

جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
شعبة علوم تسيير
تخصص ادارة أعمال
الموضوع:

دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري
دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
خلال الفترة من 2018/2 إلى 2018/3

إشراف الدكتور

تيقاوي العربي

إعداد الطالبة

أولاددحمان زهرة

لجنة المناقشة

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الصفة
1	بن الدين أحمد	محاضر "أ"	رئيس
2	تيقاوي العربي	محاضر "أ"	مشرف
3	يحياوي عبدالقادر	مساعد "أ"	مناقش

الموسم الدراسي: 2018/2017

دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري
دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
خلال الفترة من 2018/2 إلى 2018/3

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك
"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى
من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد
وإلى الأبد.. والدي العزيز رحمه الله.

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى
بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب
أمي الحبيبة.

كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى

عبارات الشكر و التقدير الدكتور تيقاوي العربي لما

قدمه لي من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث.

إلى من رافقوني منذ أن حملتو حقايب صغيرة ومعهم سرت الدرب خطوة بخطوة

ولا يزالوا يرافقوني حتى الآن .. عائلتي الكريمة .

إلى الإخوة "عبد المالك، علال، محمد، "

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع

الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة

والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم

صديقاتي كل واحد باسمها.

زهرة

شكر و تقدير

"كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير الدكتور " تيقاوي العربي " لما قدمه لي من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة إدارة الأعمال و الأستاذة القائمين على عمادة و إدارة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم تسيير كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أثن عبارات الشكر و العرفان رئيس الجامعة و محافظ المكتبة و كل العاملين بها. إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات و التسهيلات و المعلومات ، فلهم منا كل الشكر"

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	شكر وعرهان
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري ل إدارة المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: المفاهيم العامة لإدارة المعرفة
04	المطلب الثاني: طبيعة إدارة المعرفة وأهدافها
04	أولاً: طبيعة إدارة المعرفة
05	ثانياً: أهداف إدارة المعرفة
06	المطلب الثالث: أهمية ومراحل إدارة المعرفة
06	أولاً: أهمية إدارة المعرفة
07	ثانياً: مراحل إدارة المعرفة
10	المبحث الثاني: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة (أبعاد، مداخل، النماذج)
10	المطلب الأول: مداخل إدارة المعرفة
10	أولاً: مدخل المركزية أو اللامركزية المعرفة
10	ثانياً: مدخل البيانات- إستراتيجية المعرفة
12	ثالثاً: مدخل الرافعة- الإبتكار
13	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
15	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة (عناصر)
16	أولاً: عمليات إدارة المعرفة
16	ثانياً: تقنيات إدارة المعرفة
16	ثالثاً: فريق المعرفة
17	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

17	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
18	أولاً: توليد المعرفة
19	ثانياً: التشارك بالمعرفة
20	ثالثاً: تنظيم وخرن المعرفة
21	رابعاً: تطبيق المعرفة
22	المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: أبعاد عمليات إدارة المعرفة
27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني: رأس المال البشري
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
30	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري
31	المطلب الثاني: أهمية وفوائد رأس المال البشري
31	أولاً: أهمية رأس المال البشري
33	ثانياً: فوائد قياس رأس المال البشري
33	المطلب الثالث: نظرية رأس المال البشري
33	أولاً: موقف نظرية رأس المال البشري
34	ثانياً: مبادئ نظرية رأس المال البشري
35	ثالثاً: نظريات رأس المال البشري
37	المبحث الثاني: أبعاد (عناصر) رأس المال البشري
37	المطلب الأول: مهارات رأس المال البشري
39	المطلب الثاني: معارف رأس المال البشري
40	المطلب الثالث: خبرات رأس المال البشري
41	المبحث الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة برأس المال البشري
42	المطلب الأول: ممارسات عمليات إدارة المعرفة
43	المطلب الثاني: عناصر رأس المال البشري
44	المطلب الثالث: علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري
46	خلاصة الفصل

47	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
48	تمهيد
49	المبحث الأول: إعطاء نبذة عن الجامعة والكلية المدروسة
49	المطلب الأول: نشأة وأهداف الجامعة أدرار
49	أولاً_ نشأة الجامعة أدرار
49	ثانياً_ أهداف الجامعة أدرار
50	المطلب الثاني: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
50	أولاً_ نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
50	ثانياً_ رسالة وأهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
50	ثالثاً_ هيكلية التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
51	رابعاً_ نشأة أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
52	خامساً_ التسيير الإداري والبيداغوجي يتم بالتعاون مع مختلف الهيئات المشكلة والمكونة من الأعضاء القانونيين حسب الهيئات
52	المطلب الثالث: إحصائيات في الكلية والأدوات المستخدمة
52	أولاً_ عدد الطلبة والأساتذة في الكلية
52	ثانياً_ الأدوات المستخدمة لدراسة العينة
54	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
54	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
54	أولاً: معامل ثبات مقياس الدراسة ألفاكرونباخ
55	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات أفراد العينة المدروسة
55	أولاً: التحليل الوصفي لخصائص العينة
56	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

