولى من

حيث درجة الموافقة عليه، وحقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3,90)، بإنحراف معياري قدره (0,727)، مما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تكوين أفرادها وفقا لإحتياجات عملهم.

أما فيما يخص تعلم رأس المال البشري يفقد حقق هذا البعد المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3,86)، بإنحراف معياري قدر ب (0,726)،مما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تعلم أفرادها حيث أن كلها تقع ضمن مجال الموافقة،

ثم بعد المحافظة على رأس المال البشري في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3,78)، بإنحراف معياري قدر ب(0,824)، مما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تثمين خبرات أفرادها حيث أن كلها تقع ضمن مجال الموافقة.

فيما يخص إستقطاب رأس المال البشري في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3,76)،بإنحراف معياري قدر ب 0,822، مما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى استقطاب وجذب الأفراد ذو معارف وقدرات ومهارات وخبرات وفقا لاحتياجاتها.

يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير عمليات أساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,84) وانحراف معياري قدر ب (,7740)، وعليه فان بعد أساليب تنمية رأس المال البشري يعد واضحا ومهما وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المعرفة، رأس المال البشري، وأساليب تنمية رأس المال البشري، نسعى من خلال هذا المبحث إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال اختبار فرضيات الدراسة، للتعرف على علاقة وأثر إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، ودراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (أبعاد إدارة المعرفة ومكونات رأس المال البشري، وأساليب تنمية رأس المال البشري).

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة:

أولا. إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

نقوم باختبار فرضيات الدراسة من خلال دراسة معنوية العلاقة (الارتباط والأثر) بين متغيرات الدراسة، وفقا للفرضيات المطروحة:

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

– طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة

لاختبار العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير وسيط وكل من أساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط ورأس المال البشري كمتغير تابع، ولإختبار فرضيات الدراسة إعتمدنا على معامل الارتباط Pearson بيرسون لدراسة العلاقة، ونموذج الانحدار البسيط للتعرف على الأثر وفقا الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المعارف بالمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثانية. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المهارات في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثالثة. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتثمين الخبرة في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرابعة. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة.

للتعرف على العلاقات بين متغيرات الدراسة تهدف إلى اختبار الأثر المباشر والغير المباشر لإدارة المعرفة ورأس المال البشري، والتي سيتم اختبارها كما موضحة في الجدول رقم (3-63) الأتي:

الجدول رقم(3-63): معامل ارتباط بيرسون Pearson بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع)

العلاقة بين		رأس المال البشري			
		تنمية المعارف	تنمية المهارات	تثمين الخبرات	رأس المال البشري
إدارة المعرفة	معامل بيرسون	,486**	,497**	,491**	,571**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-63) نلاحظ وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتنمية المعارف، حيث بلغ معامل الارتباط 0,486 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة وهو أقل من 0,05 يدل على أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في تنمية المعارف.

كما نلاحظ وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتنمية المهارات حيث بلغ معامل الارتباط0,497 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وهذا يدل على أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في تنمية المهارات.

أما فيما يخص إدارة المعرفة وتثمين الخبرة: نلاحظ وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتثمين الخبرات، حيث بلغ معامل الارتباط 0,491 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وهذا ما يدل على أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في تثمين الخبرة.

الجدول رقم (3–64): يوضح نتائج علاقة الارتباط الكلي بين متغيرات الدراسة

العلاقة بين		المتغير الوسيط	المتغير التابع
		أساليب تنمية رأس المال البشري	رأس المال البشري
إدارة المعرفة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	,487** ,000	,571** ,000
أساليب تنمية رأس المال البشري	معامل بيرسون مستوى الدلالة	المتغير التابع رأس المال البشري ,780** ,000	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (3–64) وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات النموذج الثلاث، وهذا على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع رأس المال البشري حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون Pearson 0,571 وهو ارتباط موجب ودال معنويا يدل إلى أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في تنمية رأس المال البشري.

ووفقا للجدول رقم (3–64) نصل إلى:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل إدارة لمعرفة والمتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون Pearson 0,487وهو ارتباط موجب ودال معنويا يدل إلى أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في أساليب في تنمية رأس المال البشري.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري والمتغير التابع رأس المال البشري حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون Pearson 0,780 وهو ارتباط موجب ودال معنويا يدل إلى أن أساليب تنمية رأس المال البشري تساهم في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

ثانيا . قياس الأثر بين متغيرات الدراسة

من خلال التأكد من تحقيق البيانات أنها تتبع توزيعا طبيعيا، نهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالتأثير المباشر والغير المباشر،حيث أن الفرضيات المتعلقة بالتأثير المباشر نعالجها من خلال استخدام الانحدار الخطي، والفرضيات المتعلقة بالتأثير غير المباشر نعالجها من خلال استخدام نموذج تحليل المسار.

1. اختبار الفرضية الأولى الانحدار البسيط لإدارة المعرفة وتنمية المعارف

الجدول رقم (3-65): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة وتنمية المعارف

المتغير المستقل: إدارة المعرفة						
المتغير التابع: رأس المال البشري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمةT المحسوبة	معامل الانحدار Bêta	مستوى الدلالةSig
تنمية المعارف	,486[a]	,236	,53326	7,664	,486	,000

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (3-65) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على تنمية المعارف عند مستوى دلالة (α=0.05) بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (T=7,664) وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت بـ 0,486 حيث بلغ معامل التحديد 0,236، أي أن ما نسبته من 23,6% من تغييرات تحدث في تنمية معارف الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة تعود لإدارة المعرفة، وبناء على معامل الارتباط والأثر بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع تنمية المعارف، نقبل الفرضية الأولى بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المعارف بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(3-66): معاملات نموذج الانحدار الخطي لإدارة المعرفة وتنمية المعارف

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالةSig
		الخطأ المعياري	Bêta		
الثابت	,658	,416		1,582	,115
تنمية المعارف	,840	,110	,486	7,664	,000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول رقم (3-66) يمكننا التوقع بقيمة التغير في تنمية المعارف بالاعتماد على إدارة المعرفة من خلال المعادلة الانحدار الآتية:

DK=,658+,840KM

2.اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة وتنمية المهارات

الجدول رقم (3-67): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة وتنمية المهارات

المتغير المستقل : إدارة المعرفة						
المتغير التابع : تنمية المهارات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمة Tالمحسوبة	معامل الانحدار Bêta	مستوى الدلالةSig
	,496[a]	,246	,52886	7,879	,496	,000

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (3-67) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على تنمية مهارات عند مستوى دلالة (α=0.05) بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (T=7,879)وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت ب0,496[a] حيث بلغ معامل التحديد 0,246، أي أن ما نسبته من 24,6% من تغييرات تحدث في تنمية المهارات تعود لإدارة المعرفة، وبناء على معامل الارتباط والأثر بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع تنمية المهارات، نقبل الفرضية الثانية بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المهارات بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (3-68): معاملات نموذج الانحدار الخطي لإدارة المعرفة وتنمية المهارات

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالةSig
		الخطأ المعياري	Bêta		
الثابت	,599	,413		1,453	,148
تنمية المهارات	,857	,109	,496	7,879	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-68) يمكننا التوقع بقيمة التغير في تنمية المهارات بالاعتماد على إدارة المعرفة من خلال المعادلة الانحدار الآتية:

HC= ,599+,857KM

3. اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة و تثمين الخبرات

الجدول رقم (3-69): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة و تثمين الخبرات

المتغير المستقل : إدارة المعرفة						
المتغير التابع: تثمين الخبرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمةT المحسوبة	معامل الانحدار Bêta	مستوى الدلالةSig
	,491[a]	,242	,53061	7,778	,491	,000

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-69) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتثمين الخبرة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، حيث بلغت قيمة (T 7,778) وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت ب[a]0,491 حيث بلغ معامل التحديد 0,242، أي أن ما نسبته من 24,2 % من تغييرات تحدث في تثمين الخبرات تعود لإدارة المعرفة، وبناءا على معامل الارتباط والأثر بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع تثمين الخبرات، نقبل الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتثمين الخبرات بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (3-70): معاملات نموذج الانحدار الخطي لإدارة المعرفة وتثمين الخبرات

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالةSig
		الخطأ المعياري	Bêta		
الثابت	,633	,414		1,529	,128
إدارة المعرفة	,849	,109	,491	7,778	,000

a. Variable dépendante: y1

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-70) يمكننا التوقع بقيمة التغير في رأس المال البشري بالاعتماد على إدارة المعرفة من خلال المعادلة الانحدار الآتية:

HC= ,633+,849KM

لجدول رقم (3-71): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة ورأس المال البشري

المتغير المستقل: إدارة المعرفة						
المتغير التابع : رأس المال البشري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمةT المحسوبة	معامل الانحدار Bêta	مستوى الدلالة Sig
	,571[a]	,326	,29954	9,583	,571	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامجSPSS.

يبين الجدول رقم (3-71) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على رأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، حيث بلغت قيمة (T=9,583) وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت ب[a],571 حيث بلغ معامل التحديد 0,326، أي أن ما نسبته 32,6% من التغييرات التي تحدث في رأس المال البشري تعود لإدارة المعرفة، وعليه نقبل الفرضية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري بأبعاده الثلاث بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (3-72): معاملات نموذج الانحدار الخطي لإدارة المعرفة ورأس المال البشري

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالةSig
		الخطأ المعياري	Bêta		
الثابت	1,696	,234		7,255	,000
إدارة المعرفة	,590	,062	,571	9,583	,000

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-72) يمكننا التوقع بقيمة التغير في رأس المال البشري بالاعتماد على إدارة المعرفة من خلال المعادلة الانحدار الآتية:

$$HC = 1,696 + ,590KM$$

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نهدف من خلال هذا المطلب إلى إختبار أثر المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري في العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، والتعرف على أثر إدارة المعرفة في رأس المال البشري من خلال أساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط، ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية لعلاقة المتغير المستقل بالتابع بوجود المتغير الوسيط تم إستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامج AMOS لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري وأساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط، وهذا للتعرف في حال وجود الوساطة الكلية أو جزئية للمتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري.

الفرضية الرابعة. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، والتي تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط إستقطاب رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تكوين رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تعلم رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

ومن أجل اختبار الفرضيات ولإيجاد الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة بالإعتماد على معامل الانحدار ومعاملات المسار، وعليه نتناول أسلوب تحليل المسار فيمايلي:

أولا.أسلوب تحليل المسار PathAnalysis

تعتبر نمذجة المعادلات البنائية SEM أحد العلوم المنهجية الإحصائية وتقوم على أساس استخدام أكثر من نموذج في الدراسة الواحدة لإيجاد التأثير بين العلاقات بين المتغيرات مع بقاء نفس هدف الدراسة الواحدة، وهو اختبار الفرضيات أو النظرية المستخدمة أو مقترحة من الباحث نفسه (Abbas 2009)، [1]ويرى العديد من الباحثين أن طرق النمذجة بالمعادلة البنائية تعمل على تحسين تحليل أدوار المتغيرات الوسيطة والمتغيرات المعدلة متفادية المشاكل المرتبطة بأخطاء القياس والتعدد الخطيMulticollinearity والعلاقات غير الخطية،كما تقلص المشاكل الناتجة عن التوزيعات غير الطبيعية وعن طبيعة نماذج القياس المستعملة، ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانيةوبهدف حساب الآثار المباشرة وغير المباشرة والتأكد من دلالالتها الاحصائية، وبالتالي نستخدم النمذجة بالمعادلات البنائية Structural Equation Modeling SEM)بالاعتماد على احد أهم أساليبها وهو اسلوب تحليل المسار.

نموذج تحليل المسار: Path Analysis

نموذج تحليل المسار Path Analysis Models هو نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية Linear relationships في اتجاه واحد بحيث تدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى، بحيث أن كل علاقة تأثير يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه يدعى بالمسار،[2] حيث أن الفرق الأساسي بين نموذج المسار ونموذج الانحدار أنه في تحليل المسار يستطيع الباحث إيجاد علاقات وتأثيرات بين المتغيرات التي يقوم ببحثها، بغض النظر عن كون هذه المتغيرات مستقلة أم تابعة، أما في تحليل الانحدار فيستطيع الباحث التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة فقط، ولا تمكنه نماذج الإنحدار من بحث تأثير المتغيرات التابعة بعضها عن بعض، وبذلك تختبر نماذج المسار عادة نماذج أكثر تعقيدا من نماذج الإنحدار.[3]

يعتبر نموذج تحليل المسار أحد أساليب نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تظهر أهمية أسلوب تحليل المسار من خلال القدرة على دراسة تأثيرات عدة عوامل على ظاهرة معينة بشكل غير مباشر عبر عدة عوامل توضيحية من خلال نماذج سببية Causal Model مبنية على أسس نظرية، ومن فوائد تحليل المسار هو تجزئة معامل الارتباط بين متغيرين إلى مكوناته الآتية:[4]

- التأثير للسبب في الأثر.
- التأثيرات غير المباشرة للسبب في الأثر من خلال مسارات (عبر مسارات أخرى).

✓ **مكونات نموذج تحليل المسار:**

- **المتغير الخارجي والمتغير الداخلي**:لقد ميز لاند Land بين هذه المتغيرات من حيث المصدر حيث أشار إلى أن المتغير الداخلي منبثق من الداخل، بحيث يهدف النموذج إلى تحديد اختلافاته، بينما المتغير الخارجي يتحدد اختلافاته بقوة خارجة عن نطاق النموذج، حيث يعامل المتغير الخارجي على أنه دالة في الخطأ العشوائي، بينما

[1] عباس البرق،وآخرون، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي، ط1، باستخدام برنامج الأموس (AMOS)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 34.

[2] أ.محمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة Spss و ليزرل LISREL، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 145.

[3] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، القاهرة، أفريل 2007، ص 16.

[4] أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج أموس(دراسة تطبيقية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 48.

يعامل المتغير الداخلي على أنه متغير مستقل ومرة أخرى متغير تابع، لذلك يوجد في النموذج عدة متغيرات تابعة ومستقلة.

- **البواقي**: تمثل بواقي الخطأ العشوائي، والذي يدل على أثر المتغيرات التي لا يمكن قياسها في النموذج.
- **المتغيرات الوسيطة**: هي المتغيرات التي يؤثر من خلالها المتغير المستقل على المتغير التابع.
- **التأثير المباشر**: أي توجد علاقة سببية مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث عندما يتغير المتغير المستقل يحدث تغير مباشر في المتغير التابع، والمتغيرات الموجودة في النموذج تبقى ثابتة.
- **التأثير الغير المباشر**: ويتم ذلك من خلال المتغيرات الوسيطة بين المتغير التابع والمستقل.

✓ **مراحل بناء نموذج تحليل المسار**: تتمثل مراحل بناء نموذج تحليل المسار في مجموعة من الخطوات تتمثل في الشكل الموالي رقم (3- 18):

الشكل رقم (3- 18): مراحل بناء نموذج تحليل المسار



المصدر: من إعداد الباحثة

✓ **إختبار الأثر غير المباشر**

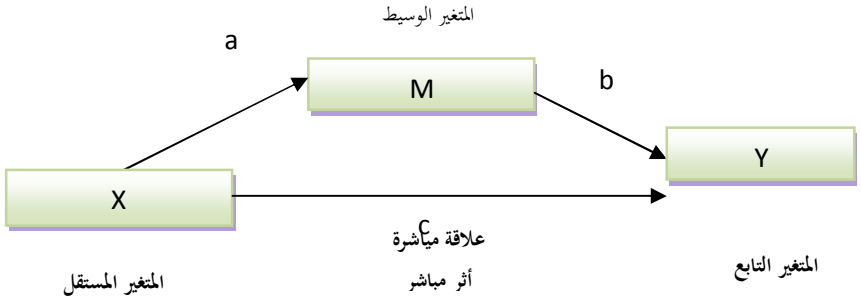
لاختبار الأثر غير المباشر تجدر الإشارة للتعرف على المتغير الوسيط وأهميته في نموذج الدراسة والدور الذي يلعبه بين متغيرات الدراسة، حيث نستخدم في هذه الدراسة هيكلة معادلة النموذجية Structural Equation Modeling (SEM)، لوضع نموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة(إدارة المعرفة، تنمية رأس المال البشري، استقطاب رأس المال البشري، تكوين رأس المال البشري، تعلم رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري)، حيث تساهم هيكلة معادلة النموذجية في إختبار المتغيرات الوسيطية، حيث نعتمد على برنامج AMOS لتحديد:

- نماذج قياس أبعاد المتغير المستقل،
- نماذج قياس أبعاد المتغير التابع،
- نماذج قياس أبعاد المتغير الوسيط،
- تقدير النموذج الهيكلي للدراسة.

ثانيا.النموذج الوسيط

يعد النموذج الوسيط Mediation Model من النماذج الشائعة، حيث يتمثل في نوعين أساسين هما نموذج المتغير الوسيط البسيط، ونموذج المتغير المتعدد، وكلا النموذجين يتكونان من ثلاث أنواع من المتغيرات هما المتغير المستقل، والمتغير الوسيط، والمتغير التابع، حيث أن الفرق بين النموذج الوسيط البسيط والمتعدد هو أن النموذج المتعدد ويضم أكثر من متغير مستقل في حيث أن النموذج الوسيط البسيط يضم متغير مستقل واحد.

تقوم الدراسة على افتراض وجود وساطة لكل من (الاستقطاب، التكوين، التعلم، والمحافظة) والتي تشكل في مجملها أبعاد المتغير الوسيط (أساليب تنمية رأس المال البشري) بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع رأس المال البشري، من أجل فهم الهيكلة السببية بين متغيرات الدراسة، حيث يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (رأس المال البشري)، من خلال المتغير الوسيط(أساليب تنمية رأس المال البشري)، كما يؤثر المتغير X في المتغير الوسيط M، والذي يؤثر بدوره في المتغير التابع Y.



المسارc يوضح الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع، أما المسارات aو b عبارة عن مسارات فتمثل الأثر غير المباشر للمتغير المستقل X في المتغير التابع y من خلال المتغير الوسيط M، حيث يحسب الأثر بضرب A. B.

في النموذج X هو المتغير المستقل، Y وهو المتغير التابع والمتغير M الوسيط، حيث يرتبط المتغير المستقل X بالوسيط والمتغير التابع، إذا كان لنموذج الوساطة متغير وسيط واحد فقط كما هو معادلة (2)، يطلق عليه نموذج التوسط البسيط، حيث يوضح كيف يمكن تقسيم التأثير السببي للمتغير X إلى تأثيره غير المباشر على Ythrough M وتأثيره المباشر على(Pathc) Y.[1]

وصفت نماذج الوساطة الأكثر تعقيدا بالأكثر واقعية، مثل النماذج التي تنقل X فيها تأثيرها علىYمن خلال آليات متعددة ممثلة بوسطاء مختلفين،[2] حيث تظهر الحاجة لتحليل الوساطة لتحديد ما إذا كان الوسط لا يمثل وسطا عند النظر إلى العلاقة بين المتغيرين والمتغيرات X و Y، أما المتغيرات الوسيطية فهي متغيرات تؤدي إلى الخطوة مهمة عند النظر إلى تأثير X علىY، حيث X يتسبب في وسيط M، و M هو في الواقع سببY، أنواع المتغيرات ذات الصلة هي التباين، التباين المشترك، الوسيط أو تأثير التفاعل، ويمكن أن يفسر المتغير الثالث كلاً من X و Y المتغير Covariateis الذي قد يكون مرتبطا بXو / أوYولكن لا يؤثر بشكل ملحوظ على إعادة العلاقة بينX و Y، وأخيرا يكون وسيط أو

[1]The Mediation Analysis With The Sobel Test And The Percentile Bootstrap Meral Yay , International Journal Of Management And Applied Science, Issn: 2394-7926, Volume3, Issue-2, Feb.-2017, P129.Http://Iraj.In

[2]Andrew F. hayes, Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach, The Guilford PRESS, New York, 2013, P89.