56	أولاً- نتائج التحليل الخاصة بمحور عمليات إدارة المعرفة
58	ثانياً- نتائج التحليل الخاصة بمحور رأس المال البشري
60	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
60	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
61	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
64	خلاصة الفصل
65	خاتمة عامة
69	قائمة المصادر والمراجع
75	قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مناظير (أبعاد) عمليات إدارة المعرفة	26
2-3	عدد الأساتذة ورتبتهم	52
3-3	درجة مقياس ليكرت الخماسي	54
4-3	معامل الثبات أداة الدراسة	54
5-3	خصائص أفراد العينة المبحوثة	55
6-3	نتائج التحليل الوصفي لفقرات ممارسات عمليات إدارة المعرفة	56
7-3	نتائج التحليل الوصفي لفقرات رأس المال البشري	58
8-3	نتائج تحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بعناصر إدارة المعرفة حسب التخصصات الوظيفية والخبرة العملية معاً	60
9-3	نتائج التحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة المبحوثة فيما يتعلق برأس المال البشري حسب التخصصات الوظيفية والخبرة العملية معاً	61
10-3	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين "عمليات إدارة المعرفة" على "رأس المال البشري" في الجامعة	62

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	هرم القيمة القائم على المعرفة	1-1
12	نموذج البيانات - إستراتيجية المعرفة	2-1
13	المدخل الأساسية لإدارة المعرفة	3-1
14	نموذج موئل لإدارة المعرفة	4-1
14	أنموذج SECI لإدارة المعرفة	5-1
15	أنموذج OSD Comptroller لإدارة المعرفة	6-1
15	أنموذج Hope لإدارة المعرفة	7-1
18	نموذج SECI	8-1
20	مشاركة المعرفة وإنشاءها	9-1
25	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	10-1
25	عناصر عمليات إدارة المعرفة	11-1
41	عمليات إدارة المعرفة وعناصر رأس المال البشري	12-2
42	عمليات إدارة المعرفة	13-2
51	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	14-3

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	استبيان	01
79	مخرجات SPSS	02

مقدمة

يشهد العالم اليوم سرعة في التطوير التكنولوجي والاتصالات، أدى إلى بروز العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، سرعان ما تتماشى مع التغيرات والتحولات الهادفة والأوضاع الألامتناهية التغير، مما يجعلنا نسقط التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة وكيفية الاستفادة منها، وبهذا أصبحت المعرفة تلعب دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز في كل منظمة، حيث بدأ المديرين والدارسون والباحثون في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعدهم في مواجهة تحديات العصر، وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم، بحيث تعادل ثقافة هذه المنظمات بأكملها وتحديد معارفها والاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات، بهدف فهم الظواهر وتعزيز من ممارسات رأس المال البشري من حيث خلقه وتكوينه والمحافظة عليه، فالوقوف هنا يكون على دور ممارسة عمليات إدارة المعرفة لتطوير رأس المال البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من حيث توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها وتوزيعها بما يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرتها التنافسية من حيث امتلاك مورد بشري يرفع من مستوى الأداء.

أولاً: إشكالية الدراسة

بعد إجراء النزول الميداني للمنظمة المدروسة تم التعرف على مدى الحاجة إلى تفعيل دور إدارة المعرفة الجامعية في إرساء قواعد التعلم التنظيمي وبناء رأس مال بشري، يمكن أن يقدم كمبرجات للجامعة لذلك دعت الحاجة إلى طرح إشكالية هذا الموضوع لمعرفة العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة ومسألة تطوير رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة لذلك تم طرح التساؤل الآتي:

ما مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة الجامعية في تطوير رأس المال البشري بكلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

والتي تتفرع إلى عدة أسئلة:

_ ما الإطار التعريفي لعمليات بعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري؟

_ ما الأهمية النسبية لتواجد عمليات إدارة المعرفة في المنظمة المدروسة؟

_ ما مدى علاقة عمليات إدارة المعرفة وتطوير رأس المال البشري في الجامعات؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

وللإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات عمليات

إدارة المعرفة ترجع لمتغيري الخبرة العملية والتخصص مجتمعة معاً عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير رأس المال البشري

ترجع لمتغيري الخبرة العملية والتخصص مجتمعة معاً عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة وبين تطوير رأس

المال البشري عند مستوى معنوية (0.05).

ثالثاً: أهمية الدراسة



تعتبر عمليات إدارة المعرفة أداة فعالة في أية إدارة وتشمل على اكتساب وامتلاك والمشاركة بالمعرفة وتطبيقها بهدف تحقيق ما تم تسطير والوصول لأكبر تنافس فعال في المنظمة، وأثر المعرفة على الأهداف المتحققة، ومدى مساهمتها في تطوير رأس المال البشري، من خبرة ومهارة ومعارف مكتسبة وضمنية، في تعزيز مكانة أي منظمة.

رابعاً: تهدف الدراسة إلى مايلي:

- 1_ إبراز أهمية تفعيل عمليات إدارة المعرفة في تعزيز وتنمية رأس المال البشري؛
- 2_ إظهار الحاجة إلى معرفة كيفية إدارة المعرفة وتطبيق عمليات في المنظمة؛
- 3_ اختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري؛
- 4_ إعطاء وتقديم فكرة عامة عن دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري؛
- 5_ إعطاء مجموعة من التوصيات تفيد المنظمة في عملية تفعيل وتنشيط عمليات إدارة المعرفة لتسهيل الفهم وتمكين رأس المال البشري مستقبلاً.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع نظراً لتداول مصطلح عمليات إدارة المعرفة في المنظمات وكذلك أهمية رأس المال البشري لديها، ويعتبر من المواضيع الحساسة التي لها وزن في مجال دراستي وكذلك عصرنا الراهن، بالإضافة إلى الرغبة في مواصلة البحث في هذا المجال وطبيعة تخصصي تقتضي دراسة مثل هذه المواضيع.

سادساً: مجال الدراسة

1_ الحدود المكانية:

ركزت الدراسة على معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري من خلال العلاقة بين المتغيرين في جامعة أدرار وبالضبط العينة من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وسبب اختياري لها لأن الموضوع له علاقة بالتخصص.

2_ الحدود الزمنية:

امتدت الدراسة النظرية من سبتمبر 2017 إلى غاية مارس 2018، والتطبيقية امتدت من فيفري 2018 إلى غاية مارس 2018 .

3_ الحدود البشرية:

العينة المدروسة من أساتذة الجامعة بالضبط عينة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سابعاً: الوسائل الإحصائية في الدراسة

استخدم في دراسة العينة المدروسة التكرار، النسب، المتوسط الحسابي، الترتيب، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار الخطي البسيط.

ثامناً: المنهج المتبع في الدراسة

انتهجنا المنهج الوصفي في إعداد هذه الدراسة وذلك باستخدام المنهج الوصفي لوصف الجوانب النظرية للبحث والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي باستخدام (الاستبيان) من خلال تحليل البيانات بواسطة برنامج الإحصائي SPSS21.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

لقد واجهت البحث عدة عراقيل في إعداد هذه الدراسة نذكر منها قلة المراجع والمصادر من جهة، عدم توفير مكتبة داخلية للمساعدة في البحث عن المراجع، شاسعة وعمق الموضوع مع قلة الوقت.

عاشراً: الدراسات السابقة

أولاً: المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

1_ دراسة حيدر شاكر نوري (2011):

والتي جاءت تحت عنوان " تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة" دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالى العدد الثامن والأربعون.

_ تهدف الدراسة إلى تحقيق معرفة مدى إدراك عينة البحث في شركة المميزة والتعرف على مستوى القدرات المميزة فيها، وإبراز الحاجة إلى المعرفة وكيفية إدارتها وتطبيق عملياتها في القدرات المميزة، واختبار العلاقة والأثر الممثلة بين المتغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة.

_ أظهرت الدراسة أن عينة البحث تقارب بين مستوياتها حول عمليات إدارة المعرفة إذا كانت جميعها بمستوى متوسط عالي وجيد و جيد جداً، وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات المميزة في الشركة المبحوثة مما يشير إلى تماسك المتغيرين إذا كانت العلاقات جميعها إيجابية ومعنوية.

_ وجود أثر موجب ومعنوي لعمليات إدارة المعرفة على متغير القدرات المميزة وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث مدى أهمية المتغيرات مما يزيد من التأثير في خلق وتطوير القدرات المميزة وهذا ما تؤكدته الدراسة والأدبيات.

2_ دراسة حامد كاظم متعب وأثير عبد الأمير حسوني (2011):

والتي جاءت تحت عنوان " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسية" دراسة تحليلية في شركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13 العدد 3.

_ تسعى الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تمارسها الشركة عينة الدراسة، والبحث في المؤسسة من حيث المداخل والقياس والأداء المؤسسي وتشخيص مستوى عمليات إدارة المعرفة والأداء في المؤسسي في المنظمة المبحوثة.

_ توصلت الدراسة إلى:

_ ضعف إمكانيات المنظمة المبحوثة في تشخيص المناطق والمساحات ذات الفجوة المعرفية، وقدرات المنظمة المعرفية غير قادرة على التنبؤ الدقيق بمتطلبات واحتياجات زبائنها؛

_ لا تعتبر المنظمة أهمية البرامج التدريبية حيث أن هذه البرامج هي الوسيلة التي تساعد في توليد وتعزيز خبرات ومعارف الأفراد؛

_ توجد أساليب خزن جيدة للمعرفة في المنظمة المبحوثة، وعدم مشاركة المسؤوليت ين في المنظمة في التطبيق السليم للمعرفة؛

_ بإمكان المنظمة تحقيق ميزة تنافسية في حال استخدام المعرفة في الوقت المناسب.

ثانياً: المتعلقة برأس المال البشري

1_ دراسة مؤيد الساعدي وآخرون (2013):

والتي جاءت تحت عنوان " تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي " دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 15 العدد 2.

تسعى الدراسة إلى الكشف عن ترتيب أبعاد رأس المال البشري وفق أولوياتها، كما يدركها أعضاء عينة الدراسة للتأكد على أبعاد التي تقدمت والعمل على تحسين الأبعاد الآخر وتحديد الأبعاد الفرعية لرأس المال البشري التي تكون لها ارتباط أكبر في إدارة التغيير التنظيمي وتأثير فيها. استخلصت الدراسة عدة نتائج:

_ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري بأبعاده وبين إدارة المتغير التنظيمي بأبعاده، وهذا يدل على أن تطوير رأس المال البشري وإبلاءه الأهمية المطلوبة من شأنه أن يحقق سيطرة الكفاءة على إدارة عمليات التغيير التنظيمي؛

_ وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري بأبعاده في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده، وهذا يدل على الدور الكبير الذي يمارسه رأس المال البشري في دعم وتعزيز قدرة الإدارة في تحسين إدارة عمليات التغيير التنظيمي.

2_ دراسة هديل سعدون معارج وبعرب عدنان السعدي (2017):

جاءت بعنوان " تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارية"، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 101، المجلد 23.

_ تهدف الدراسة إلى إثراء الجانب النظري حول المتغيرات المبحوثة (رأس المال البشري، إدارة رأس المال البشري)، قياس طبيعة رأس المال البشري وإدارته في المكتب وفقاً لوجهة نظر المديرين من جهة والموظفين من جهة أخرى، التركيز على دور ممارسة إدارة رأس المال البشري في التأثير على تطوير ودعم رأس المال البشري.