متغير التفاعل M يمكن أن يغير العلاقة بين X و Y عند مستويات مختلفة من M معادلات الانحدار الرئيسية الثلاثة المستخدمة لتحليل الوساطة في نموذج وسيط مفرد.[1]

إن استخدام المتغير الوسيط له أهمية كبيرة في تطوير واختبار النظريات الفردية والتنظيمية المعقدة على نحو أفضل، حيث يرى كل من (Kenny & al) أن المتغير الوسيط يفسر العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وهذا من خلال تقسيم العلاقة إلى أثرين مباشر وغير مباشر عن طريق المتغير الوسيط، حيث تكون قيمة الأثر غير المباشر حاصل ضرب الأثريين المباشرين بين كل من المتغير المستقل والوسيط والتابع،[2]وحسب (Barone et Kenny) دائما هناك نوعين من النموذج الوسيط، جزئي وكلي، فيكون الوسيط جزئيا عندما يكون هناك أثر مباشر للمستقل في التابع لكن الأثر غير المباشر أي في وجود الوسيط أقوى من الأثر المباشر، ويكون الوسيط تاما أو كليا عندما لا يكون هناك أثر مباشر للمستقل في التابع، بمعنى وجود أثر غير دال إحصائيا، التأكد من طبيعة المتغير الوسيط (جزئي أو كلي)، حيث أنه إذا كانت العلاقات الثلاثة الاولى دالة احصائيا يكون أثر المستقل أقل قوة في العلاقة الثالثة مقارنة بالثانية، ويكون الوسيط جزئيا وإذا كان أثر المستقل دال في وجود الوسيط يكون تاما.[3]

لا بد من تمييز نموذجين وسيطيين عندما تكون العلاقة الوسيطية دالة، للتأكد من النموذج الوسيط التام أو الكامل Full Mediation أي عندما تكون العلاقة بين المتغير المستقل(X) والمتغير التابع (Y) غير دالة إحصائيا عند حضور أو وجود علاقة وسيطية دالة (M)، والنموذج الوسيط الجزئي Partial Mediation عندما تكون العلاقة بين المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y) دالة إحصائيا رغم حضور أو وجود علاقة وسيطية (M)، حيث تظهر أهمية:

- دراسة معنوية الأثر بين المتغير المستقل والتابع،
- دراسة معنوية الأثر بين المستقل والوسيط،
- دراسة معنوية الأثر بين الوسيط والتابع باعتبار المستقل متغير رقابي.

يقوم نموذج الدراسة الحالية على افتراض أن كل من أبعاد المتغير الوسيط (الإستقطاب، التكوين، التعلم، المحافظة) أبعاد وسيطية تشكل في مجملها المتغير الوسيط المتمثل في أساليب تنمية رأس المال البشري، والذي يلعب دور المتغير الوسيط بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (رأس المال البشري).

من بين الطرق المعتمد عليها لإجراء اختبارات لدراسة أثر المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين من خلال ثلاث مراحل:

- ✓ **المرحلة الاولى:** يتم من خلالها دراسة أثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على المتغير الوسيط اساليب تنمية راس المال البشري،
- ✓ **المرحلة الثانية:** يتم من خلالها دراسة أثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على المتغير التابع راس المال البشري، والتي تم دراستها سابقا،

[1] Brittanie Boone, Mediation Analysis: Expanding From One Mediator to Multiple Mediators, 2012.
[2] El AkremiAssaad, Roussel Patrice, Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles: Application en GRH, Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, 2003, PP 1064-1069.
[3] Sophie Rieunier, L'influence de la musique d'ambiance sur le comportement des consommateurs sur le lieu de vente, thèse de Doctorat en sciences de gestion, Centre ce Recherche DMSP, Université Paris IX- Dauphine, France, 2000, P 24.

✓ **المرحلة الثالثة:** يتم من خلالها دراسة أثر المتغير الوسيط بابعاده كل على حدى في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس اثر الوساطة التي يؤثر بها كل بعد من ابعاد المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

- **دراسة معنوية العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط**

الجدول رقم (3-73): نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة(المتغير المستقل والوسيط)

العلاقة بين		أساليب تنمية رأس المال البشري			
		استقطاب رأس المال البشري	تكوين رأس المال البشري	تعلم رأس المال البشري	المحافظة على رأس المال البشري
إدارة المعرفة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	,415** ,000	,517** ,000	,493** ,000	,440** ,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (3-73) وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل إدارة لمعرفة والمتغير الوسيط إستقطاب رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط 0,415 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة المعتمد وهو أقل من 0,05 وهذا ما يدل على وجود علاقة بين إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة واستقطاب رأس المال البشري، حيث تهدف إدارة المعرفة إلى استقطاب رأس مال فكري ومتابعتهم وتشجيعهم لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمات.

كما يبين الجدول أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وتكوين رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط0,517 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة وهو أقل من 0,05 وهذا ما دل أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في تكوين رأس المال البشري، وهذا يرجع لدور إدارة المعرفة في دعم تكوين رأس المال البشري بالمنظمة، حيث تعتبر إدارة المعرفة مدخلا هاما لبناء بيئة مشجعة لتكوين الأفراد في منظمات الأعمال بما يمكنها من رفع مهارات ومعارف وخبرات أفرادها.

يبين الجدول أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة و تعلم رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط 0,493 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة وهو أقل من 0,05 يدل على أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في تعلم رأس المال البشري من خلال توليد ونشر المعرفة وتشاركها بما يمكن من تحقيق تعلم الأفراد بالمنظمات.

يبين الجدول أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمحافظة على رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط 0,440 وهو ارتباط موجب ودال معنويا وهو أقل من 0,05 وهذا ما يدل على أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في المحافظة على رأس المال البشري.

- **دراسة معنوية الأثر بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط**

الجدول رقم(3– 74): أثر المتغير المستقل إدارة المعرفة في المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري

المتغير المستقل: إدارة المعرفة					
المتغير الوسيط: أساليب تنمية رأس المال البشري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمةT المحسوبة	معامل الانحدار Bêta	مستوى الدلالةSig
	,487[a]	,237	,25713	7,677	,487	,000

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3–74) نلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على أساليب تنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لإدارة المعرفة وأساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمةTالمحسوبة (T=7,677) وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت ب487,[a] حيث بلغ معامل التحديد (,237)، أي أن ما نسبته من23,7% من تغييرات تحدث في أساليب تنمية رأس المال البشري تعود لإدارة المعرفة، وبناءا على معامل الارتباط والأثر بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري، نصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وأساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

- **دراسة معنوية العلاقة (الإرتباط والاثر) بين المتغير الوسيط والمتغير التابع**

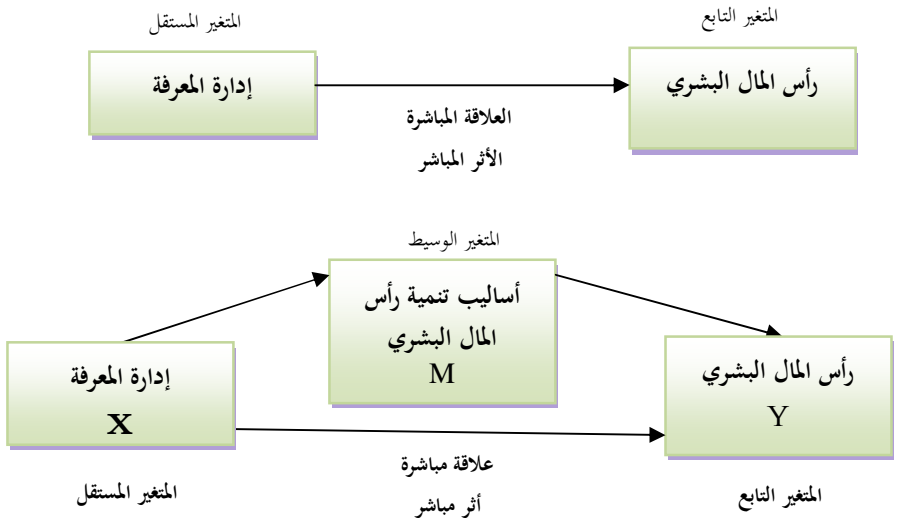
الجدول رقم(3– 75): دراسة معنوية علاقة المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري بأبعاد رأس المال البشري

المتغير التابع: رأس المال البشري					
المتغير الوسيط: أساليب تنمية رأس المال البشري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمةT المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
إستقطاب رأس المال البشري	,513[a]	,263	,31325	8,229	,000
تكوين رأس البشري	,801[a]	,641	,21855	18,423	,000
تعلم رأس المال البشري	,691[a]	,478	,26357	13,191	,000
المحافظة على رأس المال البشري	,631[a]	,398	,28311	11,202	,000
أساليب تنمية رأس المال البشري	,780[a]	,608	,22850	17,156	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-75) علاقة المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري بالمتغير التابع والمتمثل في أبعاد رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (,780[a])، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الوسيطية مع المتغير التابع،حيث بلغ معامل التحديد (0,608)، وهذا يعني أن أساليب تنمية رأس المال البشري تفسر ما نسبته 60,8% من التباين في تنمية رأس المال البشري، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 17,156 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05، وتبين النتائج أن أساليب تنمية رأس المال البشري أثر دال وايجابي، و يؤثر فيرأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

- **أثر الاستقطاب في أبعاد رأس المال البشري،** حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب ,513[a]، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط الاستقطاب مع المتغير التابع رأس المال البشري، وقد بلغ معامل التحديد 0,263، وهذا يعني أن الاستقطاب يفسر ما نسبته 26,3%من التباين في رأس المال البشري، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 8,229 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05، وتبين النتائج أن للاستقطاب أثر دال وإيجابي، ويؤثر في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.
- **أثر التكوين في أبعاد رأس المال البشري،** حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (,801[a])، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباط بين المتغير الوسيط التكوين مع المتغير التابع، كما بلغ معامل التحديد (0,641)، وهذا يعني أن التكوين يفسر ما نسبته 64,1% من التباين في رأس المال البشري، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (18,423) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05، وعليه تبين النتائج أن للتكوين أثر دال وايجابي، و يؤثر في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، حيث يعتبر التكوين مصدرا هاما لاستغلال الخبرات وتنميتها، وهذا من خلال دعم تعلم الأفراد وزيادة المعارف الفردية والتنظيمية.
- **أثر التعلم في أبعاد رأس المال البشري،** حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (,691[a])، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط التعلم مع المتغير التابع رأس المال البشري، كما بلغ معامل التحديد (0,478) وهذا يعني أن التعلم يفسر ما نسبته 47,8%من التباين في رأس المال البشري، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (13,191) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05، وعليه تبين النتائج أن للتعلم أثر دال وايجابي، ويؤثر في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.
- **أثر المحافظة على رأس المال البشري في أبعاد رأس المال البشري،** حيث قدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب (,631[a])، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري مع المتغير التابع حيث بلغ معامل التحديد (0,398)، وهذا يعني أن المحافظة على رأس المال البشري تفسر ما نسبته 39,8%من التباين في رأس المال البشري، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (11,202)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05، وتبين النتائج أن للمحافظة على رأس المال البشري أثر دال وايجابي وتؤثر في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

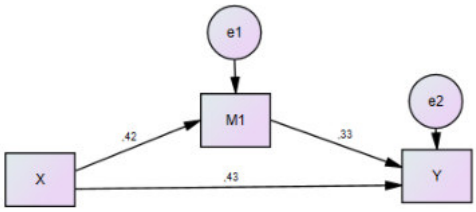


- **اختبار الأثر للمتغير الوسيط: الأثر المباشر والغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال النموذج المسار**

أولا . الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي في حالة الإستقطاب متغير وسيط

حيث يمثل كل من (Xالمتغير المستقل إدارة المعرفة) و (Y المتغير التابع)، (M1 المتغير الوسيط الاستقطاب).

الشكل رقم (3– 19): قيم معاملات المسار في حالة الاستقطاب متغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21.

الجدول رقم (3–76): تقديرات نموذج الدراسة في حالة الاستقطاب كمتغير وسيط

			S .Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
M1	<---	X	,415	,097	6,304	***	par_1
Y	<---	M1	,333	,043	5,488	***	par_2
Y	<---	X	,433	,063	7,128	***	par_3

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21.

من خلال الجدول رقم (3–76) وشكل المسار أعلاه يتضح وجود أثر مباشر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0,43 وهي قيمة دالة إحصائيا، وكذلك وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Yمن خلال المتغير الوسيط الاستقطابM1، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري القيمة 0,14 وهي (0,42 *0, 33) وهي أقل من قيمة الأثر المباشر، وهذا يعني توسط الاستقطاب بشكل جزئي العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وبالنظر إلى قيمة كاي مربع Chi– Square وهي معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يدل على وجود علاقات بين المتغيرات بنموذج الدراسة، وعليه فإن التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال البشري تعود إلى المتغير المستقل بوجود الاستقطاب كمتغير وسيط، وبهذا نقبل الفرضية

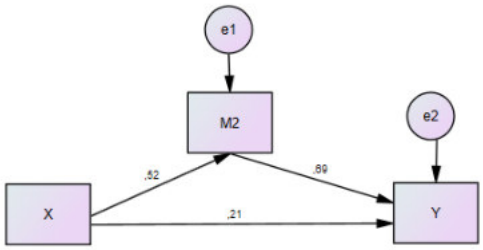
الجزئية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال الاستقطاب كمتغير وسيط.

نصل إلى أنه توجد علاقة مباشرة لإدارة المعرفة برأس المال البشري، كما توجد علاقة غير مباشرة لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال استقطاب رأس المال البشري، حيث تؤثر إدارة المعرفة على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد من خلال المتغير الوسيط المتمثل في أسلوب استقطاب رأس المال البشري.

ثانيا. الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي في حالة التكوين متغير وسيط

يمثل كل من (X المتغير المستقل إدارة المعرفة) و (Y المتغير التابع)، (M2 المتغير الوسيط التكوين).

الشكل رقم (3–20): قيم معاملات المسار في حالة التكوين متغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21

الجدول رقم (3–77): تقديرات نموذج الدراسة في حالة التكوين كمتغير وسيط

			S. Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
M2	<---	X	,517	,085	8,357	***	par_3
Y	<---	X	,214	,050	4,432	***	par_1
Y	<---	M2	,690	,036	14,306	***	par_2

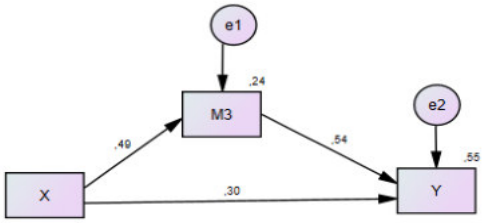
المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21.

من خلال الجدول رقم (3–77) وشكل المسار أعلاه يتضح وجود أثر مباشر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0,21 وهي قيمة دالة إحصائيا، وكذلك وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Yمن خلال المتغير الوسيط M2 التكوين، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري القيمة 0 ,36 وهي (0, 52 * 0,69) وهي أكبر من قيمة الأثر المباشر، وهذا يعني توسط التكوين بشكل جزئي العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وبالنظر إلى قيمة كاي مربع Chi- Square وهي معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R وهي أكبر من 1,96، وهذا ما يدل على وجود علاقات بين المتغيرات بنموذج الدراسة، وبهذا نقبل الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال التكوين كمتغير وسيط.

ثالثا. الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي في حالة التعلم متغير وسيط

حيث يمثل كل من(X المتغير المستقل إدارة المعرفة) و (Y المتغير التابع)، (M3 المتغير الوسيط التعلم).

الشكل رقم (3-21): قيم معاملات المسار في حالة التعلم متغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21.

الجدول رقم (3-78): تقديرات نموذج الدراسة في حالة التعلم كمتغير وسيط

			S.Estimate التقدير المعياري	C.R.	P	Label
M3	<---	X	,493	7,821	***	par_3
Y	<---	M3	,542	9,691	***	par_1
Y	<---	X	,304	5,440	***	par_2

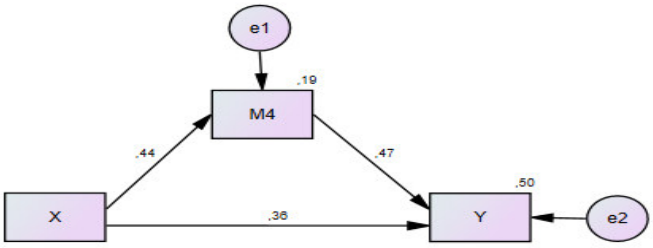
المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21.

من خلال الجدول رقم (3-78) وشكل المسار أعلاه يتضح وجود اثر مباشر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0,30 وهي قيمة دالة إحصائيا، وكذلك وجود اثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y من خلال المتغير الوسيط M3 التعلم، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري القيمة 0,26 وهي (0,49 * 0, 54)، وهي أقل من قيمة الأثر المباشر، وهذا يعني توسط التعلم بشكل جزئي العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وبالنظر إلى قيمة كاي مربع chi- square وهي معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R وهي أكبر من 1,96، وبهذا نقبل الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال التعلم كمتغير وسيط.

رابعا .الأثر المباشر والغير المباشر والأثر الكلي في حالة المحافظة على رأس المال البشري كمتغير وسيط

حيث يمثل كل من (X المتغير المستقل إدارة المعرفة)و (Y المتغير التابع)، (M4 المتغير الوسيط الاستقطاب).

الشكل رقم (3– 22):قيمة معاملات المسار في حالة المحافظة على رأس المال البشري كمتغير وسيط



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21.

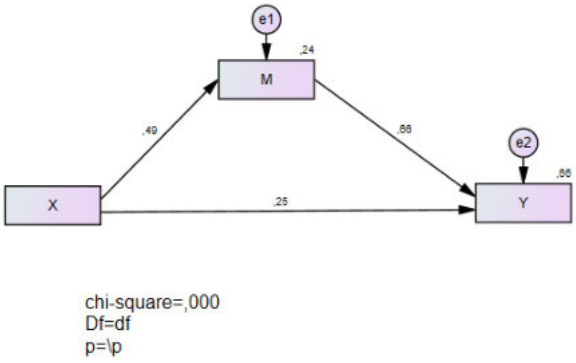
الجدول رقم (3–79): تقديرات نموذج الدراسة في حالة المحافظة كمتغير وسيط

			S .Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
M4	<---	X	,440	,117	6,769	***	par_2
Y	<---	X	,364	,059	6,415	***	par_1
Y	<---	M4	,471	,033	8,299	***	par_3

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21.

من خلال الجدول رقم (3–81) وشكل المسار أعلاه يتضح وجود أثر مباشر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0,36 وهي قيمة دالة إحصائيا، وكذلك وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y من خلال المتغير الوسيط (M4 المحافظة على رأس المال البشري)، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري القيمة 0 ,26 وهي (0,44 * 0,47) وهي أقل من قيمة الأثر المباشر، وهذا يعني توسط التعلم بشكل جزئي العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وبالنظر إلى قيمة كاي مربع chi- square وهي معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R وهي أكبر من 1,96، وهذا ما يدل على وجود علاقات بين المتغيرات بنموذج الدراسة، وبهذا نقبل الفرضية الجزئية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المحافظة على رأس المال البشري كمتغير وسيط.

الشكل رقم (3–23): الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي في حالة المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3–81) وشكل المسار أعلاه وجود أثر مباشر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0,251 وهي قيمة دالة إحصائيا، كما نلاحظ وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة X) والمتغير التابع (رأس المال البشريY) من خلال المتغير الوسيط (M أساليب تنمية رأس المال) البشري، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري القيمة 0,32 وهي (0,49 * 0, 66) وهي أقل من قيمة الأثر المباشر، وهذا يعني توسط أساليب تنمية رأس المال البشري بشكل جزئي العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري، وبالنظر إلى قيمة كاي مربع chi- square وهي معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R وهي أكبر من 1,96، وهذا ما يدل على وجود علاقات بين المتغيرات (إدارة المعرفة كمتغير مستقل، أساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط، ورأس المال البشري كمتغير تابع) بنموذج الدراسة.

نلاحظ أيضا أنه توجد علاقة مباشرة لإدارة المعرفة بتنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات رأس المال البشري، كما توجد علاقة غير مباشرة لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال أساليب تنمية رأس المال البشري، حيث تؤثر إدارة المعرفة على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد من خلال المتغير الوسيط المتمثل في أسلوب استقطاب رأس المال البشري، وبهذا نقبل الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال أساليب تنمية رأس المال البشري.

الجدول رقم (3–80): تقديرات نموذج الدراسة في حالة أساليب تنمية رأس المال البشري مجتمعة كمتغير وسيط

			Standardized Regression Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
M	<---	X	,487	,053	7,698	***	par_1
Y	<---	M	,657	,060	13,530	***	par_2
Y	<---	X	,251	,050	5,164	***	par_3

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على برنامج AMOS v21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3–80)، أن كل المؤشرات تحمل قيم جيدة للمطابقة النموذج وهي مقبولة، حيث أن قيم C.R (إختبار التوزيع الطبيعي) للنموذج أكبر من 1,96، وهذا ما يشير إلى أن أبعاد النموذج قادرة على قياس العلاقات بين المتغيرات الأربعة، حيث أن قيم معاملات الصدق أو تشبع الفقرات مقبولة، كما أن معاملات المسارات تزيد كلها عن 0,20 وهو تقدير جيد، حيث تشير تقديرات المعيارية للنموذج أن الارتباطات دالة إحصائيا، وتشير التقديرات المعطاة بالبرنامجAMOS إلى أن المحكات جيدة لقبول النموذج.

الجدول رقم (3– 81): مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة

المؤشرات	Chi-square	Df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم	,000	0	1,000	1,000	,049	1,000	1,000	1,000	1,000
شروط القبول			**يساوي أو أكبر من (0,90)**	**يساوي أو أكبر من (0,80)**	**بين 0,05و 0,08**	**أكبر من 0 ,90**	**أكبر من 0,90**	**أكبر من 0,90**	**أكبر من 0,90**

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS v21.

يبين الجدول رقم (3–81) مؤشرات جودة مطابقة النموذج وجودة حالة الملائمة، حيث تبين أن جميع المؤشرات ذات قيم جيدة وعليه فإن نموذج الدراسة جيد.

إن نموذج الوساطة هو نموذج وسيط جزئي وليس تام وهذا لوجود دلالة المسار بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع رأس المال البشري بوجود المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري.

يمكن التأكد من معنوية الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط من خلال عدة طرق من أهمها:

- **مستوى الدلالة**: حيث إذا كان الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط دال إحصائيا، والأثر المباشر للوسيط في التابع دال إحصائيا، فالأثر غير المباشر للمستقل في التابع من خلال الوسيط دال إحصائيا، وهو شرط محقق وفقا للنتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (3–82).
- **قيمة T الإحصائية**: حيث إذا كانت هذه القيمةTالمحسوبة أكبر من T الجدولية للأثرين المباشرين فإن الأثر غير المباشر.

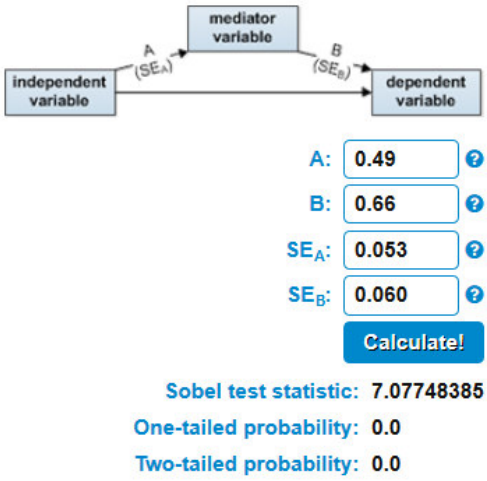
- **حجم التقديرات المعيارية:** إذا فاقت التقديرات أو المعاملات المعيارية بين المستقل والوسيط وبين الوسيط والتابع القيمة0,20 فإن أثر المتغير الوسيط يكون ذو دلالة معنوية وهو شرط محقق.
- **قيمة معامل سوبل SOBEL TEST**

من خلال تناول مستوى الدلالة وقيمة T، ندرس معنوية الأثر الغير المباشر للمتغير الوسيط من خلال قيمة معامل سوبل SOBEL TEST.

✓ **إختبار سوبل SOBEL Test للدور الوسيط لمتغير أساليب تنمية رأس المال البشري**

يستعمل اختبار سوبل Test SOBLE لمعرفة الدلالة الإحصائية للعلاقة الوسيطية، وبهذا نعتمد على معامل سوبل SOBELلدراسة الدور الوسيط لمتغير أساليب تنمية رأس المال البشري.

الشكل رقم (3-24): اختبار سوبل لدور المتغير الوسيط Sobel Test



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع:

http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm

يبين الشكل رقم (3-24) معامل سوبل SOBEL TESTحيث أظهرت النتائج أن المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري له أثر ذو دلالة إحصائية وفقا للنتائج الموضحة، حيث تشير قيمة إختبار Sobel إلى 7,08، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد.

الجدول رقم (3–82): نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لاختبار سوبل Sobel

Input:			Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	.49	Sobel test:	6.93194268	0.04665359	0
b	.66	Aroian test:	6.91425695	0.04677292	0
s_a	.053	Goodman test:	6.94976483	0.04653395	0
s_b	.063	Reset all	Calculate		

Input:			Test statistic:	p-value:
t_a	7.67	Sobel test:	7.00167638	0
t_b	17.15	Aroian test:	6.99177866	0
		Goodman test:	7.01161626	0
		Reset all	Calculate	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع :

https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31

Sobel test equation

$$z\text{-value} = a*b/SQRT(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$$

Aroian test equation

$$z\text{-value} = a*b/SQRT(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 + s_a^2*s_b^2)$$

Goodman test equation

$$z\text{-value} = a*b/SQRT(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 - s_a^2*s_b^2)$$

من خلال النتائج أعلاه نصل إلى أن أساليب تنمية رأس المال البشر كمتغير وسيط، تلعب دور وسيطي في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع رأس المال البشري.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد استخدامنا للأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي وتفسير نتائج المتوصل إليها على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

أولا. تقديم وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. نتائج إختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المعارف بالمؤسسات محل الدراسة.

توصلنا إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتنمية المعارف حيث قدر معامل الارتباط ب^{a}486, كما بلغ معامل التحديد 236,، أي أن ما نسبته من 23,6% من التغيرات التي تحدث في تنمية معارف الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة تعود لإدارة المعرفة،ومن خلال دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية نصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير إدارة المعرفة وتنمية المعارف، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أن ممارسات إدارة المعرفة التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة تساهم في تنمية معارف رأس مالها البشري.

تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

تساهم إدارة المعرفة من عمليات في تنمية رأس المال البشري من خلال عمليات إدارة المعرفة، كما تظهر أهمية تكنولوجيا المعارف وفريق المعرفة في نقل المعارف وتوليد المعارف الضمنية والصريحة وخزنها وتسهيل الرجوع إليها، وهذا لدور إدارة المعرفة في توفير البيئة المناسبة لنشر المعارف وتشاركها، حيث نصل إلى أن مساهمة إدارة المعرفة في تنمية معارف الأفراد يحتاج إلى دعم إدارة الموارد البشرية لأن المؤسسات محل الدراسة بحاجة إلى الاستثمار في تنمية معارف أفرادها وتجديدها.

2. نتائج إختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المهارات بالمؤسسات محل الدراسة.

حيث توصلنا إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتنمية المهارات، حيث قدر معامل الارتباط ب^{a}496,كما بلغ معامل التحديد 246,، أي أن ما نسبته من 24,6% من التغيرات التي تحدث في تنمية المهارات تعود لإدارة المعرفة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أن ممارسات إدارة المعرفة التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة تساهم في تنمية مهارات رأس مالها البشري.

تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

إن وجود علاقة لإدارة المعرفة في تنمية مهارات الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة، يبين أهمية توجه المؤسسات محل الدراسة لتنمية مهارات أفرادها وتعلمهم، وكذالك تحسين تكيفهم مع محيطهم، وتحقيق رضاهم بما يمكن وولائهم، حيث أن كل هذا يحتاج إلى بيئة تعلم وثقافة تنظيمية داعمة، والمشاركة والاندماج في توليد المعارف وتشاركها، بما تمكن من المحافظة على مهارات أفرادها وتقليل مغادرتهم إلى مؤسسات أخرى منافسة، فخسارة المهارات بالمؤسسة سيكلف المؤسسة خسائر كبيرة، حيث تحتاج المهارات إلى دعم أكثر لتنميتها من خلال توجه نحو إدارة المعرفة.

3. نتائج إختبار الفرضية الثالثة:تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتثمين الخبرة بالمؤسسات محل الدراسة.

حيث توصلنا إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتثمين الخبرات حيث قدر معامل الارتباط ب^{a}491,كما بلغ معامل التحديد 242,، أي أن ما نسبته من 24,2% من التغيرات التي تحدث في تثمين الخبرة تعود لإدارة المعرفة،ومن خلال دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية نصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير إدارة المعرفة وتثمين الخبرة، ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فإن ممارسات إدارة المعرفة التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة تساهم في تثمين خبرات رأس مالها البشري.

تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في تثمين خبرات الأفراد وهذا راجع لدورها في خزن خبرات الأفراد ونشرها بالمنظمة للاستفادة منها، خاصة أن المؤسسات محل الدراسة معرضة لمعدلات عالية لدوران العمل وهذا لاعتمادها على التوظيف

والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية على نسبة معتبرة من موظفيها، وهنا تظهر أهمية توثيق معرفتهم الضمنية وخزنها، وهذا ما لفرض ضرورة الاهتمام بتثمين الخبرات من خلال دعم إدارة المعرفة من تكنولوجيات وعمليات لتوثيق المعارف وخزنها للمحافظة عليها.

أكدت نتائج الدراسة الحالية أن لإدارة المعرفة علاقة بتنمية معارف ومهارات الأفراد وتثمين خبراتهم بالمؤسسات محل الدراسة حيث بلغت قيمة الارتباط الإجمالي لإدارة المعرفة ورأس المال البشري 0,571 أي أن ما نسبته من 32,6 % من تغييرات تحدث في رأس المال البشري تعود لإدارة المعرفة، وعليه نقبل الفرضيات الرئيسية الأولى الفرضية الأولى والثانية والثالثة، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة كأسلوب ونهج إداري يؤثر ويساهم في تنمية رأس المال البشري.

ثانيا. تقديم وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية

تنص الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة،

لاختبار الفرضية الرابعة نقوم بتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة حيث تظهر أهمية إدارة المعرفة في دعم أساليب تنمية رأس المال البشري من خلال:

- **العلاقة المباشرة:** أي توجد علاقة سببية مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث عندما يتغير المتغير المستقل يحدث تغيرا مباشرا في المتغير التابع، والمتغيرات الموجودة في النموذج تبقى ثابتة.
- **العلاقة غير المباشرة:** ويتم ذلك من خلال المتغيرات الوسيطة بين المتغير التابع والمستقل.
- لاختبار النموذج الوسيط وبالاعتماد على معاملات المسار (معاملات الانحدار المعيارية)، تطرقنا إلى اختبار العلاقات والأثر بين كل من المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري، وكذلك اختبار العلاقات والتأثيرات بين المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري والمتغير التابع رأس المال البشري، وهي كالأتي:

اختبار العلاقة (الإرتباط والأثر) بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري

توجد علاقة لإدارة المعرفة بأساليب تنمية رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط ^{a}487,كما بلغ معامل التحديد 237,، أي أن ما نسبته من 23,7% من التغيرات التي تحدث في أساليب تنمية رأس المال البشري تعود لإدارة المعرفة، حيث توصلنا إلى:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل إدارة لمعرفة والمتغير الوسيط استقطاب رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط 0,415، وهذا ما يدل على مساهمة إدارة المعرفة في استقطاب رأس مال البشري ومتابعته وتشجيعه، لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات وتحسين أداء المنظمة.

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وتكوين رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط0,517 وهذا يرجع لدور إدارة المعرفة في دعم تكوين رأس المال البشري بالمنظمة، حيث تعتبر إدارة المعرفة مدخلا هاما لبناء بيئة داعمة ومشجعة لتكوين الأفراد بما يمكنها من رفع مهارات ومعارف وخبرات أفرادها.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وتعلم رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط 0,493، أي أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في تعلم رأس المال البشري، وهذا من خلال توليد ونشر المعرفة وتشاركها بما يمكن من تحقيق تعلم الأفراد بالمنظمات من خلال توفير البيئة الداعمة لذلك.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمحافظة على رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط 0,440، وهذا ما يدل على أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تساهم في المحافظة على رأس المال البشري لتفادي وتقليل من خطر فقدان معارف ومهارات، وخبرات أفرادها من خلال توثيقها وخزنها وتحقيق رضا أفرادها للإبقاء عليهم وتفادي مغادرتهم إلى مؤسسات أخرى.

اختبار العلاقة (الارتباط والأثر) بين المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري والمتغير التابع رأس المال البشري:

توجد علاقة (إرتباط وأثر) للمتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري وأبعاد رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين[a]780, ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الوسيطية مع المتغير التابع، وقد بلغ معامل التحديد 0,608 وهذا يعني أساليب تنمية رأس المال البشري تفسر ما نسبته 60,8% من التباين في تنمية رأس المال البشري، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى، وبلغت قيمة T المحسوبة 17,156 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05، وعليه بينت نتائج الدراسة أن لأساليب تنمية رأس المال البشري علاقة وأثر دال وايجابي، وتؤثر في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

- **أثر الاستقطاب في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة** حيث قدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب [a]513,، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط الاستقطاب مع المتغير التابع رأس المال البشري، وقد بلغ معامل التحديد 0,263 وهذا يعني أن الاستقطاب يفسر ما نسبته 26,3% من التباين في تنمية رأس المال البشري، وتبين النتائج أن الاستقطاب أثر دال وايجابي، ويؤثر في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة باعتبار الاستقطاب الأسلوب هام للحصول على الأفراد والمعارف والمهارات والخبرات التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الأداء المطلوب.
- **أثر التكوين في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة**،حيث قدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب [a]0,801، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط التكوين مع المتغير التابع، وقد بلغ معامل التحديد 0,641 وهذا يعني أن التكوين يفسر ما نسبته 64,1% من التباين في رأس المال البشري، وتبين النتائج أن للتكوين أثر دال

وايجابي، ويؤثر في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة باعتبار التكوين من الأساليب الهامة لتنمية معارف الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم.

- **أثر التعلم في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة**، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ب ^{a},691 ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط التعلم مع المتغير التابع، وقد بلغ معامل التحديد 0,478 وهذا يعني أن التعلم يفسر ما نسبته 47,8% من التباين في رأس المال البشري، وتبين النتائج أن للتعلم أثر دال وايجابي، و يؤثر في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.
- **أثر المحافظة في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة**، حيث قدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب ^{a}0,631، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري مع المتغير التابع حيث بلغ معامل التحديد 0,398 وهذا يعني أن المحافظة على رأس المال البشري تفسر ما نسبته 39,8% من التباين في رأس المال البشري، كما تبين النتائج أن للمحافظة على رأس المال البشري أثر دال وايجابي، ويؤثر في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة وهذا لأهميتها كأسلوب لاستمرارية الأفراد وتحفيزهم وتحقيق رضاهم وتقليل مخاطر فقدانهم ومغادرتهم إلى المؤسسات الأخرى.

أظهرت النتائج أن المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري له أثر ذو دلالة إحصائية وفقا للنتائج المتحصل عليها من اختبار معامل سوبل SOBEL TEST، حيث تشير قيمة إختبار SOBEL إلى 7,08، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة المعتمد، ووفقا لقيمة T الإحصائية وحجم التقديرات المعيارية فإن اثر المتغير الوسيط والمتمثل في أساليب تنمية رأس المال البشري دال ويلعب دور وسيطي وهو شرط محقق.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرابعة: ومن خلال دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وبالاعتماد على نموذج المسار نختبر صحة الفرضيات الفرعية الأربعة للفرضية الرئيسة الرابعة كمايلي:

أولا . نصت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط إستقطاب رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، ومن خلال دراسة الأثر المباشر والغير المباشر والأثر الكلي في حالة الاستقطاب متغير وسيط، يتضح وجود أثر مباشر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0,43 وهي قيمة دالة إحصائيا، وكذلك وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط الاستقطاب، حيث أن قيمة معامل الإنحدار المعياري وهي أقل من قيمة الأثر المباشر، وهذا يعني توسط الاستقطاب بشكل جزئي العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، حيث أن التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال البشري تعود إلى المتغير المستقل بوجود الاستقطاب كمتغير وسيط، وبهذا نقبل الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال إستقطاب رأس المال البشري كمتغير وسيط.

تحليل نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الرابعة: تظهر أهمية إدارة المعرفة في دعم استقطاب رأس المال البشري، حيث إن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا، وذلك أن إدارة المعرفة مثلها مثل باقي الوظائف تحتاج إلى أفراد في الهيكل التنظيمي لإدارتها، وتعزيز قدرات الأفراد وكفاءاتهم من خلال الاهتمام بالمهارات والخبرات والمعارف المتوفرة لديهم والعمل على تنميتها، بالنسبة للاستقطاب كمتغير وسيط دال في النموذج حيث أن إدارة المعرفة تتطلب أفرد ذو مستوى معرفي ومهارات، وهنا تظهر أهمية إدارة المعرفة في دعم تنمية رأس المال البشري من خلال الاستقطاب.

ثانيا . نصت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تكوين رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، ومن خلال دراسة الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي في حالة التكوين متغير وسيط يتضح وجود أثر مباشر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0,21 وهي قيمة دالة إحصائيا، وكذلك وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تكوين رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري القيمة 0,36 وهي أكبر من قيمة الأثر المباشر، وهذا يعني توسط التكوين بشكل كلي العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وهذا ما يدل على وجود علاقات بين المتغيرات بنموذج الدراسة، حيث أن التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال البشري إلى تعود إلى المتغير المستقل بوجود التكوين كمتغير وسيط، وبهذا نقبل الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال التكوين كمتغير وسيط.

تحليل نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الرابعة:تظهر أهمية إدارة المعرفة في دعم تكوين رأس المال البشري،حيث تدعم إدارة المعرفة عملية التكوين والتي بدورها تدعم تنمية المعارف المعلومات والمهارات والقدرات وسلوك الأفراد،كما تظهر أهمية إدارة المعرفة في دعم تنمية رأس المال البشري من خلال التكوين بما يحقق دعم الأفراد وتحفيزهم وتعاونهم من خلال رفع مستواهم المهاراتي وتكوينهم، حيث أن التكوين متغير وسيط حيث يعتبر التكوين كأسلوب هام لتنمية رأس المال البشري تعتمد عليه المؤسسات محل الدراسة لتنمية معارف ومهارات وخبرات أفرادها.