_ ظهرت نتائج الدراسة:

_ يعد رأس المال البشري الإستراتيجي الأساس في تحقيق التفوق والتميز والأداء العالي، ويمثل محوراً مهماً في قياس التغيير من خلال منحه كافة الامتيازات الاستفادة من الإبداعات والطاقات الفردية في تحسين كفاءة العمل النفسي؛

_ يحتاج مكتب المفتش العام وزارة الثقافة إلى مجهود من أجل تبني وتطبيق إدارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة، والذي يمكن أن تنعكس إيجابياً على وجود حالة من التكامل بين الإدارة العليا والموظفين؛
_ من خلال تميز بعد المسألة ضمن مثالية قوة العمل وتدريب الأفراد بشكل جيد على استخدام أنظمة العمل ضمن ممارسات إدارة رأس المال البشري، فإن ذلك يسهم في تطوير مكونات رأس المال البشري.
ثالثاً: وتتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة مايلي:

- 1_ إختلافاً كبير من حيث المتغيرات المعتمدة لعنصر عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة؛
- 2_ تناولت الدراسة طبيعة ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الجامعية خلاف الدراسات السابقة؛
- 3_ الإشارة إلى ماهية رأس المال البشري والتركيز على ثلاثة أبعاد له والمتمثلة في المهارات، المعارف، الخبرات؛
- 4_ تم التطرق فيه إلى فوائد ونظريات رأس المال البشري خلاف الدراسات السابقة.

الحادي عشر: هيكلية الدراسة

لقد قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، الفصلين الأول والثاني يمثلان الجانب النظري والفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي.

يحتوي كل من:

الفصل الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة (حيث تم التعرف على مختلف جوانبه العامة المفهوم، طبيعته، الأهداف، الأهمية، المراحل، بالإضافة إلى الأبعاد والمداخل، نماذج، عمليات).

الفصل الثاني: رأس المال البشري (مفهومه، أهميته، فوائده، ونظرياته، بالإضافة إلى أبعاده من مهارات وخبرات ومعارف، والعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

تمهيد

لقد صب تركيز المنظمات على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة، لذا يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أهم المفاهيم لإدارة المعرفة ونماذج وأبعاد ومداخل وأهم عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة

إن الاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها يعد قديماً لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطوير أساليبها، هذا ما يعطي جرعة جديدة لأهمية المعرفة والسعي وراء تجديدها وكسب معارف حولها، بحيث يدور هذا المبحث حول معرفة المفاهيم العامة لإدارة المعرفة وطبيعتها أهم مراحلها والأهداف التي تسعى إليها.

المطلب الأول: المفاهيم العامة لإدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية وهي كما ذكرها (Malhorta, 2000):

أ - المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

ب - المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ج - المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم¹.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم، لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على النحو التالي:

يرى (الأكلبي، 2008) بأن تعريف إدارة المعرفة: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة"².

فقد عرفها (العلی وآخرون، 2006) على أنها "تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة، والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار وإتخاذ القرار"³

¹ Malhorta Yogesh, Knowledge Asset In The Global Economy, Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, 2000, July-Sep, p83.

² الأكلبي علي ذيب، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 26.

³ عبدالستار العلي وعامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 26.

كما قال (نجم، 2008) أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة. فهي تشير بهذا إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوءة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح، إن هذا التعريف هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلاً من استخدامها في توليد معرفة جديدة.⁴

وعرفها (الزامل، 2003) على أنها " مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي".⁵

ومن ثم فإن إدارة المعرفة هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بخلق واستعمال المعرفة داخل المنظمة، والمعرفة الجماعية تتضمن ثلاث عمليات رئيسية تتمثل في:⁶

- _ التعلم التنظيمي: وهي العملية التي تمكن المنظمة من اكتساب المعرفة؛
- _ إنتاج المعرفة: وهي التي تحول المعلومات الخام إلى معرفة؛
- _ توزيع المعرفة: العملية التي تسمح لأعضاء المنظمة بالدخول والاستعمال الجماعي لمعرفة المنظمة.

من خلال ما تقدم عرضه من تعريفات فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة كالتالي: " إدارة المعرفة هي إدارة تهدف إلى التعاون والتميز والابتكار والعمل المشترك وهي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل إدارة المنظمة من أجل توليد واكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط إدارة المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام وإدارات المنظمة المختلفة بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي لد المنظمة".

المطلب الثاني: طبيعة إدارة المعرفة وأهدافها

أولاً: طبيعة إدارة المعرفة

يمكننا تقييم عملية إدارة المعرفة على أساس الطريقة التي من خلالها يتم تقييم إدارة المعرفة حيث أن هناك طريقتين مختلفتين ومهمتين لتنفيذ عملية إدارة المعرفة هما: التقييم النوعي والتقييم الكمي. حيث تهدف عملية التقييم النوعي إلى تطوير مفهوم أساسي فيما إذا كانت جهود إدارة المعرفة تعمل بشكل جيد حيث أن هذه التقييمات تتكون من مهام بسيطة كالمشي حول القاعة والمباني للمنظمة وبشكل غير رسمي عملية الدردشة مع الموظفين حول كيفية سير الأمور بالنسبة إليهم وأيضاً تتضمن مقالات رسمية مبنية على مقابلات معد مسبقاً لإجرائها مع أفراد يتم اختيارهم بحرص كبير، وبغض النظر عن رسمية مثل

نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص91. ⁴

ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الجزيرة، العدد 16، 13 أبريل 2003، ص1. ⁵

⁶ Jean Louis Ermime, Enjeux et De March Que Gestion Cannnaissance, op cit, 1999, p95.