ثالثا. نصت الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تعلم رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة ومن خلال دراسة الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي في حالة التعلم متغير وسيط، يتضح وجود أثر مباشر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0,30 وهي قيمة دالة إحصائيا، وكذلك وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط التعلم، حيث أن معامل الانحدار المعياري أقل من قيمة الأثر المباشر، وهذا يعني توسط التعلم بشكل جزئي العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وأن التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال البشري تعود إلى المتغير المستقل بوجود التعلم كمتغير

وسيط، وبهذا نقبل الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال التعلم كمتغير وسيط.

تحليل نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة:

تظهر أهمية إدارة المعرفة في دعم تنمية رأس المال البشري من خلال التعلم، وهذا من خلال دعما كتساب وتوليد معارف جديدة، كما ترفع من قدراتهم المعرفية وتغرس ثقافة التعلم والتطور، حيث أن إدارة المعرفة تسهم وتدعم بناء ثقافة تعلم تدعم بدورها تنمية رأس المال البشري، كما تتيح إدارة المعرفة للأفراد فرصة للتعلم والاستفادة من خبرات الأفراد السابقين،وعليه فإن تعلم الأفراد يساهم في رفع رصيدهم المعرفي والخبراتي، وهذا من خلال تشجيع التعلم ومشاركة المعارف على مستوى الأفراد واستخراج المعارف الضمنية، وتحفيز ودعم التعلم الجماعي على مستوى الجماعات وتمكينهم المعرفي،وهذا ما يمكن من دمج معارف الأفراد والجماعات وتشجيع الاتصال والتواصل وتشارك المعارف بينهم، وهذا بدوره يساهم في تنمية رأس المال البشري.

تعتبر إدارة المعرفة أداة داعمة لتكوين وتعلم لرأس المال البشري، وهذا من خلال توليد ونشر المعرفة وتشاركها بما يمكن من تحقيق تعلم الأفراد بالمنظمات، حيث تعتبر مدخلا هاما لبناء بيئة تعلم في منظمات الأعمال بما يمكنها من اكتساب معارف ورفع مهارات وخبرات أفرادها.

رابعا .نصت الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة على أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، ومن خلال دراسة الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي في حالة المحافظة على رأس المال البشري كمتغير وسيط، يتضح وجود أثر مباشر من خلال قيمة معاملات المسار بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0,36 وهي قيمة دالة إحصائيا، وكذلك وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري، حيث أن الانحدار المعياري أقل من الأثر المباشر، وعليه نصل إلى توسط المحافظة على رأس المال البشري بشكل جزئي العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري، حيث أن التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال البشري تعود إلى المتغير المستقل بوجود المحافظة على رأس المال البشري كمتغير وسيط، وبهذا نقبل الفرضية الجزئية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المحافظة على رأس المال البشري كمتغير وسيط.

تحليل نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة: تظهر أهمية إدارة المعرفة في دعم تنمية رأس المال البشري من خلال المحافظة على رأس المال البشري، وهذا من خلال تحفيز الأفراد وتمكينهم وتقليل فرص الاغتراب الوظيفي، حيث تعتبر إدارة المعرفة كآلية للتصدي للتقادم المعرفي والمهاراتي والخبراتي للأفراد، حيث أن تبني إدارة المعرفة يحقق الرضا الوظيفي لأفرادها، وهذا راجع لاكتسابهم معارف جديدة وخبرات ودعم مهاراتهم وقدراتهم، كما يشعرون

بالانتماء وهذا لأن معارفهم وخبراتهم وتجاربهم تخزن ويحتفظ بها وهذا ما يشعرهم بإهتمام المؤسسة بهم وعدم تهميشهم، وهذا يلعب دورا في المحافظة على الأفراد.

تحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

بناءا على معاملات المسار بين متغيرات الدراسة، وللتعرف على الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي في حالة أساليب تنمية رأس المال البشري متغير وسيط، نصل إلى وجود أثر مباشر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، وكذلك نتيجة وجود اثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمتغير التابع رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري القيمة 32, 0 وهي (0,66*0,49) وهي أقل من قيمة الأثر المباشر، وهذا ما يدل على وجود علاقات بين المتغيرات (إدارة المعرفة، وأساليب تنمية رأس المال البشري ورأس المال البشري) بنموذج الدراسة، حيث أن التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال البشري تعود إلى المتغير المستقل بوجود أساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط، وبهذا نقبل الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال أساليب تنمية رأس المال البشري.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

تم الاعتماد فيما سبق على عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم فيما يلي بمناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها وفقا لفرضيات الدراسة، وعلى ضوء الدراسات السابقة.

أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة وأثر ايجابي مباشر لإدارة المعرفة على جميع أبعاد رأس المال البشري وأساليب تنميته وفقا لإجابات عينة الدراسة، وهنا يظهر الدور الايجابي لإدارة المعرفة، حيث أنها تؤثر على تنمية رأس المال البشري، وهذا من خلال التأثير المباشر على تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد.

قيمة معامل سوبل SOBEL TEST دالة إحصائيا عند مستوى دلالة المعتمد، ووفقا لقيمة T الإحصائية وحجم التقديرات المعيارية فإن المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري ذو دلالة معنوية في نموذج الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دلالة معنوية عند إختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط حيث توجد علاقة ايجابية مباشرة لإدارة المعرفة على تنمية المعارف بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يبين أهمية إدارة المعرفة في تنمية المعارف الأفراد، فالمؤسسات بحاجة إلى تنمية معارف أفرادها من خلال التخلي عن الأنماط التقليدية التي تعرقل نمو وتبادل المعارف وتدفقها، كما تظهر أهمية تطوير العلاقات مع المؤسسات الأخرى، والاهتمام بالمعارف الخارجية بما فيها معارف الزبائن.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دلالة معنوية عند إختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط،حيث توجد علاقة ايجابية مباشرة لإدارة المعرفة على تنمية المهارات بالمؤسسات محل

الدراسة، وهذا ما يبين أهمية إدارة المعرفة في تنمية مهارات الأفراد، وتشجيعها على الإبداع، وتحسين أداء الفرد والمؤسسة ككل.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دلالة معنوية عند إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط حيث توجد علاقة إيجابية مباشرة لإدارة المعرفة على تثمين الخبرات بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يبين أهمية إدارة المعرفة في تثمين خبرات الأفراد، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Alireza Sohrabi& al,2015) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، حيث تؤثر إدارة المعرفة على معارف ومهارات وخبرات الأفراد والإبداع بوزارة النقل والتنمية الحضرية بإيران.

وهذا ما يتوافق أيضا مع دراسة كل من (Daniel Palacios-Marques & al 2011, Birasnav M, Rangnekar S,2010،) والتي توصلت إلى أن إدارة المعرفة له تأثير إيجابي على تحسين رأس المال البشري،بالإضافة إلى دراسة حسين بركاتي حيث تناول واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي من خلال دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة حيث أكد على أهمية المعارف والإدارة الفاعلة لها، كما ركز على عمليات إدارة المعرفة، وتبنيها للمحافظة على رأس المال البشري وتنميته.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة ذات دلالة معنوية مباشرة لإدارة المعرفة على جميع أساليب تنمية رأس المال البشري (إستقطاب، تكوين، تعلم، محافظة) وفقا لإجابات عينة الدراسة، وهنا يظهر الدور الايجابي لإدارة المعرفة، وهذا من خلال التأثير غير المباشر للمتغيرات الوسيطية المتمثلة في أساليب تنمية رأس المال البشري والتي تؤثر بدورها على تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد.

إن تنمية رأس المال البشري تحتاج إلى إيجاد بيئة داخلية للتعلم والنمو من خلال استخدام أساليب وطرق من أهمها التكوين والتعلم التنظيمي من أجل رفع معارف ومهارات وخبرات الأفراد، وعليه قمنا أولا بدارسة العلاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير الوسيط، كما قمنا أيضا بدراسة العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، وعليه توصلنا من خلالها إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والمتغيرات الوسيطية والمتمثلة في أساليب تنمية رأس المال البشري، وهذا ما يفسر التغيرات التي تحدث في أساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة تعود إلى إدارة المعرفة، وهذا ما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في نجاح أساليب تنمية رأس المال البشري، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية لأساليب تنمية رأس المال البشري ومكونات رأس المال البشري، وهذا ما يدل على أن الأساليب تنمية رأس المال البشري التي تتبناها المؤسسات محل الدراسة تساهم في تنمية رأس المال البشري، وهذا ما يتوافق مع دراسة حاكم حسوني مكرود الميالي التي تناولت دور إدارة المعرفة في الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري(الاستقطاب، التطوير، المحافظة) في معمل الاسمنت بالكوفة بالعراق.

توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، من خلال المتغيرات الوسيطية الأربعة (الاستقطاب، التكوين، التعلم، المحافظة)، وهذا ما يتوافق مع دراسة بن حمودة يوسف والذي تطرق إلى خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، حيث تطرق إلى التعلم و أهمية تحول المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة، حيث أن خلق القيمة لأي كون إلا من خلال رأس مال حقيقي وهو رأس المال البشري، وهذا ما يمكنها من خلق القيمة، وهذا ما يتوافق مع دراستنا لأهمية إدارة المعرفة وكيف يمكن لها أن تساهم في تنمية رأس المال البشري.

بالرجوع إلى تحليل المسار لاختبار الفرضيات الوسيطية أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود دلالة معنوية عند مستوى أقل من 0,0001، وبالاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة وبعد التعديلات والتي أخذت قيم جيدة، وبالنظر إلى قيمة كاي مربع Chi- Square وهي معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R وهي أكبر من 1,96، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري القيمة 0,32 وهي (0,49 * 0, 66) وهي أكبر من قيمة الأثر المباشر، وهذا يعني توسط أساليب تنمية رأس المال البشري بشكل كلي العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري حيث أنه تفسر المتغيرات الوسيطية مجتمعة ما نسبته 0,32 من التباين حيث تظهر أهمية المتغيرات الوسيطية في زيادة التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

بالإعتماد على نموذج تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرابعة، أثبتت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط إستقطاب رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة،كما توصلنا إلى وجود علاقة مباشرة لإدارة المعرفة برأس المال البشري، ووجود علاقة غير مباشرة لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال استقطاب رأس المال البشري، حيث أن متغير الوسيط استقطاب رأس المال البشري يتوسط العلاقة توسط جزئي وتؤثر إدارة المعرفة من خلاله على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد، وهذا ما يبين هدف إدارة المعرفة إلى جذب الأفراد ذو معارف ومهارات وخبرات، ومن خلال عمليات إدارة المعرفة من توليد ومشاركة والتي تساهم في نقل المعارف للأفراد بالمؤسسات محل الدراسة وتحسين مستوى مهاراتهم وخبراتهم.

بالإعتماد على نموذج تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرابعة، أثبتت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تكوين رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة،كما توصلنا إلى وجود علاقة مباشرة لإدارة المعرفة برأس المال البشري، ووجود علاقة غير مباشرة لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال تكوين رأس المال البشري، حيث أن متغير الوسيط تكوين رأس المال البشري يتوسط العلاقة توسط كلي وتؤثر إدارة المعرفة من خلاله على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد، حيث تهدف إدارة المعرفة إلى تكوين الأفراد داخل المؤسسات وخارجها بشكل فردي وجماعي، وهذا لإدراكها لأهمية التكوين كأسلوب هام لتنمية رأس مال ها البشري ومواكبة التطورات ومواجهة التحديات، ومن خلال عمليات

إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعرفة وبدعم فريق المعرفة تظهر أهمية إدارة المعرفة في تكوين الأفراد ودور أفراد المعرفة والخبراء في نقل المعارف للأفراد وتحسين مستواهم المعرفي ومهاراتهم.

بالإعتماد على نموذج تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرابعة، أثبتت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تعلم رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، كما توصلنا إلى وجود علاقة مباشرة لإدارة المعرفة برأس المال البشري، ووجود علاقة غير مباشرة لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال تعلم رأس المال البشري، حيث أن متغير الوسيط تعلم رأس المال البشري يتوسط العلاقة توسط جزئي وتؤثر إدارة المعرفة من خلاله على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد، وتهدف إدارة المعرفة إلى تعلم الأفراد داخل المؤسسات بشكل فردي وجماعي، حيث تظهر أهمية انتقال المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة، وهذا ما يبين أهمية إدارة المعرفة في دعم التعلم الفرد والجماعي بما ينعكس على معارف ومهارات الأفراد، بما يسهم في تحسين مستواهم المعرفي ومهاراتهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة حسين وليد حسين ورسل سلمان نعمه حيث تناول تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا للعلاقة بين إدارة المعرفة والمتغير الوسيط التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

بالإعتماد على نموذج تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرابعة، أثبتت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، كما توصلنا إلى وجود علاقة مباشرة لإدارة المعرفة برأس المال البشري، ووجود علاقة غير مباشرة لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المحافظة رأس المال البشري، حيث أن متغير الوسيط المحافظة رأس المال البشري يتوسط العلاقة توسط جزئي، وتؤثر إدارة المعرفة من خلاله على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد، حيث تهدف إدارة المعرفة إلى المحافظة على الأفراد داخل المؤسسات، من خلال خزن معارف الأفراد وبالاعتماد على فرق المعرفة والخبراء، وهنا تظهر أهمية إدارة المعرفة في المحافظة على الأفراد على معارف ومهارات الأفراد لتحقيق رضاهم ، بما يحسن من مستواهم المعرفي ومهاراتهم وزيادة خبراتهم وتثمينها.

نصل إلى أنه توجد علاقة مباشرة لإدارة المعرفة بتنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات رأس المال البشري، كما توجد علاقة غير مباشرة لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال أساليب تنمية رأس المال البشري، حيث تؤثر إدارة المعرفة على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد من خلال المتغير الوسيط المتمثل في أساليب تنمية رأس المال البشري، حيث أن الأثر غير المباشر من خلال المتغيرات الوسيطية أقوى من الأثر المباشر، وبهذا نكون قد أثبتنا صحة فرضية الرئيسية الرابعة للدراسة.

من جهة أخرى نجد أن المؤسسات محل الدراسة مؤسسة (TIRSAM)، مؤسسة (CONDOR)، مؤسسة (ENICAB)، مؤسسة (Petro Baraka)، مؤسسة (ENIE)، ومؤسسة (CHIALI)، مؤسسة (CMA)، ومؤسسة (FAMAG)، ومؤسسة (KCA) تعتمد بشكل كبير في أعمالها على المعارف والمهارات، بما فيها مؤسسة الاسمنت عين التوتة التي تعتمد على العمل المعرفي، وهذا ما فرض على المؤسسة التوجه نحو التفكير في إيجاد إستراتيجيات إدارة معارف فعالة، وهذا من خلال التوجه إلى تبني إدارة المعرفة كممارسة إدارية رسمية وإدراجها ضمن هيكلها التنظيمي، وعليه فإن التوجه نحو تبني برنامج إدارة المعرفة فرض على المؤسسة التخطيط الجيد والاستعانة بخبراء، حيث أن المؤسسة قيد إنشاء مشروع والعمل على الوصول إلى نموذج فعلي لإدارة معارفها، فهي تهدف من خلاله إلى تحسين أدائها وتنافسيتها من أجل استمراريتها وبقائها، حيث نرى أنه على باقي المؤسسات محل الدراسة الشروع في انتهاج إدارة المعرفة وهذا لأهميتها، وعلى غرار باقي المؤسسات الجزائرية التي هي الآن أمام مواجهة تحدي حقيقي هذا مايفرض عليها ضرورة تغيير أنماط تسييرها وسلوكياتها، وهذا لتقليل من الفجوة المعرفية التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال.

إن التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة تعود إلى إدارة المعرفة بوجود أساليب تنمية رأس المال البشري، إلا أنه هذه التغيرات بحاجة إلى إيلاء أهمية أكبر، حيث نصل إلى وجود ضعف في إدراك أهمية إدارة المعرفة على مستوى إدارة المؤسسات محل الدراسة، بالرغم من تبنيها للعمليات إدارة المعرفة من توليد ونشر وخزن وتوزيع في ممارساتها اليومية، إلا أنها لا تقوم بمتابعتها والتخطيط لها، كما نصل إلى عدم إدراك أهمية فريق المعرفة من مدراء وصناع المعرفة وتكنولوجيا المعرفة من نظم تساعد الأفراد على التفكير والابتكار.

توصلنا من خلال دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية إلى أنها تتبنى إدارة المعرفة من خلال إجراءات العمل أثناء فترات العمل ويوميا دون أن إدراكها لممارسة إدارة المعرفة، إلا أن هذه الممارسة نسبية وليست بصورة رسمية، وهذا ما أشار إليه المستجوبين من خلال المقابلة، حيث أشار بعض مسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة بضرورة تبني أسلوب إدارة المعرفة كنهج إداري يساعد على رأس مالها البشري، حيث أن تنمية هذا الأخير تعتمد على اكتساب معارف جديدة ودعم تنمية مهارات الفرد، كما أن تشارك وتبادل المعارف يلعب دورا هاما في تنمية رأس المال البشري، حيث أن توصلنا إلى صحة وجود علاقة ارتباط وأثر بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري وأساليب تنميته، إلا أنه لا يمكننا الحكم على أن المؤسسات محل الدراسة تتبني إدارة المعرفة بشكل المطلوب، وعليه تظهر أهمية تبني إدارة المعرفة كأسلوب إداري فعلي مثله مثل باقي الأساليب التي تتبنها المؤسسات لتحقيق أدائها التي تصبو إليه.

تظهر أهمية تفطن المؤسسات الجزائرية إلى دعم الاستثمار في تنمية رأس مالها البشري من خلال التوجه نحو إدارة المعارف وليس الاكتفاء بإدارة المعلومات، وهذا من خلال وضع استراتيجيات لإدارة المعارف من أجل تقليل الفجوة المعرفية والاستمرارية والريادة، فالمؤسسات الجزائرية إذا ما أرادت توليد قيمة وتحسين أدائها، والاستمرارية في ظل المنافسة

ومواكبة التحديات أن تتجه إلى الاهتمام بإنتاج المعارف وتدفقها، والاهتمام بمهارات الأفراد وتثمين خبراتهم، من خلال توفير بيئة التعلم تدعم تكوين الأفراد وتحافظ على خبراتهم.

في هذا السياق نرى أهمية التبني الفعلي لأبعاد إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة مهما كانت طبيعة نشاطها وملكيتها، حيث يجب أن توجه إلى دعم تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد والجماعات، ودعم أساليب تنمية رأس المال البشري (استقطاب، تكوين، تعلم، المحافظة)، وهذا ما يفرض أهمية تغيير واقع ونظرة وإستراتيجية إدارة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة في انتهاجها لأساليب إدارية تولي أهمية لتدفق معارف أفرادها على مستواها من خلال بناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات، وتطوير استراتيجيات للإبقاء على معارفها من الأفراد الخبراء ونقلها بنجاح إلى أفراد آخرين، والعمل على تطوير آليات تحويل المعرفة الضمنية والصريحة لرأس المال البشري، ودعم المنظور القائم على الثقافة الذي يركز على تشارك المعرفة وخبرات الأفراد والمجموعات، وهذا من خلال إدارة موارد بشرية بالمعرفة تهتم أكثر بتنمية رأس مالها البشري من خلال التطبيق الجيد لإدارة المعرفة بتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة وقيادة إدارية موجهة نحو تشارك المعارف وتوليدها.