هذه الحوارات إلا أنها تهدف إلى قياس جودة جهود إدارة المعرفة من أجل الحصول على النتائج المرجوة، وجودة القرارات المتخذة والإبداعات ونقل التكنولوجيا على مستوى الأفراد والمنظمة، التقييم النوعي يمكن تنفيذه على فترات زمنية محددة في بداية المشروع أو عند الانتهاء من المشروع.

أما التقييم الكمي لإدارة المعرفة ينتج عنه مقاييس رقمية تدل على جودة أداء المنظمة أو أقسامها أو أداء الأفراد نسبة إلى إدارة المعرفة، إن مثل هذا التقييم الكمي يهمل أن يكون مبنياً على إجراء دراسة مسحية يتم من خلالها طرح العديد من الأسئلة الموضوعية ومن ثم تحليل الاستجابات وتسجيل النسب الكمية لتقييم إدارة المعرفة، إن عملية التقييم الكمي أكثر صعوبة خلال المراحل الأولى في عملية توظيف إدارة المعرفة لذا يفضل استخدام المقاييس النوعية من أجل تقييم إدارة المعرفة.⁷

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

يتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات، إستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات ومحاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتغيرات وقد بين (Anumba,2005) أهداف إدارة المعرفة كالاتي:

- _ خلق البيئة التنظيمية لتشجيع كل فرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، وإعادة استعمال المعرفة وتعظيمها؛
- _ بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري، وتحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة).⁸
- كما يرى (كمال وآخرون،2005) أن إدارة المعرفة تهدف إلى:⁹
- _ خلق الفرص التي تسمح للأشخاص أن يتعاونوا فيما بينهم ومن ثم إلى خلق أفكار جديدة؛
- _ إعطاء مختلف الأعمال فرص لإيجاد حلولاً بسرعة في حالة ظهور المشاكل؛
- _ العمل على حفظ وإثراء واستغلال فعال للذاكرة التنظيمية للمنظمة؛
- وحتى يحقق إنجاز هذه الأهداف لا بد من التركيز على أربعة ركائز أساسية:
- _ توفير المعرفة داخل المنظمة؛
- _ التركيز على الابتكار لصنع المعرفة؛
- _ إتباع سياسة التحديث والتنظيم؛
- _ استخدام موجداتها المعرفية في تشخيص قيمتها.
- وذكر (طيبي،2010) أنها تهدف إلى مايلي:¹⁰
- _ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛

⁷ إسماعيل طيبي خضر مصباح، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 132.

⁸ Anumba,C.J.& Egbu,C.&Carrilla, **Knowledge Management in construction**, Blackwell publishing, 2005, p67.

⁹ كمال ايت زيان وحرورية ايت زيان ، "تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية"، المؤتمر العلمي الرابع_ الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 15-16 مارس، 2005، ص 10.

¹⁰ إسماعيل طيبي خضر مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

_ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البيئة التحتية لمجتمع المعرفة؛

_ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشرها بين رجال الأعمال وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة؛

_ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة؛

_ العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة؛

_ تطوير أسس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

ولنجاح الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة التي تتماشى مع الانفتاح الدولي، وظهور اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الرقمي، وقيام الدول بإلغاء الحدود الموجودة بين الأجهزة الحكومية وعلى باقي حكومات الدول الأخرى أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:¹¹

1_ إعادة توزيع معرفتها جوهرياً؛

2_ إعادة التفكير في خبرتها ومواردها من المعلومات والبيانات؛

3_ إعادة صياغة هندسة معرفتها لضمان التحاور مع زبائنها.

المطلب الثالث: أهمية ومراحل إدارة المعرفة

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تظهر أهمية إدارة المعرفة في تحديات تواجه إدارة الأعمال تتمثل في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية والتجارة الإلكترونية، كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنا فسة، والآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة ، ويتفق علماء الإدارة على أن "المعرفة" هي المورد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التي ترغب في ضمان تحقيق نجاح متواصل في عالم اليوم المليء بالتنافس.

يرى (مؤيد، 2014) أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في النقاط التالية:¹²

- أنها المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية من بين جميع الموارد الأخرى في بناء الميزة التنافسية في منظمة القرن الواحد والعشرون؛

- هي أساس الإبداع على مستوى الأفراد والمنظمات؛

¹¹ نعيمة حسن جبر رزوقي، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية، مجلة الخليج والجزيرة العربية، الكويت، العدد 117، أبريل(مايو) يونيو 2005، ص 154.

¹² مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2014، بيروت، ص 20.

- أن الاقتصاد العالمي يتجه أكثر من أي وقت مضى في تاريخ البشرية إلى إقتصاد قائم على المعرفة. وتظهر أهمية إدارة المعرفة حسب (العنزي، 2010) في الآتي:¹³

_ الحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرارات؛

_ الحصول على معرفة القيمة من مصادر مختلفة؛

_ إدخال تحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات؛

_ تفرغ المعرفة في وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات؛

_ تسريع نقل المعرفة من خلال الابتكار والحوافز؛

_ نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى بالمنظمة؛

_ قياس قيمة الأصول والمعرفة وتأثيرها على إدارة المعرفة؛

كما أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على الطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في تطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم ومحاولة الوصول بهم إلى مفاهيم المواطنة والتنظيمية.¹⁴ وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبة أغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما ويجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرصة المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

لقد درج الفلاسفة على الكتابة في موضوع إدارة المعرفة منذ آلاف السنين، فقد مارسها الفلاسفة،

الكتاب، أمناء المكتبات، والمدرسون وغيرهم، وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد، لكن في الفترة الحالية أخذ الأفراد يحتاجون إلى كم هائل من المعرفة وذلك على نحو متزايد من أجل تنفيذ أعمالهم على نحو ملائم، الأمر الذي دفع المنظمات نحو بناء قواعد المعرفة الخاصة بها.

وقد أشار (Saffady) إلى أن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، وذلك لأنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة.¹⁵

تري (رزوقي، 2004) أن مراحل إدارة المعرفة هي أربعة نعرضها كالآتي:¹⁶

¹³ سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص 58.

¹⁴ غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إسرء، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، ص ص 198-199.

¹⁵ عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، مصر، 2005، ص 32.

¹⁶ نعيمة رزوقي حسن جبر، رؤية مستقبلية لذوي إختصاص المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، مجلد (9)، عدد (2)، 2004، ص 275، متاح تحت الخط <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php>.

- 1_ مرحلة المبادرة (Initiation) وهي تركز على مايلي:
- _ بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافأة، إدارة الثقافة التنظيمية؛
 - _ بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.
- 2_ مرحلة النشر (Propogation Stage) وهي تركز على مايلي:
- _ تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير؛
 - _ إستخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها؛
 - _ مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم؛ الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.
- 3_ مرحلة التكامل الداخلي (Internal Integration) وترتكز على مايلي:
- _ التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق؛
 - _ هيكلة المعرفة ورسم خريطتها؛
 - _ إعتقاد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء؛
 - _ الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.
- 4_ مرحلة التكامل الخارجي (External Integrati) وترتكز على مايلي:
- _ كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون؛
 - _ المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة المعرفة.
- كما أشار(صبري، 2011) بالرغم من الاهتمام الكبير من قبل الباحثين بإدارة المعرفة وقيمتها الكبيرة بالنسبة لمديري الأعمال، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى نظرة واضحة لإدارة المعرفة يمكن أن تقود إلى هيكلة تحليلية واضحة لهذا المفهوم فلا يوجد نموذج موحد ومتفق عليه بين الباحثين لتحديد ما يجب على الإدارة القيام به عند إدارتها للمعرفة، وفي هذا الصدد يعتقد (pearlson & saunders, 2004) أن إدارة المعرفة تتضمن أربع مراحل رئيسية هي: توليد المعرفة، حيازة المعرفة، تصنيف المعرفة، نقل المعرفة.¹⁷
- ويرى (صلاح الدين، 2005) إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها بحيث تم شرحها كما يلي:¹⁸
- أ_ اكتساب المعرفة**

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على

¹⁷ محمد صبري عوض ماضي، إتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة عمان، الدراسات العليا شهادة ماجستير، 2011، ص56.

¹⁸ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، 2005، ص 83.

عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

ب- تخزين المعرفة

بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة أهمها:

- _ قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها؛
- _ قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة؛
- _ قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة؛

- _ جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

ج- نقل المعرفة

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، والمنشورات الداخلية والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر، وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات، كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

د- تطبيق المعرفة

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبيويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم.¹⁹

صالح الدين الكبير، مرجع سبق ذكره، ص 83. 19

المبحث الثاني: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة (أبعاد، مداخل، النماذج)

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف مداخل إدارة المعرفة وأبعادها ونماذجها.

المطلب الأول: مداخل إدارة المعرفة

إن الاهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهل أصول الشركة والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في الشركات القائمة على المعرفة، ومنها يمكن التركيز على ثلاث مداخل لإدارة المعرفة ألا وهي مدخل المركزية أو لامركزية المعرفة ومدخل البيانات إستراتيجية المعرفة ومخل سلسلة الرافعة-الابتكار وشرحها كما يلي:

أولاً: مدخل المركزية أو ألامركزية المعرفة

_ **مدخل مركزية المعرفة**: هو المدخل أعلى- أسفل (Top-Down A) حيث أن الشركات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، هي شركات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، وإذا كانت الشركات الهرمية تركز المعلومات الأثري والأعمق والأهم وغير الروتينية في القمة والمعلومات الأكثر فقراً وسطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى.

_ **مدخل لامركزية المعرفة**: وهو مدخل أدنى- أعلى (Bottom-Up A) وفي هذا المدخل فإن التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة، ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وعلى التنظيم المرن والناعم والمشروع أكثر مما تركز على التنظيم المحكم والصلب والقياسي.²⁰