خاتمة الفصل

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على واقع متغيرات الدراسة من خلال دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، حيث شملت متغيرات الدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل تتكون من (عمليات إدارة المعرفة، فريق المعرفة وتكنولوجية المعرفة)، ورأس المال البشري كمتغير تابع يتكون من (المعارف والمهارة والخبرة)، ومتغير وسيط يتمثل في أساليب تنمية رأس المال البشري والتي تشمل (إستقطاب، تكوين، تعلم ومحافظة)، حيث تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تنمية رأس مالها البشري من خلال اعتماد أساليب التنمية من استقطاب، تكوين، تعلم، ومحافظة، والتي تسند إلى قسم الموارد البشرية بكل مؤسسة، كما أن المؤسسات تتبني إدارة المعرفة كممارسات أثناء قيامها بأعمالها ولكن دون إدراكها بأهمية تبنيها وإدارجها ضمن ممارساتها الإدارية، كما توصلنا إلى أنه هناك ضعف في تبني تكنولوجيات المعرفة ونقص إدراك بأهميتها، كما أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية لمعارف زبائنها.

من خلال تحليل نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برامج AMOS v21 وSPSS، توصلنا إلى أن لإدارة المعرفة علاقة برأس المال البشري، حيث تساهم في تنمية رأس المال البشري بشكل مباشر من خلال التأثير على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد،كما يمكنها زيادة هذا الأثر والأهمية من خلال تأثيرها في أساليب تنمية رأس المال البشري (استقطاب، تكوين، تعلم، محافظة)،كما توصلنا إلى توسط التكوين بشكل كلي العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، في حين توسط جزئي لكل من الاستقطاب وتعلم والمحافظة على رأس المال البشري، كما أنه توجد علاقة وأثر لإدارة المعرفة وأساليب تنمية رأس المال البشري من جهة، وإدارة المعرفة وأبعاد رأس المال البشري من جهة أخرى بالمؤسسات محل الدراسة، وعليه فإن أساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط حسنت من العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، حيث أن الأثر غير المباشر من خلال المتغير الوسيط أقوى من الأثر المباشر، وبهذا نكون قد أثبتنا صحة فرضيات الدراسة.

الخاتمـــة العامة

إن بقاء المنظمات واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة يعتمد على إدارة أصولها المعرفية، وعليه أصبح لزاما على الأفراد والمنظمات أن تعمل على تجديد معارفها وإيجاد الآليات والطرق المناسبة لتوفير المناخ الذي يسمح بتفاعل وربط معارف ومعلومات وخبرات الأفراد، حيث أن البيئة التنافسية تفرض على المنظمات أهمية تنمية أصولها المعرفية والمحافظة عليها.

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي أثارت اهتمام الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، لدور الذي تلعبه في تحقيق ميزة التنافسية وخلق القيمة، وفي ظل التحول للاقتصاد المعرفي والتحول إلى منظمات مبنية على المعرفة تهدف إدارة المعرفة لتحقيق التنافسية وتحسين الأداء من خلال ترشيد الأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات، وحل المشكلات وكذلك خفض التكاليف وتعظيم الربح، والتعلم ولتخطيط الاستراتيجي، وتعتبر إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج والتركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات منفردة

تعتبر إدارة المعرفة نوع من التحدي في القرن21، حيث أن موضوع إدارة المعرفة مازال يعرف تطورات وتحولات مما يجعله يخضع للعديد من الدراسات نظرا لأهميته بإعتباره من أهم المداخل للاندماج في اقتصاد المعرفة، وحسب ما قدمه "ماتورانا" و"فاريلا"Maturana&Varela وهما بيولوجيان قدما المعرفة كعمل خلاق مثمر، وبالتالي فإن المعرفة ليست قياسية ولا عالمية، بل هي شخصية بدرجة عالية، وليست سهلة التشارك مع الآخرين، ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو أن توليد المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارساتها، وهذا لا يأتي إلا من خلال الاستثمار في العنصر البشري، وهذا ما جعل الإنسان وبمساعدة التكنولوجيا قادر على تفسير خبرته، وإعادة إستخدامها لتوليد معارف وتنميتها.

من خلال تفحصنا لبعض الدراسات والمراجع نجد أن أهم مكونات رأس المال البشري تتجسد في المعارف والمهارات والخبرات، حيث تظهر أهمية تنمية رأس المال البشري وهذا لدوره في رفع الرصيد المعرفي من خلال تنمية القدرات المعرفية، والمهارات والخبرات للأفراد من جهة وزيادة ربحية المنظمة وإنتاجيتها واستدامتها من جهة أخرى، وهذا ما دفع بالمنظمات للاهتمام بأفرادها باعتبارهم عنصرا تنافسيا، حيث تنفق المنظمات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها البشري والمحافظة عليه تفاديا لانتقاله إلى منظمات أخرى، وعليه تظهر أهمية تحقيق رضاه وانتمائه للمنظمة وتحفيزه، وهنا تظهر أهمية إعادة النظر في أساليبها وسياساتها في تنمية رأس مالها البشري من أجل استمراريتها في ظل العولمة والمنافسة، ولايمكن تنمية رأس مال البشري للمنظمات دون وجود مناخ تنظيمي داعم لذلك.

إن إدارة المعرفة مثلها مثل إدارة الأصول المادية تختص بإدارة الأصول المعرفية للفرد، وأن معارف وخبرات الأفراد تحتاج إلى أن تدار وتثمن لتسهيل الرجوع إليها مرة أخرى، وهذا ما أكده Drucker أنه ليس هناك شئ إسمه إدارة المعرفة

وإنما إدارة أفراد المعرفة، وهذا ما يفرض على هذه المنظمات إيجاد السبل الكفيلة للتعامل مع تدفق المعارف الكبير، حيث تعتبر المعرفة أحد أهم أصول خلق القيمة والميزة التنافسية، وهذا من خلال الاستخدام والاستغلال الأمثل لهذه المعرفة ومنح الأهمية لتوليدها واستخدامها ومشاركتها، باعتبار الإنسان المورد الأساس للمعرفة و لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنقل منه إلى العقل الإلكتروني لتخزن فيه كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة.

تظهر أهمية تنمية رأس المال البشري من خلال تنمية معارفه ومهاراته وتثمين خبراته، وتنمية قدراته بما ينعكس على الفرد والجماعة والمنظمة ككل، وهذامن خلال تنمية ثقافة وإدارك الأفراد بأهمية إكتساب المعارف وتوليدها وتطبيقها وتشاركها، وهنا تظهر أهمية توفير الظروف الملائمة لبيئة داعمة ومساندة ومشجعة لتعلم الفرد وتكوينه، وهذا من خلال تغيير نظرة موقع عمله إلى بيئة محفزة في ظل ثقافة تنظيمية تدعم تنمية رأس المال البشري مبنية على تشارك وتبادل المعارف والخبرات.

تعتبر إدارة المعرفة إحدى المناهج الإدارية الحديثة، حيث تسعى المنظمات إلى تبنيها لإيجاد قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية، ويقع في قلب تلك الجهود أيضا البحث عن مصادر المعرفة، واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها، حيث تهدف إلى استقطاب رأس المال البشري ومتابعته وتشجيعه، وهذا لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمات، وبناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها وتعزيز التنافس من خلال الذكاء البشري،

كما تهدف إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث إلى تنمية معارف ومهارات وخبرات العنصر البشري، حيث تعتبر أداة فاعلة للاستثمار في رأس المال البشري، وهذا من خلال توفيرها للمعارف وتسهي لتدفقها ووصول الأفراد إليها ما يمكنها من تعزيز مخزون رأس مالها البشري خلال تخزين وتجميع ومناقلة المعارف، والبحث عن الأفراد ذوي المواهب والكفاءات ومتابعتهم وتشجيعهم وتكوينهم والمحافظة عليهم، حيث تعتبر إدارة المعرفة من مسؤولية كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومديري المعرفة، كما تظهر أهمية تكامل إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، لتطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تنمية رأس المال البشري.

إن أهمية إدارة المعرفة تظهر في المساهمة في تكوين رأس المال البشري وتنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد، إضافة إلى تحفيزها، وهذا ما يساعد على اكتساب وإنتاج المعرفة الضمنية والصريحة وتشاركها بين الأفراد، كما تظهر أهميتها في إيجاد بيئات تسهل تعلم الأفراد والجماعات، وهذا من خلال دعم تعلم الأفراد والتعاون وإقامة العلاقات بين الأفراد وتعزيز التعلم الفردي والجماعي بما يمكن من تشارك وتبادل المعارف والمهارات، وعليه تظهر أهمية تبني عمليات إدارة المعرفة، وتكنولوجيات المعرفة وفريق إدارة المعرفة من صناع المعرفة والاستفادة من معرفة الزبائن، في ظل مدراء مسهلين للتعلم ومدراء مكونين في ظل قيادة محفزة ومشجعة.

إن خطر فقدان الخبراء أو الأفراد بما لديهم من معرفة ضمنية يشكل التحدي للمنظمات، حيث أن أهم معارف المنظمات هي المعارف الضمنية، وعليه فإن فقدان المنظمات للمعرفة الضمنية ومغادرة الأفراد يفقد المنظمة مصدر توليد المعرفة، حيث تعتبر إدارة المعرفة كأسلوب ومنهج إداري هام للمحافظة على رأس المال البشري، وهنا تظهر أهمية إدارة المعرفة في نقل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة، حيث أنه من خلال عمليات إدارة المعرفة يتم تثمين الخبرة واكتشافها وتجميعها واستخدامها.

لإدارة المعرفة علاقة بموارد رأس المال البشري والمتمثلة في (المعارف والخبرات والمهارات) بالمنظمة، من جهة وعلاقة بأساليب تنمية رأس المال البشري لذا يعد من ضمن منهجيات تطبيق إدارة المعرفة بنجاح في المنظمات على مختلف أنواعها الاهتمام بالتعلم والتكوين لتنمية رأس مال بشري وتشجيع الابتكار والإبداع.

تكمن أهمية إدارة المعرفة في تمكين المنظمة من خلال أفرادها من استقطاب رأس المال البشري والعمل على تنميته واكتسابه للمهارات والمعارف المتنوعة والمحافظة على خبراته وتثمينها، للتعرف على واقع تنمية رأس المال البشري وسياسات تنمية رأس المال البشري، ومدى اهتمام المؤسسات بتنمية أفرادها وللتعرف على مدى ارتباط أهمية إدارة المعرفة بتنمية رأس المال البشري والعلاقة بينهما، تم اختيار عشر مؤسسات جزائرية تنشط في العديد من القطاعات الصناعية إلى الإنتاجية، للتعرف على واقع تنمية رأس مالها البشري، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيمايلي،

لقد حاولت هذه الدراسة أن تبحث في أهمية إدارة المعرفة لتنمية رأس المال البشري من خلال دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، حيث شملت الدراسة ثلاث متغيرات إدارة المعرفة كمتغير مستقل حيث شملت كل من عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجية المعرفة وفريق المعرفة، ورأس المال البشري كمتغير تابع وشمل كلا من المعارف، المهارات والخبرات، وأساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط حيث شمل كل من استقطاب رأس المال البشري، تكوينه، تعلمه، والمحافظة عليه، وبالاعتماد على الاستبيان بغرض جمع البيانات الدراسة، حيث شمل إطارات المسيرة من مدراء المصالح ورؤساء الأقسام، وإطارات ومهندسين، وقدر عدد الاستبيانات التي تم إخضاعها للتحليل ب 192 استبيان، وبتطبيق نموذج الدراسة خلال اختبار فرضيات الدراسة وبالاعتماد على الانحدار والنموذج الوسيط ومعاملات المسار وبالاعتماد على برنامج Spss و Amos، وبدعم المقابلة لتفسير نتائج الدراسة، توصلنا إلى:

- وجود إهتمام متوسط بإدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة، حيث أن المؤسسات محل دراسة تتبنى إدارة المعرفة بطريقة ضمنية وليس بصورة جلية دون إدراكها بأنها ممارسة إدارية هامة، ويجب أن تولي لها أهمية كباقي الممارسات الإدارية الأخرى، لتوفير بيئة وثقافة تدعم تعلم وتكيف أفرادها والاهتمام بمعارفهم ومهاراتهم.
- وجود إهتمام مقبول بتنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة، والمتغير التابع رأس المال البشري وهذا ما يدل على مساهمة إدارة المعرفة في (تنمية المعارف، وتنمية المهارات وتثمين الخبرات)، وهذا ما مكننا من إثبات صحة فرضيات الدراسة.
- وجود علاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة، والمتغير الوسيط أساليب رأس المال البشري من (إستقطاب رأس مال بشري، تكوينه، وتعلمه، والمحافظة عليه).
- توسط أساليب تنمية رأس المال البشري نموذج الدراسة، وهذا ما أثبته نموذج تحليل المسار ومعامل Soble،بينت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل إدارة المعرفة رأس المال البشري، وهذا من خلال أساليب تنمية رأس المال البشري المتمثلة في (الاستقطاب، التكوين، التعلم، المحافظة).
- إن المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري، يعمل على الرفع من تأثير إدارة المعرفة في رأس المال البشري، بمعنى أنه يرتفع تأثير إدارة المعرفة بدخول أساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط، وهذا ما يؤدي إلى تنمية رأس المال البشري، حيث أن أساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط تفسر العلاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وعليه تتعاظم أهمية إدارة المعرفة في رأس المال البشري من خلال أساليب تنمية رأس المال البشري، وهذا ما يدل على أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.
- إن توجه إدارة المؤسسات محل الدراسة نحو تنمية رأس المال البشري سيتحقق أكثر من خلال تبني إدارة المعرفة، وهذا لأهميتها في تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد بالمؤسسات، كما أنه يمكن زيادة تنمية رأس المال البشري من خلال تأثير إدارة المعرفة على أساليب التنمية (استقطاب، تكوين، تعلم ومحافظة).

على ضوء الدراسة التي تناولناها نصل إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري، ولكن الواقع الجزائري يفرض تبني إدارة المعرفة الموقفية والتي تتلائم مع العقلية وثقافة المؤسسة الجزائرية، وهنا على المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة مرنة لتسهيل التكيف معها حتى تلقى القبول والتطبيق الجيد، حيث نرى:

- أهمية انتهاج سياسات وأساليب تدعم تنمية رأس مالها البشري من خلال تبني إدارة المعرفة وترسيخ أهميتها لدى القيادات والأفراد المسيرين والإطارات على مستوى مصالح وأقسام المؤسسات.
- ضرورة اهتمام المؤسسات بالتدفق وانسياب المعارف على مستوى أقسامها، والإفادة منها في توليد معرفة جديدة أكثر من الاهتمام بتخزينها تقنيا فحسب، وهذا من خلال إنشاء وحدة متخصصة تهتم بإدارة المعرفة على مستوى كل مديرية، والتركيز على توليد المعارف الضمنية لأفرادها.
- أهمية تصميم برامج خاصة بتنمية رأس المال البشري وإستحداث برامج إدارة المعرفة وإدماجها من خلال:
  - ✓ التعريف بالمعارف والمهارات والقدرات ومستوياتها التي يحتاجها الأفراد لتحقيق الأداء المطلوب، والعمل على تنميتها.

- ✓ توفير البيئة التنظيمية الداعمة لتعلم الأفراد وتكوينهم (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيات المعلومات والاتصال).
- تظهر أهمية إيلاء الاهتمام بالمعرفة الضمنية، وتشجيع الأفراد على توليد المعارف الجديدة وتشاركها.
- إن العاملة المؤقتة تشكل نسبة معتبرة من إجمالي التركيبة البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يشكل خطرا على فقدان الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، وعلى المؤسسات تبني رؤية واضحة لإدارة معارفها لتوفير البيئة المعرفية التي تدعم تعلم أفرادها وتثمين خبراتهم والمحافظة عليهم، وهذا من خلال تبني إدارة المعرفة ضمن استراتيجياتها وبشكل واضح وإدراجها ضمن هيكلها التنظيمي.
- تظهر أهمية إيجاد رؤية إستشرافية لتنمية رأس المال البشري من خلال إدارة تحافظ على الرصيد المعرفي والمهاراتي والخبراتي، فخبرات الأفراد وقدراتهم المعرفية والعلمية يجب أن تدار مثلها مثل الأصول الأخرى بالمنظمة، وعلى المؤسسات الاهتمام بإدارة المعرفة للمحافظة عليهم.
- ضرورة الاهتمام بإدارة معرفة الزبائن من خلال ربط معارف الزبون بقاعدة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.
- أهمية دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر من خلال تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع إدارة المعرفة، وتعزيز ودعم عمليات المعرفة.
- قلة خبرات الأفراد العاملين بالمؤسسات محل الدراسة في مجال إدارة المعرفة، وهذا ما يفرض أهمية الاقتداء بالمؤسسات الأجنبية في تبني إدارة المعرفة ومحاولة تكييفها مع الواقع المؤسسات الجزائرية، من أجل النهوض بها.
- على المؤسسات تغيير استراتيجياتها لاستقطاب الموارد البشرية نحو استقطاب صناع معرفة وتكوينهم باعتبارهم المسؤولين بدرجة الأولى على تحسين ممارسة إدارة المعرفة، والتحول إلى منظمات متعلمة.
- أهمية توفير قيادات ومدراء المعرفة يهتمون بإدارة برامج التكوين والتعليم والتعلم، من خلال استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية بالمنظمة، وتشجيع ودعم ثقافة التعلم.
- استحداث مناصب جديدة على مستوى المؤسسات تسند إلى مدراء المعرفة وفرق المعرفة، والتركيز على أهمية تكوين الأفراد في مجال إدارة المعرفة.

آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لإدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري، تظهر آفاق بحث جديدة للبحث والتوسع في هذا الميدان، حيث تظهر أهمية التعرف على دور إدارة المعرفة في تكوين الأفراد والتعلم الالكتروني بالمؤسسة الجزائرية، كما تظهر أهمية دراسة كيف تمكن إدارة المعرفة من تحقيق الابتكار بالمؤسسة الجزائرية، ونظرا لأهمية المعارف الخارجية تظهر معارف الزبون وأهمية وإدارتها، وكذلك البحث في كيفية مساهمة إدارة معرفة الزبون في تنمية رأس المال البشري، وتحسين أداء الأفراد والمؤسسات.

قائمة المراجع

المراجع بالغة العربية

1. الكتب

- إبراهيم محمد محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- أبو الجدائل حاتم بن صلاح، رأس المال البشري إدارته وقياسه، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بالميك، مصر، 2012.
- أبو النصر مدحت محمد، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
- أبو النصر مدحت محمد، مهارات المدرب المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
- أبو رغيف عقيل جاسم عبد الله، العكيلي طارق عبد المحسن، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- إرما بيسرا- فرنانديز راجيف سابيروال، ترجمة محمد شحاته وهبي، إدارة المعرفة النظم والعمليات ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014.
- البرزنجي حيدر شاكر، الهواسي محمود حسن، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري – تكنولوجي ، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014.
- البرق عباس، المعلا عايد، سليمان أمل، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي، ط1، باستخدام برنامج الأموس (AMOS)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2013.
- الجانبي أكرم سالم، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- الخلف محمد طاهر، يوسف مصطفى، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية) ، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
- الرفاعي ممدوح عبد العزيز، إدارة المعرفة مدخل رأس المال الفكري، ط5، ماس للطباعة، القاهرة، 2013.
- الزيادات محمد عواد، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- السعيد هاني محمد، رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- السكارنة بلال خلف، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، دار المسيرة النشر والتوزيع، عمان، 2011.
- السكارنة بلال خلف، طرق إبداعية في التدريب ، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011.
- السلمي على، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، 2002.
- الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- الطعلي حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة، الأردن، 2010.
- الطيطي خضر إسماعيل مصباح، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- العذاري عدنان داود محمد، الدعيمي هدى زوير مخلف، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير، عمان، 2010.
- العلي عبد الستار، القندليجي عامر، العمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- العلي عبد الستار، قندليجي عامر إبراهيم، العمري غسان عيسى، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.

- العمري غسان عيسى، ألسمراني سلوى أمين، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي معاصر ، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008.
- العنزي سعد على، صالح أحمد، إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- العنزي سعد علي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- الغويري علي عبد الرحمن عقله، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في جودة الخدمات المصرفية: الدور الوسيط لرأس المال البشري– دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، 2015.
- القرويتي مُحَمَّد قاسم، السلوك التنظيمي" دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- القهوجي أيمن سليمان، أبو عواد فريال مُحَمَّد، النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) Structural Equation Modeling باستخدام برنامج أموس(دراسة تطبيقية) ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- القهيوي ليث عبد الله، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- الكافي مصطفى يوسف، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- الكلالده طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2011.
- الملكاوي إبراهيم خلوف، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم) ، ط1، الوراق، عمان، 2007.
- الهاشمي عبد الرحمن، العزاوي فائزة، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- بدير جمال يوسف، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012.
- تيغزة أ.مُحَمَّد بوزيان، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة Spss و ليزرل LISREL، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- جميل عبد الكريم أحمد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- حريم حسين محمود، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات، العمليات الإدارية ، وظائف المدير، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، 2009.
- حسن راوية، مدخل إستراتيجيي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- حمود خيضر كاظم، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007.
- خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- خيري أسامة، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- ذرة عبد ألباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، «إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون» ، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- روبرت هتلر" بيتر دركر"، ترجمة أبو جيب، مكتبة العكيبان، الرياض، 2004.
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس مال الفكري الغربي» ،مركز إمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، 2007.
- سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2009.
- سيد مُحَّد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار وفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- شايب أحمد مُحَّد ، عنان مُحَّد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- شين فيروز، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- صالح أحمد علي، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الإنهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- عامر سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- عباس أنس عبد الباسط، تخطيط وتنمية القوى العاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الراية، عمان، 2011.
- عشماوي مُحَّد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية المواد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
- عصفور أمل مصطفى، آليات الاستثمار في رأس المال البشري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2017.
- غربي على، سلاطنية بلقاسم، قيرة إسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- قوي بوحنية، تنمية الموارد البشري في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، ط1 مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010.
- كامل السيد مراد ممدوح، إيديولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2016.
- مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة ،بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2014.
- مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- مطر عبد اللطيف محمود، منظمة المعرفة، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- منصور طاهر محسن، الخفاجي نعمة عباس، نظرية المؤسسة–مدخل العمليات– ، دار اليازوري، عمان، 2009.
- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.
- نجم العزاوي، ISO المدخل الإداري والمعلوماتي نظم ومتطلبات وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالايقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- نور الدين عصام، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- نوري منير، كورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- هاني مُحَّد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

2. المقالات الالكترونية

- سارة نبيل، أنواع تقانة إدارة المعرفة، تاريخ الاطلاع 22-05-2016، على الموقع:
http://www.hrdiscussion.com/hr106604.html
- نجم عبود نجم، الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة على موقع تاريخ الاطلاع 26-01-2016، على الموقع:
www.elbassair.net
- أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر، المفهوم " القياس" والوضع النسبي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، عدد 39 على موقع، http :www.arabicebook.com/items/item-display-preview2017 12-11
- دبلة فاتح، الموقف الابستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير،كيف ولماذا؟، تاريخ الاطلاع 17-02- 2018، على الموقع الالكتروني:

https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/number-01-2014/2187-2015-01-06-08-50-

- خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم مُحَمَّد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، الدوحة قطر، 2014، على الموقع:http://dx.doi.org/10.5339/qproc.2014.gsla.7

3. المقالات

- السالم مؤيد سعيد، الحياني عبد الرسول، «مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة دراسة حالة في مستوى أردني» ، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، ع1، عمان- الأردن، 2007.
- السماك منال عبد الجبار، «دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير ألابتكاري» ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- الصفار أحمد عبد إسماعيل، «تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية »، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 70، العراق، 2008.
- الضويحي فهد بن عبد الله، «إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق» ، مجلة – Cybrarians Journal.- عدد 20، سبتمبر 2009.
- الطائي على حسون، «إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي» ، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العدد السابع عشر، العراق، ماي 2008.
- العزاوي شفاء مُحَمَّد علي، هاشم ولدان عبد الستار، «تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية» ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- العزاوي فراس رحيم يونس ، «انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في المدينة السليمانية» ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- العمري غسان عيسي إبراهيم، «دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة» ، مجلة الباحث إقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.
- العنزي سعد، الملا حميد علي أحمد، «إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي» ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 84، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- الفارس سليمان خليل وآخرون، «إدارة الموارد البشرية((الأفراد))» ، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003.
- الهلالي الشربيني الهلالي، «إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي» ، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد22 يوليو، جامعة المنصورة، مصر، 2011.
- بارك نعيمة، «تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر- الواقع والمأمول» ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 12، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2014.

- براهيم شريفي، «دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية في فترة 1964-2010» ، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية- العدد8، جامعة الشلف، الجزائر، 2012.
- بوكثير جبار، الوافي حمزة، «تدريب المهارات البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة شركة موبيليس الجزائرية،» مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء 1، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2017.
- توفيق أحمد زهير، «تحديد مستويات الاستفادة من نظم أتمتة المكاتب دراسة إستطلاعية لأراء عينة من موظفي المكاتب في دائرة صحة نينوى» ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، المجلد 32، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- جمعة محمود حسن، حيدر شاكر نوري، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 97، جامعة المستنصرية، العراق، 2015.
- حاكم أحسوني مكرود الميالي، «دور إدارة المعرفة للاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة» ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، جامعة الكوفة، العراق، 2011.
- خولة عبد الحميد، مُحَمَّد الطالباني، «دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري دراسة تحليلية في المعهد التقني بابار»، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد3، جامعة بابل، العراق، 2013.
- سرحان عماد، علاء الحمامي، «اقتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقية للتعليم الالكتروني» ، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد،21، العدد 2، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.
- شيشون بوعزيز، « أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لإطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن) بولاية بسكرة،» ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011.
- صالح أحمد صالح، «دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية» ، مجلة المنصور، العدد 17، كلية المنصور الأهلية العراق، 2012.
- عاطف محمود عوض، «دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي» ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، سوريا، 2012.
- عبد النايف باسم فيصل، النعيمي صلاح عبد القادر أحمد، «دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية» ، مجلة الدنانير العدد الرابع، الجامعة العراقية، العراق، 2013.
- على حسون الطائي، على سامي عبد الزهرة الخزعلي، «أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية» ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، جامعة بغداد العراق، 2015.
- علي ابتهال فارس، «تأثير إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبون (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات)» ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 4، المجلد 8، جامعة بابل، العراق، 2016.
- فريحة ليندة ، خروف منير، خديجة عزوزي، «دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية في الجزائر- »، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 51 ،جامعة بغداد، العراق، 2017.
- كريم صلاح الدين عواد، دهام إبراهيم، «تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية» ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50، العراق، 2017.
- كشكول معن لطيف، «فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لمدراء المدارس الابتدائية، مجلة الفتح» ، جامعة ديالى، العدد 45، العراق، ديسمبر 2010.
- متعب حامد كاظم، «أثير عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في التميز المؤسسي» ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2011.
- مُحَمَّد زرقون، الحاج عرابة، «أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية» ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر2011.

- مسعداوي يوسف، «دور الإستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري- دراسة تقيمية لحالة الجزائر» ، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 12_ المجلد 01، 2015.
- ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف مُحَّد، «الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين» مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- ناديا حبيب أيوب، «دور التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشات السعودية الكبرى» ، دورية الإدارة العامة، العدد1، المجلد 44، الرياض، مارس 2001.
- نافر أيوب مُحَّد، أحمد علي، «الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الإنسانية» ، العدد 44، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
- هناء جاسم، مُحَّد العسكري، «دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصادي» ، مجلة مثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، جامعة المثنى، العراق، 2013.
- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، «منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية» ، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، القاهرة، أفريل 2007.

4. الأطروحات

- بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012-2013.
- دهان مُحَّد ، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقاربة نظرية ودراسة تقيمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- زغدود سهيل، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح- حالة مؤسسة اقتصادية-، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2014-2015.
- سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية_مدخل الجودة والمعرفة- أطروحة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة مُحَّد خيضر -بسكرة-،2014 2015.
- يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2007.
- يوسف بسام عبد الرحمان، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري لتحقيق الأداء المتميز، رسالة دكتوراه جامعة الموصل،كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2005.

5. المداخلات الدولية

- أبو خيضر إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009.
- الأعرجي عدنان سالم، العبيدي مُحَّد عبد العزيز، السالم قصي سالم، الأثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشارق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 23-25 أفريل 2013 .

- الحمداني علاء عبد السلام، الشملة ميسون عبد الله أحمد، مُحَمَّد سلمان مُحَمَّد، الاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته في المزيج التسويقي السياحي دراسة حالة في فندق نينوي الدولي، العراق، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أفريل 2013 .
- الدواي الشيخ، حمدي أبو القاسم، دور تنمية رأس المال البشري في إدماج المنظمات الأعمال في الاقتصاد المبني على المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أفريل 2013.
- القصاص مهدي مُحَمَّد، بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008.
- المومني حسان عبد المفلح، مدى إستعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة " دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردن، 2005.
- النداوي عبد العزيز بدر، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية " دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال " رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أفريل 2013.
- النقيب كمال، مشكلة الاعتراف المحاسبي بالموارد البشرية كأصول طويلة الأجل، المؤتمر العربي الثاني،(تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2010.
- الوافي الطيب، تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر، 2011.
- أليفي مُحَمَّد، فرعون مُحَمَّد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14_15 أفريل 2009.
- بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة – مدخل للتحّول إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"إدارة المعرفة في العالم العربي" جامعة الزيتونة الأردنية –كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل، 2004.
- بلقوم فريد، بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر،2011.
- بلوناس عبد الله، كرغلي أسماء، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارته، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أفريل، 2013.
- بن زاهي منصور، الشايب مُحَمَّد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية (نظرة سيكولوجية)، الملتقى الدولي التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 10 مارس 2004.
- بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
- بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9- 10 مارس، 2004.
- سراج وهيبة، ستي عبد الحميد، أساسيات وأساليب الاستثمار في رأس مال البشري، ملتقى دولي خامس حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- شبات جلال إسماعيل، ناهد كمال أحمد، واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية، مؤتمر الاتجاهات المعاصرة والمداخل الإدارية في المنظمات الفلسطينية والعربية الدولي ، رام الله فلسطين، 1-2-7- 2008.

- صالح أحمد علي، إستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري –مدخل الخريطة السببية –، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن،23-25 أفريل 2013.
- صالح رضا إبراهيم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- طواهرية الشيخ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإندماجها في إقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011 .
- عبد الناصر موسي، عبد الصمد سميرة، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل إقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، الأردن، 23-25 أفريل 2013.
- قويدري مُحَمَّد، يحضيه سملالي، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان الأردن، 25 -27 أفريل 2005.
- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس لبنان، 15- 17 ديسمبر 2012.
- مسعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- مسلم علي عبد الهادي، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- يحياوي الهام، ليلي بوحديد، حدة متلف، قياس عائد الاستثمار في التدريب رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أفريل 2013.

المداخلات الوطنية

- زرقين عبود، جباري شوقي، إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة طاهر مولاي سعيدة، 10 -11 نوفمبر 2009.

المراجع باللغات الأجنبية

1. Les Ouvrages

- Alan Burton-Jones & J. C. Spender, The Oxford Handbook of Humain Capital, Oxford Handbooks Online, New york, 2011.
- Aldisent, L, Valuing People! How Human Capital Can Be Your Strongest Asset, IL: Dearborn Trade Publishing, Chicago 2002.
- Allègre C.B., Andréassian A.E., Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel, Edition de BOECK, Paris, 2008.
- Andrew F. hayes, Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach, The Guilford PRESS, New York. London, 2013.
- Argyris Chirs, shon donald, Organizational learning a theory of Actions perspective, Addison-Wesley Pub, États-Unis, 1978.
- Armstrong M. A handbook of human resource management practice, Tenth edition, Cogan Page: London, 2009.
- Ash, J. Why Isn't knowledge Management Working: Too Much Emphasis on Technology and Too Little Trust in the Work Place, Scientific computing, May, 2001.

- Awad, & Ghaziri, H. "Knowledge Management", Person Education International, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2004.
- Barton Leonard, D. Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. Boston: Harvard Business School Press, USA, 1995.
- Becker Gary S.: "Human Capital – A Theoretical and Empirical AnalysisHuman Capital – A Theoretical and Empirical Analysis, published on Labour Economic & Labour Relations" , Fifth Edition ed, Prentice-Hall, INC USA, 1991.
- Behrooz Tahmaseb Kazemi, National Framework for Knowledge Management Strategies: The Case of the National Comprehensive Scientific Roadmap (NCSR) in Iran, The Development of Science and Technology in Iran, Policies and Learning Frameworks, palgrave macmillan, 2017, eBook available on:
- Bohlander, G. Snell, S, Managing Human Resources, 14th edition. Mason, Ohio: Thomson-Southwestern, United States, 2007.
- Bouchez Jean-Pierre, Les nouveaux travailleurs du savoir, Editions d' Organisation, Paris, 2004.
- Bradley w.Hall, The new human capital strategy (improve the value of your most important investment –year after year), AMACOM, USA, 2008.
- Brittanie Boone, Mediation Analysis: Expanding From One Mediator to Multiple Mediators, 2012.
- Bryan. B, Essentials of knowledge management, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2003.
- Claire Lauzol, Anne Marie jonquiéré, les Expert(e) s dans le entreprise développement des filiéres experts, Maxima, Paris, 2015.
- Daft Richard, Organisation Theory and Design, 8 th Edition, NEW MARSKE, REDCA, Published by SWC, United Kingdom, 2004.
- Daft, Richard L., Organization theory & Design, 7th ed , South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio-USA, 2001.
- Dalkir Kimiz, Knowledge Management in Theory and Practice, British Library Cataloguing-in-Publication Data, USA, 2005.
- Desouza, K. C. and Paquette, S. (Eds.) Knowledge Management: An Introduction: NY: Neal-Schuman Publishers Inc, USA, New York, 2011.
- Drucke Peter F., Managing for the future, Routledge, New York, 1993.
- Drucker Peter F, L'avenir du Management selon Drucker, ED Village Mondial, Paris, 1999.
- Drucker Peter F, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Truman Talley Books, E.P. Dutton, New York, 1974.
- Edgan Schein, the corporate culture: survival guide, Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, 2009.
- Ferangu Oudet Solveig, organization du travail et development des competences: construire la professionnalisation , l' harmattan, Paris, 2006 .
- Filemon A.Uriarte, Jr**,** Introduction to Knowldge Managment ,ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia , 2008
- Fourmy Michel, Ressources Humaines strategie et creation de valeur vers économie du capital humain, Maxima, Paris, 2012.
- Gary S. Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition, Chapter Alfred Marshall, Investment in Human Capital: Effects on Earnings, National Bureau of Economic Research, 1975.
- Geisler Eliezer., Nilmini Wickramasinghe, Principles of Knowledge Management: theory, practice, and cases, M. E. Sharpe Routledge, England, 2009.

- Grenier, R. S, Germain, M.-L, Expertise Through the HRD Lens, in Handbook of Human Resource Development (eds N. E. Chalofsky, T. S. Rocco and M. L. Morris), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA, 2014 .
  https://www.springerprofessional.de/en/national-framework-for-knowledge-management-strategies
- Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, 3eme édition, éd Armond Colin, Dalloz, Paris, 2000.
- Jean Yvees le louarn /thierry wils, l'évaluation de la gestion des ressources humaines, Editions liaisons, Paris, 2001.
- Jean-Yves Bück, le management des connaissances: mettre en œuvre un projet de knowledge Management, édition d'organisation, Paris, 2000.
- Jorey Beaujouan, Fabien Coutarel, Francois Daniellou, Quelle place tient l'experience des autres dans la formation d'un professionnel ? Apport et limite du r´ecit professionnel. ´Education permanente : Documentation francaise, Paris, 2013.
- Kenneth C,Laudon. & Laudon. Jane P, «Management Information systems», 4thed., Prentice Hall, Inc., New York-USA, 2001.
- Kevin J. O'Sullivan, Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications, A Knowledge Management Framework to Manage Intellectual Capital for Corporate Sustainability, Business science reference, Hershey-United States, 2010.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A, «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development», Academy of Management Review, 1999.
- Marilyn M, Helms, D.B.A, Encyclopedia of management, 5th éd, Thomson Gale, Usa, 2006.
- Mark S.Ackerman et .al: Sharing expertise: beyond knowledge management, The MIT Press, London, 2003.
- Marshall Alfred, Principles of Economics, (8th ed.), Liberty Fund, Inc, Macmillan and Co, London, 1890.
- Maurice thevenet, la culture d'entreprise, puf, Paris, 2003.
- McElroy, Mark W, «The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation, Boston, MA: KMCI Press/Butterworth-Heinemann, 2003.
- Mertins, Kai, Hesing, Peter, Vorbeck, Jens, «Knowledge Management: Best Practices in Europe, Springer–Verlay Berlin Heidelberg, 2001.
- Nadler, L , Nadler, Z, Developing Human Resources CA: Jossey – Bass Press,Journal of organizational Behavior, Volume 14, Issue 2, San Francisco London, 1989.
- Nonaka & Htakeuchi, The Knowledge –creating company: how Japanese companies creat the dyanamics of innovation, Oxford University, New York , 1995.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka: Hitotsubashi on Knowledge Management, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd, Singapore, Asia, 2004.
- Nonaka, Ikujiro., & Takeuchi, H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation?: Oxford University Press, New York 1990.
- Petter Gottschalk, Knowledge Management Systems Value Shop Creation, Idea Group Publishing, USA, 2005.
- Pierre Mongeau, Réaliser son mémoire ou sa thèse, presses de l'Université du Québec, Canada, 2008.
- Prax, J. Y. Le Manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, 2e éd, Paris, 2007.
- Quintas, Paul, Managing knowledge in a new century. In: Little, Stephen; Quintas, Paul and Ray, Tim eds. Managing knowledge: an essential reader London: Sage Publications Ltd, 2001.

- Raymond-Alain Thiétar, Méthodes de recherche en management, t, 2e édition, Dunod, Paris, 2003.
- Reychav Iris, weisberg Jacob, Human capital in knowledge creation, management and utilization, Encyclopedia of knowledge management, Israel, 2006.
- Richard A swanson, Elwood f. holton, Foundation of human resource development, Berrett-Koehler punlishers, San Francisco, 2009.
- Robbins, P. & Stephen, Judge, Organizational Behavior, 13th ed, New Jersey, prentice Hall, 2009.
- Robert.L.Cross, Sam B.Israelit, Strategic learning in a knowledge economy: individual, collective and organizational learning process, Buttrworth-Heinemann, USA, 2000.
- Robin S. Grenier, Marie-Line Germain, Expertise Through the HRD Lens, Handbook of Human Resource Development, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, United state, 2014.
- Robinson Herbert, A Knowledge Management Framework to Manage Intellectual Capital for Corporate Sustainability, Business science reference, Hershey, New York, 2010.
- Saffady, W. Knowledge Management: A Manager's Briefing, ARMA International KS, Prairie Village, Overland Park, Kansas , 1998.
- Schein Edgar.H, Organizational culture and leadership, 3rd ed, Jossey-Bass San Francisco-USA, 2004.
- Stewart Thomas, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Doubleday, New York, 1997.
- Sue Newell, Harry Scarbrough, Jacky Swan, Managing Knowledge Work and innovation, Palgrave, New York, 2002.
- Thomas H. Davenport, Lawrence Prusak, L., Working Knowledge: How organizations Manage What They Know, Cambridge, M.A: Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Virgile Lungu, Ressources humaines 2.0, Gereso Edition, France, 2016.
- Wiig,Karl, «Knowledge Management Foundations (Arlington: Schema Press), 2003 .
- William R. King, Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer, USA, 2009.