ثانياً: مدخل البيانات - إستراتيجية المعرفة

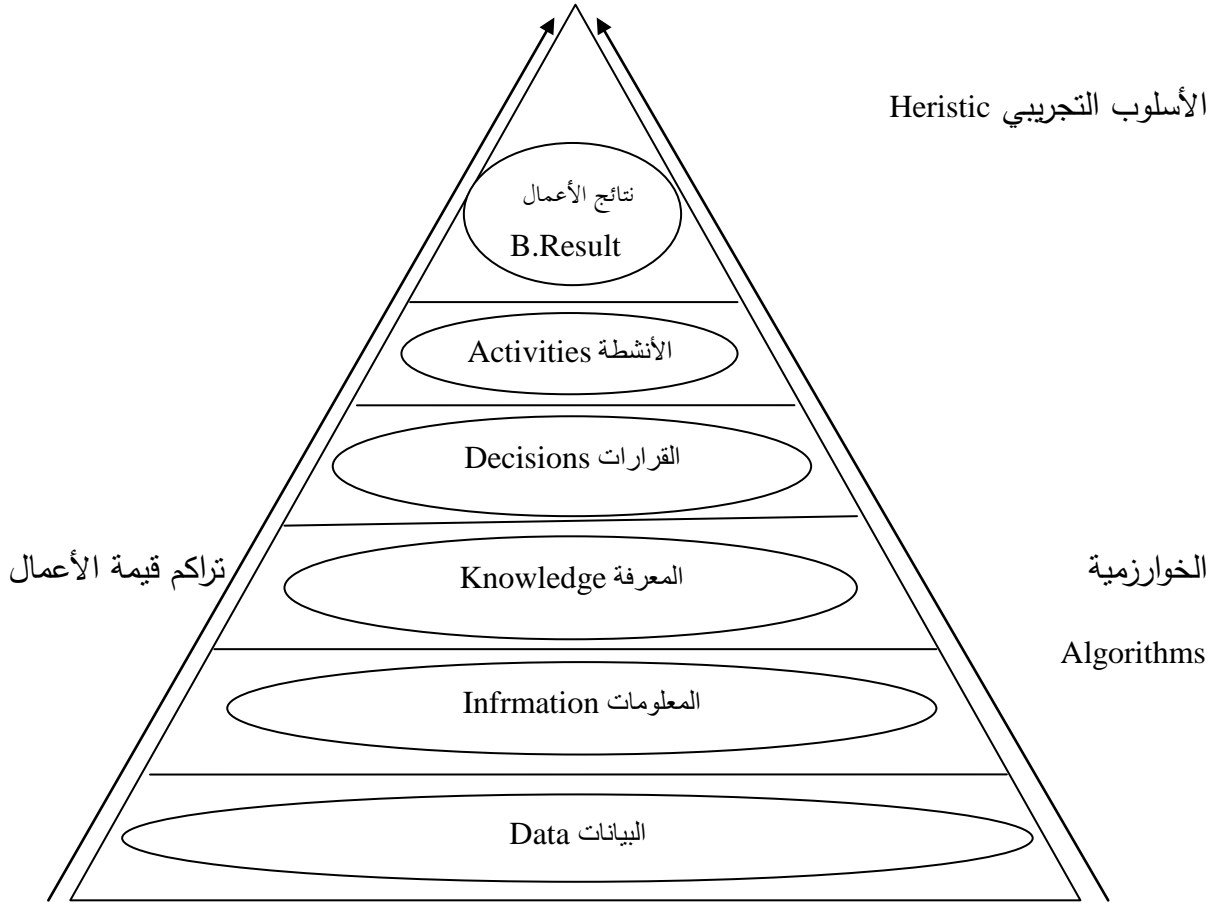
في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات، المعرفة.. إلخ. ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعها في أنها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيماً وقيمة. ومن ذلك إطار بار ابا هيكيل (Haeckel Frame Barabba) الذي يتضمن تحديدها خمسة مستويات متصاعدة تتدرج من البيانات إلى الحكمة هي:

- _ البيانات (Data): وهي المادة الخام للمعرفة؛
- _ المعلومات (Information): وهي البيانات المعالجة أو (البيانات + السياق)؛
- _ الذكاء (Intelligence): وهو المعلومات + الاستدلال؛
- _ الحكمة (Wisdom): وهي المعرفة + (التوليف أو التركيب).

نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 108. ²⁰

كما يقدم كيفن ومارك (K. Womark) تدرجا آخر أسماه هرم القيمة يقوم على أن البيانات والمعلومات والمعرفة تعمل على تحسين عملية صنع القرار زمن ثم التحول إلى أنشطة تؤدي بدورها إلى تحسين نتائج الأعمال (كما هو موضح في الشكل أسفله).²¹