2. les Articles électroniques

- Bill Martin, Knowledge Based Oganizations: Emerging Trends in Local Government in Australia, Journal of Knowledge Management Practice, October 2000, available on: http://www.tlainc.com/articl16.htm
- Braccini, Alessio Maria, Federici, Tommaso, «Knowledge Sharing Systems In A Historical Heritage Context: An Exploratory Study, All Sprouts Content, 2009, https://pdfs.semanticscholar.org/.../0fe9de218ebb13841ea41448bd.
- Gary Becker, le précurseur de l'économie comportementale, http://ses.ens-lyon.fr/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68305.kjsp
- Géau d Servin, ABC of Knowledge Management, NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library, 2005 ,. Sur le lien http : / / www .library . nhs . u k/ knowledge management .
- Gibbert, Michael, Leibold, Marius, Probst, Gilbert. Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies put them into action, Université de Genève. 2002,. Available at: https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5813.
- Horder M , Fearnley P, what is knowledge management ? , Knowledge Management in the oil and gas industry, London London Conference Proceedings Notes, February 13, 1997. https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2F978-1-137-57257-8.pdf.

- Kathy Napierala, Loren Weiss Selig, Zane Berge, «The Role of Training and Development in Using Knowledge Networks to Build Intellectual Capital, Journal of Knowledge Management Practice, March 2005, Available at http://www.tlainc.com/articl81.htm
- loyhart, R. E., & Moliterno, T. P, « Emergence of the human capital resource: A multilevel model. Academy of Management Review, 36 (1).
- Najoua Moualla, Apprentissage moteur et processus d'apprentissage: Les Théories Cognitives Du Contrôle Moteur, pdf 2016 2017, Consulte sur le lien: www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/user1/licence/APPRENTISSAGE_MOTEUR.pdf
- Omotayo, Funmilola Olubunmi, «Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature», Library Philosophy and Practice (e-journal) Paper 1238, 2015.
  Xiaomi An, Wang Wang, «Knowledge management technologies and applications: A literature review», IEEE, 2010, Consulted on :
  https://www.researchgate.net/.../Xiaomi...Knowledge_management

3. Les Articles

- Adachi Yoshimichi, «An Examination of the SECI Model in Nonaka's Theory in terms of the TEAM Linguistic Framework», Bulletin of the Faculty of International Policy ,Yamanashi Prefectural University, Issue 6, Japon, 2011.
- Adrijana Biba Starman, «The Cas Study As Type of Qualitative Research», Journal of Contemporary Educational Studies, 1, 2013.
- Alireza Sohrabi, Seyed Akbar Hosseini Tabatabaei, Hourieh Hajifarajzadeh, Babak Ghazanfari Aqdam, «The Role Of Knowledge Management Practices In Developing Human Capital», International Journal of Economics, Commerce and Management, Volume III, Issue 5, May 2015.
- Anand. A, R. Kant D. P. Patel,M. D. Singh, «Knowledge Management Implementation: A Predictive Model Using an Analytical Hierarchical Process », Journal of Knowledge Economy, Volume 6, Issue 1, March 2015.
- Andreas Wallo, «Learning-Oriented Leadership: Managers as Facilitators of Human Resource Development in Daily Work », International Journal of HRD Practice, Policy and Research, Volume 2, Issue 1, 2017.
- Ashton, Robert H., «Intellectual Capital and Value Creation: A Review », Journal of Accounting Literature, Volume 24, 2005.
- Beattie, V. , Smith, S, «Human capital, value creation and disclosure », Journal of Human Resource Costing & Accounting, Volume 14, Issue 4, 2010.
- Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell, Benjamin B. Dunford, «Human Resources and the Resource-Based View of the Firm », Journal of Management, 27, 2001.
- Bertram Tan, «A knowledge Management System Introduction Model For Small- And Medium-Sized Enterprises » , Int. J. Management and Enterprise Development, Volume 3, Nos. 1/2, 2006.
- Birasnav M, Rangnekar S, «Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries », Business Process Management Journal Volume 16, Issue 1, 2010.
- Birasnav M, Rangnekar S, Dalpati A, «Enhancing Employee Human Capital Benefits through Knowledge Management: A Conceptual Model», Global Journal of e-Business & Knowledge Management Volume 5, Issue 1, 2009.
- Bollinger, A. S. and R. D. Smith, «Managing Organizational Knowledge as a Stratigic Asset », Volume 5, Issue1, Journal of knowledge Management, 2001.

- Brian S O'Leary, Mary Lou Lindholm, Richard A. Whitford, Freeman Stephen E. «Selecting the best and brightest: Leveraging human capital», Human Resource Management, Volume 41, Issue3, 2002.
- Calo, Thomas J, «Talent Management In The Era of The Aging Workforce: The critical role of knowledge transfer», Public Personnel Management, Volume 37, Issue 4, United States, Winter 2008.
- Chatzkel. J.L, «Human capital: the rules of engagement are changing», Lifelong learning in Europe, Volume 9, No 3, 2004.
- Choudhury, Jyotirmayee, Mishra, B.B., «Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Development HR Configuration on Human Capital management», International Business Research, Volume 3, Issue 4, 2010.

  Debora Jeske, Christian Stamov Roβnagel, Juliane Strack, «Training older workers: resource-oriented strategies, International Journal of Training and Development», Volume 21, Issue 2, 2017.
- Dinakar Divya, «Knowledge Management Models A compilation of various Knowledge Management Models in practice», Management & Decision Control Systems, Spring 2009.
- Divina M. Edralin, «Human Capital Development for Innovation in Asia: Training and Development Practices and Experiences of Large Philippine Companies», Asian Journal of Technology Innovation, Volume 15, Issue1, 2007.
- Dragoş Sebastian Cristea, Alexandru Căpaţînă, «Perspectives on knowledge management models», Economics and Applied Informatics, Years XV, Issue 2, University "Dunărea de Jos" Galaţi, Romaina, 2009.
- Drucker, Peter. F. «What executives should remember? », Harvard Business Review, Volume 84, Issue2, USA, 2006.
- Dzinkowski, R., «The measurement and management of Intellectual Capital: an introduction», Management Accounting (UK), Volume 78, Issue 2, February 2000.
- Edward E Lawler, John W Boudreau, «Creating an Effective Human Capital Strategy», HR Magazine, August, 2012.
- Elwardi Dhaoui, «Human Capital Investment through Education and Training: an Overview, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Volume 2 Issue 5, May. 2013.
- Emily A. Odhon'g, Jacob Omolo, «Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance Of Pharmaceutical Companies In Kenya», Global Journal Of Human Resource Management Volume 3, Issue 6, November 2015.
- Eric Kong, «The human capital and human resource management relationships in non-profit organisations: misunderstanding and implication», Int. J. Knowledge Management Studies, Volume 1, Issue 3&4, 2007.
- Fida Afiouni, «Human capital management: a new name for HRM? », Int. J. Learning and Intellectual Capital, Volume 10, Issue 1, 2013.
- Flamholtz, E, «Human Resources Accounting: Measuring Positional Replacement and Human Resources Management», Spring, Volume12, Issue 1,1973 ,PP 8-16
- Florentina Xhelili Krasniqi, Rahmije Mustafa Topxhiu, «The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman, Journal of Knowledge Management», Economics and Information Technology, Volume VI, Issue 4, August 2016.
- Giovanni Russo, « Job Complexity and Skill Developments in the workplace», the European Centre for the Development of Vocational Education and Training (Cedefop), 2016.

- Goddy Osa Igbaekemen, James E. Odivwri, «Impact of Human Capital Development on Workers Productivity in Nigeria Public Sector», Social Work Chronicle, Publishing India Group Volume 3, Issue 1 & 2, 2014.
- Gorolik C, Tantaway- Monsou B, «For performance Throuh Learning Knowldge management is the Critical», the leaning Organization Journal, Volume 12, Issue 2, 2005.
- Graham, C., Nafukho, F., «Exploring Organizational Learning Mechanisms In Small-Size Business Enterprises», New Horizons In Adult Education & Human Resource Development Journal, Volume 22, Issue 1, 2008.
- Gutteridge T.G, Leibowitz Z.B, Shore J.E, «When Careers Flower, Organizations Flourish», Training and Development Journal, Volume 47, 1993.
- Hammer, M., Leonard, D, Davenport, T, «Why don't we know more about knowledge? », MIT Sloan Management Review, Volume 45, Issue 4, Summer 2004.
- Heisig, P. & Vorbeck, J, «Benchmarking Survey Results», in: Mertins, K. & Heisig, P. and Vorbeck J, "Knowledge Best practices In Europe", Springer Verlag Berlin, Heidelbery, Germany, 2000.
- Holsapple.C, & M.Singh, «The Knowledge value chain model: Activities for competitiveness», Expert Systems with Applications, Volume 20, 2001.
- Islam Z, Ahmad ZA, Mahtab H, «The mediating effects of socialization on organizational contexts and knowledge sharing», Journal Knowledge Global, Volume 3, Issue 1, 2012.
- Jacob Mincer , «Investment in Human Capital and the Personal Income Distribution», Journal of Political Economy , volume 66, NO 4, Chicago :University of Chicago press , Aug 1958.
- Ji-Hong P, «The Role Of Trust On Knowledge Creation In A Virtual Organization: A Social Capital Perspective», Journal of Knowledge Management Practice, Volume 7, Issue 4, 2006.
- John E. Delery, Dorothea Roumpi, «Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? », Human Resource Management Journal, Volume 27, Issue 1, 2017.
- Junghwan Kim, Jaeki Song Texas Tech, Donald, R. Jones, «The Cognitive Selection Framework For Knowledge Acquisition Strategies In Virtual Communities», International Journal of Information Management 31, 2011.
- Karl M Wiig, «knowledge model for situation–handling, Journal of knowledge management», Volume7, Issue 5, Knowledge Research Institute, Inc, 2003.
- Karl M. Wiig, «Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? » , Expert Systems With Applications Great Britain, Volume 13, Issue I, 1997.
- Kasten, J.E, «knowledge strategy and its role in the organization: An exploratory study», International Journal of knowledge management, Volume 5, Issue 1, 2009.
- Kaur SP ,Simer Preet Kaur, «Variables in research», IJRRMS Volume 3 No.4 OCT - DEC 2013.
- Larry W. Carlile, «Knowledge Management and Training The value of Collaboration, Performance Improvement ,Volume 41 , Number 4, April 2002.
- Lei, Hongzhen and Lan , Juanli, «Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights , Emerald Group Publishing Limited», Journal of Knowledge-based Innovation in China, Volume 5, Issue 1, 2013.
- Levitt. Raymond E, Chuan-Min A. Wang, S. Ping Ho, Amy Javernick-Will, « A Contingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations, Collaboratory for research on global projects», Engineering Project Organization Journal, Stanford University, California, 2011.
- Liao, Y.S, «The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance», International Journal of Manpower, 32(5/6), 2011.

- Liebowitz Jay, Hopkins Johns, «Linking knowledge management with human capital strategy development» ,Issues in information systems, Volume 1, Issue 1, 2004.
- Liebowitz, J., Megbolugbe, I, «A Set of Frameworks to Aid the Project Manager in Conceptualizing and Implementing Knowledge Management Iniciatives», Internationa Journal of Project Management, Volume 21, Issue3, April 2003.
- Lin, F., Lin, S., & Huang, T, «Knowledge sharing and creation in a teachers' professional virtual community», Computers & Education, Volume 30, Issue 3, 2008.
- Ling CW, Sandhu MS, Jain KK, «Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia», Journal Workplace Learn, Volume 21, Issue 2, 2009.
- Maran Marimuthu & al, Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics», The Journal of International Social Research Volume 2, Issue 8, Summer 2009.
- Maran. M, and Al. I, «Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics», The Journal of International Social Research, Volume 2 / 8 Summer, Turkey, 2009.
- Martin de Holan, P. & Phillips, N, «Rememberance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting», Management Science Journal, Volume 50 , Issue 11, 2004.
- Maziar Azimzadeh Irani Mohd Zulkifli Mohd Ghazali, Mohd, Hassan Mohd. Osman, «Incorporating Knowledge Sharing As a Sustainable Competitive Advantage with Business Processes», Global Journal of Business and Social Science Review, GJBSSR, Volume 1, Issue 2, January-March 2015.
- Meral Yay, «The Mediation Analysis With The Sobel Test And The Percentile Bootstrap», International Journal Of Management And Applied Science, Volume-3, Issue-2, Feb 2017. Http://Iraj.In
- Muna Al-Ghazawi, «The Impact of Investments in Human Resources Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital: The Case of Commercial Banks in Jordan», International Journal of Business and Social Science, Volume 3, Issue 18 Special Issue September, 2012.
- Naeve, A., Yli-Luoma, P., Kravcik, M., Lytras, M.D, «A modelling approach to study learning processes with a focus on knowledge creation», Int. J. Technology Enhanced Lear, Volume 1, Nos ½, 2008.
- Nair. N & Vohra. N, «An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers», Management Decision, Volume 48, Issue 4, 2010.
- Nasser Mohammad Soud Jaradat, Ahmad Ismail Al Maani, «The impact of Knowledge Management Infrastructure on Performance Effectiveness in Jordanian Organizations», Arab Economic And Business Journal, Volume 9, Issue1, Holy Spirit University of Kaslik, Liban, 2014.
- Nastaran Taherparvar, Reza Esmaeilpour, Mohammad Dostar, «Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry», Journal of Knowledge Management, Volume 18, Issue 3, 2014.
- Neenu Wilson, Sebastian Rupert Mampilly The Role of Human Capital Management Practices in Inculcating Learning Orientation and Its Relationship with Performance: A Systematic Literature Review, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 7. Ver. III July. 2014.
- Niloofar Rahide, Niloofar Moradi, Masoomeh Bidel, Afshin Moradi Aghdam, «Human Capital: The Enabling Infrastructure Of Creating Organizational Knowledge», International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom Volume IV, Issue 7, July 2016.

- Nonaka Ikujiro, & Konno N, «The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation», California Management Review, University of California, Volume 40, N° 3, USA, 1998.
- Nonaka Ikujiro, «Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», Organization Science, Vo1ume 5, Issue 1, February 1994.
- Nonaka Ikujiro, «The knowledge creating company», Harvard Business Review, Volume 85, Issue 7/8, USA, 2007.
- Nonaka. Ikujiro., Toyama, R., & Konno, N., «SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Rang Planning», International Journal of Strategic Management, Volume 33, Issue 1, 2000.
- Pal Boring, «The relationship between training and innovation activities in enterprises», International Journal of Training and Development, Volume 21, Issue 2, 2017.
- Pallavi P. Kulkarni, «Development And Quality Of Work Life & A Literature Review On Training», International Refereed Research Journal, Volume IV, Issue 2, April 2013.
- Paul Romer, «Beyond the Knowledge Worker», World Link, January/February, 1995.
- Pearse, Noel J., «The role of experiences in creating and developing intellectual capital», Emerald Group Publishing Limited, Management Research News Volume 32, Issue 4, 2009.
- Peter .F. Drucker, «Knowledge-worker productivity: the biggest challenge», California Management Review, Volume 41, Issue 2, 1999.
- Peter .F. Drucker, «They're not employees, they're people», Harvard Business Review, Volume 80, Issue 2, February, 2002.

  Pilar Pérez Santana, Isabel M. Prieto, Celia Martín Sierra, «Managing Knowledge Through Human Resource Practices: Empirical Examination on the Automotive Industry», The International Journal of Human Resource Management, Volume 21, Issue 13, 2010.
- Ployhart Anthony J. Nyberg Greg Reilly, «Human Capital Resources, Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! », Journal of Management, Volume 40, No 2, 2013.
- Ployhart, Robert E, «The psychology of competitive advantage: An adjacent possibility» Industrial and Organizational Psychology, Issue 5 (1), 2012.
- Pooja K. Singh, M. K. Rao, «HR Practices, Learning Culture and Human Capital: A Study on Indian Business and Professional Service Sector», Global Business Review, 18(3), SAGE Publications, 2017.
- Price ,jocn, «Verbal,learning, in (MIT)Massachusetts Institute of Technology Press Journals wil, Volume 9, Issue 6, 2007.
- Rachelle F , Robert Cope, Anna N. Bass, Holly Syrdal «Innovative Knowledge Management at Disney: Humain Capital And Queuing Solutions for services», Journal of, service Science– Spring, Volume 4, Issue 1, 2011.
- Ram Manohar Singh Meenakshi Gupta, «Knowledge management in teams: empirical integration and development of a scale», Journal of Knowledge Management, Volume 18, Issue 4, United Kingdom, 2014.
- Richard Blundell & al, «Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy», Fiscal Studies, volume 20, no. 1, 1999.
- Rose Ambula, Anne Kariuki, Shadrack Wasike, «Knowledge Management And Performance In Manufacturing Firms: The Mediating Role Of Learning Organization», International Journal of Economics, Commerce and Management, Volume V, Issue 1, January 2017.
- Roxanne Helm Stevens, «Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce», International Business Research, Volume 3, Issue 3, July 2010.

- Samah Souleh, «The impact of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: The Case of Scientific Research Centers in Algeria», International Journal of Business and Management, Volume II , Issue 4, 2014.
- Samer. Khasawneh, «Human capital Planning in higher Education Institutions», International Journal of Educational Management, Volume 25, Issue 6, 2011.
- Sayyed Mohsen Allameh, Javad Shabani Naftchali, Javad Khazaei Pool , Sayyed Mohammad Reza Davoodi, «Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model», International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume 2, Issue 2, 2012.
- Shani, A., Sena, J., & Olin, T. «Knowledge management and new product development: A study of two companies», European Journal of Innovation Management, 6(3), 2003.
- Sheri-Lynne, Leskiw and Parbudyal Singh, «Leadership development: learning from best practices, Leadership and Organization Development Journal, Volume 28, Issue 5, 2007.
- Steve Ukenna & al, «Effect of investment in human capital development on organisational performance: Empirical examination of the perception of small business owners in Nigeria», European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 26, 2010.
- Sulaiman. S M.K.A.Ariffin, G.R.Esmaeilian, K.Faghihi, B.T.H.T.Baharudin, «Customer Knowledge Management Application in Malaysian Mobile Service Providers», Procedia Engineering, Issue 15, 2011.
- Sung, S. Y, Choi, J. N, «Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations», Journal of Organizational Behavior, 35, 3, 2014.
- Tereza Raquel Merlo, «Knowledge management technology: human-computer interaction & cultural perspective on pattern of retrieval, organization, use, and sharing of information and knowledge», Knowledge and Performance Management, Volume 1, Issue 1, 2017.
- Theodore W. Schultz, «Investment in Human Capital, The American Economic Review», Volume 51, Issue 1, Mar 1961.
- Ton Su Chao, Chen Yung-Hsin, Sha D.Y , «Linking Innovative Product Development with Customer knowledge: A data- Mining Approach, Technovation, Issue 26, 2006.
- Triant Flouris, Ayse Kucuk Yilmaz, «The risk management framework to strategic humain resource management», International research journal of finance and economics, Issue 36, 2010.

  Tzu-Shian, Han, Carol Yeh-Yun Lin, « DevelopingHuman Capital indicators: a three - way approach», International Journal Learning and Intellectual Capital, Volume 5, Issue 3&4, 2008.
- Wan Hooi Lai, « Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction, Journal of European Industrial Training, Volume 31, Issue 4, 2007.
- Wan Norhayate, Wan Daud, Fakhrul Anwar Zainol, Maslina Mansor, «The Effects of Knowledge Management on Human Capital towards Organizational Innovation», International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Volume 8, Issue 10, 2014.
- Xiaomi An & Hepu Deng, «Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building, Journal of Knowledge Management, Volume 18, Issue 3, 2014.
- Yin-Kuan Ng & al, «The Relationship between Knowledge Management Practices and Technological Innovation: A Conceptual Framework», International Journal of Management, Knowledge and Learning, 1(1), 2012.
- Yücel Yılmaz, «Knowledge Management In E-Learning Practices», The Turkish Online Journal of Educational Technology, Volume 11, Issue 2, April 2012.

4. les thèses

- Arbel, G., Exploring The Contribution Of Guided Reflection To Organizational Learning Implications To Educational Organizations, Ph.D., North central University, California- États-Unis, 2009.
- Obaide Ahmed, A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations, PhD thesis, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, United Kingdom, 2004.
- Perruchet Aurélien, Capital Humain Ou Capital Culturel ? , These Docteur De L'universite De Bourgogne, Faculté de Sciences économiques *et de* Gestion, Université *De* Bourgogne, France, 2005
- Rieunier Sophie, L'influence de la musique d'ambiance sur le comportement des consommateurs sur le lieu de vente, thèse de Doctorat en sciences de gestion, Centre ce Recherche DMSP, Université Paris IX- Dauphine, 2000.
- Roosevelt Hubbard John, Is Human Capital Development the Missing Element of the -- Aerotropolis Model?, The University of Southern Mississippi, Doctor of Philosophy, États-Unis May 2017.
- Sujchaphong Pakorn, Individual Human Capital And Performance :An Empirical Study In Thailand, for the Degree of Doctor Of Philosophy The University Of Texas At Arlington May, 2013.
- Wendy mak, China's Long-Terme Economic Growth Sustainability: An Empirical Approach, in partial fulfillment of the requirements for degree of doctor of philosophy, the temple university graduate board, philadelphia, U.S.A, 2011.
- Wolfgang Reinhardt, Awareness Support for Knowledge Workers In Research Networks, Thesis of Doctor in Research Networks,University Paderborn, Allemagne, 2012.

5. Les Communications internationales

- Balthazar Nathalie, Geneviève Nolin, Christyne Turcot, «LA Gestion Du Capital Humain: Un Avantage Compétitif Durable, Séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, sherbrooke université, Canada, Septembre 2009.
- Dzunic Marija, Jelena Djordjevic Boljanovic, Jana Subotic, «The Importance Of Concepts Of Knowledge Management And Learning Organization In Managing The Knowledge - Flow In Organizations, International conference, International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia, 2012.
- Eftekharzade Seyeed farhad, Mohammadi Batool , «The Presentation Of A Suitable Model For Creating Knowledge Management In Educational Institutes (Higher Education), International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011), Published in Procedia - Social And Behavioral Sciences, Volume 29, 2011.
- El Akremi Assaad, Roussel Patrice, Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles: Application en GRH, Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, 2003.
- Lendzion Jaroslaw piotr, «Human resources management in the system of organizational knowledge management, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, 2015.
- Mehdibeigia Najme, Dehghani Masoud, Yaghoubi Nour mohammad, Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role of Organizational Agility, International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016 Dubai, UAE, published in Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue 230, 2016.

- Nonaka Ikujiro, «Organizational Knowledge Creation, the Knowledge Advantage Conference held November 11-12, 1997.

- التقارير

- تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الأردن، 2003.
- Alan McGill, Partner, PwC, forward to Pensions and Lifetime Savings Association (formerly National Association of Pension Funds Ltd) report, Where is the workforce in corporate reporting? PLSA (formerly NAPF), June 2015.
- Creelman Lambert, McBassi & Co, The importance of human capital, The smarter annual report: How companies are integrating financial and human capital reporting, 2014.
- Integrated Reporting IR, Creating Value The value of human capital reporting, The reporting challenge, sur le lien http://www.integratedreporting.org.
- Rapport de synthèse OCDE, Actifs intellectuels et création de valeur, 2008.
- Technical report May 2017, Human capital theory: Assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success, sur le lien http://www.integratedreporting.org

المواقع الإلكترونية

- Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature ,Library Philosophy and Practice (e-journal).Paper 1238,2015 http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/12382015
- http://ahmed2011.yoo7.com/t3-topic
- http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=440&SubModel=141&ID=2582 consulte le 14-03-2016
- http://www.informationexperts.com/human-resources-human-capital-the-differences-and-interdependencies-and-why-companies-need-both/
- http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=457:2011-08-11-22-22-29&catid=133:2009-05-20-09-50-11&Itemid=61
- https://hrdiscussion.com/hr107702.html
- https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/human-capital-analytics-report
- https://www.linkedin.com/pulse/7173046841392652993
- http://sampo-algerie.com/
- http://www.famag.net/index.php/features/profil-fama -
- https://www.groupe-chiali.com/ar/actualites#ACTU
- http: //www.hrdiscussion.com/hr2603.html2016
- http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=440&SubModel=141&ID=2582
- Human Resources & Human Capital: The differences and interdependencies (and why companies need both) consulté le 12-01-2017 sur le lien:
- https://bloomfire.com/blog/how-better-knowledge-management-improves-training/
- http://admin-mark.blogspot.com/2011/05/blog-post_1882.html ¦
- http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=446:2011-08-10-01-46-05&catid=158:2009-05-20-09-59-42&Itemid=63
- http://www.hrdiscussion.com/hr106604.html
- http://alyaseer.net/vb/showpost.php?p=17411&postcount=2

الملاحـــق

الملحق رقم -1-

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجيلالي اليابس – سيدي بلعباس–

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته، سيدي؛ سيدتي، تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة حول: إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري "دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية " استكمالا للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص حوكمة المنظمات، جامعة سيدي بلعباس.

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بتمعن وموضوعية، وأن تتم الإجابة بأفضل ما لديكم من معلومات، حيث أن تعاونكم واهتمامكم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية يعكس واقع حال متغيري الدراسة في مؤسستكم سيعد مهما في نجاح الدراسة.

كما أحيطكم علما بأن إجابتكم ستعامل بشكل سري وجماعي لغايات البحث العلمي فقط، أشكر لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم وأقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لإستكمال إنجاز هذه الدراسة، تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

من إعداد الطالبة:
حفاظ زحل

تحت إشراف:
أ.د بورحلة علال

السنة الجامعية 2017– 2018

المحور الاول. البيانات العامة: التي تخص أفراد العينة فرجاء وضع علامة (X) أمام المربع المناسب

الرقم	المتغيرات		
1	**الجنس**	ذكر	
		أنثى	
2	**العمر**	أقل من 30	
		من 30 سنة- إلى 40 سنة	
		من 41 سنة- إلى 50 سنة	
		51 سنة فمافوق	
3	**المؤهل العلمي**	ثانوي	
		ليسانس	
		مهندس	
		ماستر أو ماجيستر	
		دكتوراه	
4	**عدد سنوات الاقدمية في المؤسسة التي اعمل فيها حاليا**	أقل من 05 سنوات	
		من 05 سنوات- إلى 10سنوات	
		من 11سنوات-إلى 14 سنة	
		15 سنة فأكثر	
5	المستوى (المركز) الوظيفي	مدير	
		رئيس قسم	
		رئيس مصلحة	
		رئيس مكتب	
		أخرى	...

المحور الثاني: إدارة المعرفة

نهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة؛ بوضع علامة (×) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم.

إدارة المعرفة : أداة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة وخزنها ونشرها وإدامتها والمشاركة بها وتتكون من (عمليات، تكنولوجيا ، فريق).

	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا. عمليات إدارة المعرفة: وتمثل احد أهم مكونات إدارة المعرفة وتشمل (توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة).						
1. توليد المعرفة						
1	تعتمد المؤسسة على فرق العمل لتوليد المعارف .					
2	تحرص المؤسسة على توليد المعرفة بالاعتماد على الخبرات الداخلية والخارجية.					
3	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على ورش التعلم والبحث المستمر.					
4	تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة العمل الملائمة بما يدعم قدرة العمال على توليد معارف جديدة.					
5	تحرص المؤسسة على توليد المعارف الضمنية والظاهرة.					
2. خزن المعرفة						
6	تقوم المؤسسة بتوثيق معارفها وخبراتها للمحافظة عليها.					
7	تتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات ملائمة لتخزين المعارف والخبرات لاسترجاعها عند الحاجة إليها.					
8	تعمل المؤسسة على خزن المعرفة وتمكين الأفراد من استرجاعها وتحديثها باستمرار.					
9	تقوم المؤسسة بخزن معارف أفرادها الكترونيا.					
3. نشر المعرفة (توزيعها)						
10	تحرص المؤسسة على نشر وتبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات.					
11	تعتمد المؤسسة على الاجتماعات وحلقات النقاش، لتبادل ونشر المعرفة بين مختلف العمال في المؤسسة.					
12	تتوافر بالمؤسسة وسائل الاتصال والتكنولوجيات المناسبة لنشر المعرفة بين الأفراد.					
4. تطبيق المعرفة						
13	تشجع المؤسسة أفرادها على استغلال وممارسة معارفهم المكتسبة.					
14	يتم استغلال المعرفة بالمؤسسة من خلال فرق داخلية متعددة الخبرات.					
15	تشجع المؤسسة العمل على تطبيق المعرفة الجديدة لتحسين عملياتها ونشاطاتها.					

ثانيا. تكنولوجيا المعرفة						
	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. **نظم العمل المعرفية** (تعتبر من النظم التي تمكن وتسهل الحصول على المعلومات والمعارف الجديدة).						
16	تستخدم المؤسسة نظم العمل المعرفية لتسهيل الحصول على المعلومات والمعارف.					
17	تزود المؤسسة أفراد المعرفة بأنظمة العمل المعرفية لدمج واستخدام المعارف في أعمالهم.					
2. **نظم أتمتة المكتب**(تعتبر من النظم التي تسهم في إتمام المهام الإدارية).						
18	تسهل المؤسسة أداء مهامها الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال توفير التكنولوجيات الضرورية (شبكات، اتصالات حاسوب، برامج...).					
19	تستخدم المؤسسة نظم المكاتب الآتية (البريد الالكتروني، نظم المؤتمرات عن بعد ...) لمعالجة بياناتها وتسهيل أداء مهامها الإدارية.					
3. **نظم القرارات المستندة إلى المعرفة** (تعتبر من النظم التي تساعد المديرين على التخطيط الجيد للموارد المؤسسة وتحقيق أهدافها).						
20	تعتمد المؤسسة على نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة التي تمكن المدراء من تحسين عملية اتخاذ القرارات.					
21	تستخدم المؤسسة نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة لتقليل درجة المخاطرة وعدم التأكد إلى حد أدنى.					
4. **نظم الذكاء الاصطناعي** عبارة عن الأدوات والبرامج والتطبيقات تساعد على تعلم الأفراد، وخزن المعارف وكذلك تثمين الخبرة.						
22	تستخدم المؤسسة نظم الذكاء الاصطناعي لتسهيل تعلم أفرادها.					
23	تسعى المؤسسة لتبني نظم الذكاء الاصطناعي للحفاظ على خبرات أفرادها وتسهيل الوصول إليها والاستفادة منها.					
24	تستخدم المؤسسة نظم الذكاء الاصطناعي لخزن الخبرات والمعارف المتراكمة.					
ثالثا. فريق المعرفة: يشمل صناع المعرفة ، ومدراء المعرفة وإدارة معرفة الزبون						
1. **صناع المعرفة** : هم الأفراد الذين يقومون بتوليد المعرفة وتطويرها وتطبيقها كجزء من عملهم (باحثون، مهنيون، مبرمجون، الرتب العليا من الإدارة لاتخاذ القرار...).						
25	يتوفر بالمؤسسة أفراد يقومون بتوليد المعارف .					
26	يتوفر بالمؤسسة أفراد ذو خبرة يعملون على تطبيق معارفهم لحل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات.					
27	يتوفر بالمؤسسة صناع المعرفة يسعون لتوجيه العاملين لاكتساب المعارف وتشاركها واستخدامها.					
28	يسعى صناع المعرفة في المؤسسة إلى إدارة المواد المعرفية والمعلومات ويربطونها بالعمل.					

2. مدراء المعرفة						
29	يتوفر بالمؤسسة مدراء معرفة مؤهلون.					
30	تتوافر بالمؤسسة مدراء يتابعون وينسقون عمليات توليد المعرفة.					
31	يحرص المدراء بالمؤسسة على تشارك المعارف بين الأفراد والجماعات.					
32	يهتم مدراء المعرفة في المؤسسة بإدارة برامج التكوين والتعليم ومتابعتها.					
3. إدارة معرفة الزبائن						
33	يتوفر بالمؤسسة نظم معلومات عن زبائنها.					
34	تسعى المؤسسة إلى توسيع قاعدة معرفة أفرادها من خلال إكتساب المعارف من زبائنها.					
35	تسعى المؤسسة إلى التعلم من زبائنها والاستفادة من آرائهم لتعزيز معارفها.					

المحور الثالث. تنمية رأس المال البشري

نهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة والتي تتمثل في (تنمية المعارف، تنمية المهارات، تثمين الخبرة) ؛ بوضع علامة (×) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم.

الرقم	أبعاد تنمية رأس المال البشري	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا. تنمية المعارف: يقصد بها رفع مستوى المعرفي للأفراد وتنمية وتجديد معارفهم الضمنية والظاهرة.						
36	تعمل المؤسسة على الإستثمار في الجانب المعرفي لأفرادها والمحافظة عليه.					
37	تسعى المؤسسة إلى إشراك جميع العمال في الإدارات والأقسام لتشارك المعارف المتجددة من خلال(لقاءات، ندوات،...).					
38	تسعى المؤسسة إلى تنمية المعارف الظاهرة والضمنية لأفرادها.					
ثانيا. تنمية المهارة: تتمثل في زيادة قدرات وكفاءات التي يكتسبها الأفراد بالممارسة والتجربة في العمل لرفع مستوى أدائهم.						
39	تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى أفرادها وتعمل على تنميتها .					
40	تهتم المؤسسة بتنمية وتأهيل مهارات العمال من خلال تحقيق تكيفهم في بيئة عملهم.					
41	تحرص المؤسسة على الاستثمار في تنمية مهارات العمال لاكتساب المهارات جديدة.					
42	تحرص المؤسسة على تحقيق رضا أفرادها للحفاظ على مهاراتهم وتنميتها.					
ثالثا. تثمين الخبرة : يقصد بالخبرة المستوى الذي يتمتع به الأفراد في المنظمة من معارف مكتسبة ومتراكمة.						
43	تعمل المؤسسة على تحفيز وتسهيل نقل الخبرات بين عمالها.					
44	تحرص المؤسسة على الاستثمار في خبرات أفرادها من خلال تعزيز تشاركهم فيها					
45	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذو الكفاءات قصد الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.					
46	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على خبرات عمالها وتثمينها.					

المحور الرابع . أبعاد أساليب تنمية رأس المال البشري						
أولا. إستقطاب (جذب رأس المال البشري)		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
47	تعمل المؤسسة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم.					
48	تسعى المؤسسة إلى جذب أفراد ذو معارف ومهارات وخبرات من داخل المؤسسة.					
49	تسعى المؤسسة إلى جذب أفراد ذو معارف ومهارات وخبرات من خارج المؤسسة.					
50	تقوم المؤسسة بجذب أفراد ذو مهارات عالية بناء على احتياجاتها.					
51	تقوم المؤسسة بجذب موارد بشرية ذات مهارات عالية في مجالات الأعمال المختلفة.					
ثانيا. تكوين رأس المال البشري						
52	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات عمالها في مجال تكوينهم .					
53	تساهم برامج التكوين في إكساب الأفراد العاملين معارف جديدة ورفع مهاراتهم.					
54	يخضع الأفراد إلى تكوين أثناء العمل مما يمكنهم من اكتساب المعارف الضمنية والظاهرة.					
55	تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها بشكل مستمر.					
ثالثا. تعلم رأس المال البشري						
56	تتيح المؤسسة فرص التعلم لزيادة معارف ومهارات أفرادها.					
57	تسعى المؤسسة إلى اكتساب المعلومات والمعارف والخبرات من خلال الاستثمار في تعلم أفرادها.					
58	تحفز المؤسسة التعلم في فرق عمل بما يمكنهم من اكتساب مهارات وقدرات جديدة.					
59	تشجع المؤسسة أفرادها على التعلم لتحقيق أهدافها.					
رابعا. المحافظة على رأس المال البشري						
60	تعمل المؤسسة على تحفيز الأفراد العاملين لديها بغية المحافظة عليهم.					
61	تحرص المؤسسة على توفير البيئة اللازمة للحفاظ على أفرادها.					
62	تهتم المؤسسة بالعمال ذو الخبرة والحفاظ عليهم لعدم إنتقالهم إلى مؤسسات أخرى.					
63	تسعى المؤسسة إلى تحقيق تأقلم عمالها في عملهم وتعمل على بقائهم.					
64	تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة لتحقيق رضا عمالها ومحافظة عليهم.					

وشكرا لكم

الملحق رقم –2– أسئلة المقابلة

تاريخ المقابلة **المؤسسة** **المستوى الوظيفي** **المؤهل العلمي**

أسئلة المقابلة القبلية:

- هل تتوفر بمؤسستكم كفاءات وأفراد ذو معارف ومهارات وخبرات؟
- هل تعمل القيادة بالمؤسسة على تحفيز الأفراد على التعلم واكتساب مهارات ومعارف؟
- هل تهتم مؤسستكم بتعلم أفرادها وتكوينهم للاستجابة للمتطلبات عملهم؟
- هل تتوفر بالمؤسسة قيادة وثقافة تنظيمية تشجع على تبني إدارة المعرفة ؟
- توفر مؤسستكم عنصر التكنولوجيا (أجهزة الحاسوب ، برمجيات، شبكات الاتصال) ؟
- توفر بالمؤسسة البيئة المعرفية لتعلم أفرادها ؟
- مدى توفر عمليات تنمية رأس المال البشري (استقطاب، تكوين، تعلم، محافظة) بالمؤسسات محل الدراسة؟

أسئلة المقابلة:

- ماهي المعارف التي تهم مؤسستكم؟
- كيف تدار المعرفة بمؤسستكم من وجهة نظركم؟
- من وجهة نظركم فيما تتمثل فوائد إدارة المعرفة ؟
- في رأيكم ماهي العوامل التي تشكل عائقا في تطبيق إدارة المعرفة؟
- هل الإدارة العليا بمؤسستكم تعتبر إدارة المعرفة مهمة؟
- في رأيكم ماهو القسم أو المديرية المعنية بتبني إدارة المعرفة؟
- في رأيكم ماهي العوامل التي تؤدي إلى تنفيذ مشروع إدارة المعرفة؟
- تسعى القيادة بالمؤسسة إلى توفير مناخ لاكتساب المعارف وتوليدها؟
- هل توفر مؤسستكم المناخ البيئي المساعد لتوليد المعارف والمحافظة عليها؟
- هل تسهل مؤسستكم تبادل المعارف الضمنية والصريحة؟
- هل الأفراد في المؤسسة يدركون أهمية إدارة المعرفة وتبنيها؟
- هل توفر المؤسسة ميزانية لمشروع إدارة المعرفة ؟
- ماهي النماذج أو الأساليب التي تعتمدهم مؤسستكم لتوليد المعارف؟
- هل تعتقدون انه توجد أطراف خارج المؤسسة تؤثر على إدارة معارف بالمؤسسة؟
- ما مدى اهتمام مؤسستكم بإدارة معارف زبائنها ؟
- كيف يمكن أن تساهم إدارة معرفة الزبون في تحديد نوع تكوين الأفراد بهدف تلبية حاجات الزبائن وفقا لتطلعاتهم ؟

الملحق رقم –3–

قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الجامعة
01	أ.د عمر الشريف	باتنة 1
02	أ.د يحياوي نعيمة	باتنة 1
03	د. بن عيشي عمار	بسكرة
04	أ.د الهادي بوقلقول	عنابة
05	د. عبد الصمد نجوى	باتنة1
06	أ.د بن زيان إيمان	باتنة1
07	أ.د عادل عبد العزيز القرياني	جامعة ماليزيا