الشكل رقم (01): هرم القيمة القائم على المعرفة



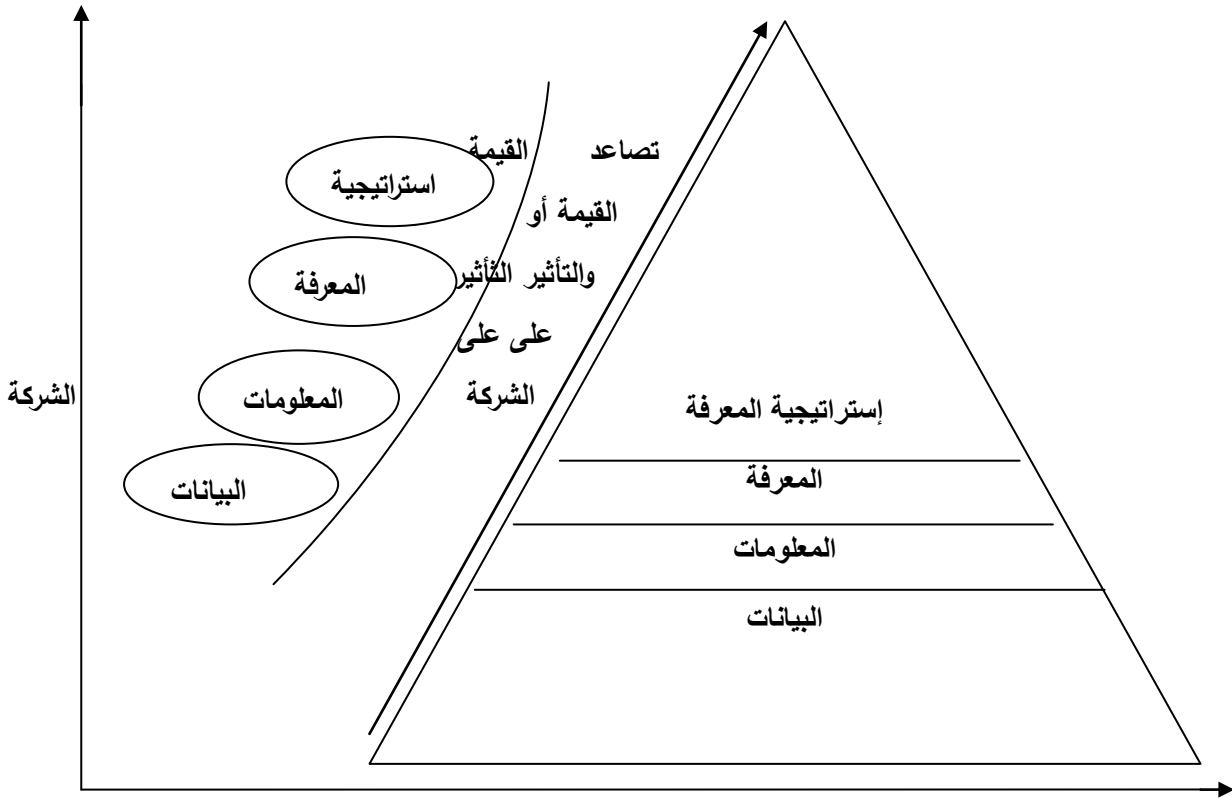
المصدر: نجم عبود نجم، سبق ذكره، ص 111

كما تستمر السلسلة (كما هو موضح في الشكل أسفله) في تطويرها إلى إستراتيجية المعرفة في بعدها الجوهريين: التعلم الفعال وإنشاء المعرفة الجديدة (الإبتكار) ولابد من الوقوف عند إستراتيجية المعرفة في هذه السلسلة المتصلة لنشير إلى ما يلي:²²

نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 110. ²¹

نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 112. ²²

الشكل رقم (2): نموذج البيانات - إستراتيجية المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، سبق ذكره، ص112.

_ إن امتلاك الموارد عموماً ومنها مورد المعرفة يتطلب الخطوة اللاحقة المتعلقة باستخدامها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة للشركة في أعمالها، وإن المستوى الإداري الأرقى في إستغلال المعرفة يتمثل في إستراتيجية المعرفة.

_ إن إستراتيجية المعرفة تعمل على تحقيق رافعة معرفة الشركة من خلال التعلم والتفاسم كما تعمل على تحقيق التميز التنافسي في المعرفة من خلال الابتكار أو إنشاء المعرفة الجديدة التي لا يملكها المنافسون.

_ إن إستراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي الهادف وطول الأمد في سلسلة التحول من البيانات إلى إستراتيجية المعرفة والواقع أنه بدون هذه الإستراتيجية ستظل سلسلة التحول في مراحلها المتعددة مجرد عملية فنية أهمية تشغيلية في أحسن الأحوال يمكن تحقيقها وممارستها من خلال تكنولوجيا المعلومات.

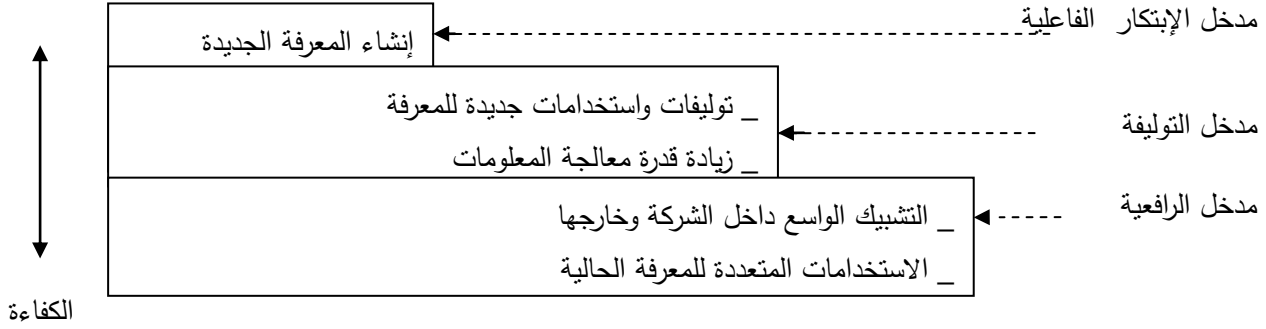
_ إن إستراتيجية المعرفة هي التي توجه السلسلة كلها نحو تنامي القيمة وإنشائها في الشركة التي ستتحول نحو أعمال قائمة على المعرفة وخلقها لها.

ثالثاً: مدخل الرافعة - الإبتكار (Leverage Innovation)

وهذا المدخل تطرحها في ضوء التعريفات الثلاثة لإدارة المعرفة التي سبق وإن أوردناها في الفقرة السابقة، ويمكن أن نحدد في ضوء تلك التعريفات الثلاثة مداخل لإدارة المعرفة وفق سلسلة الرافعة - الإبتكار (كما هو موضح في الشكل أسفله) وهي:

المدخل الأول: مدخل الرافعة (Leverage Approach) وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بـ إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت بثـير الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة بالآتي:

الشكل رقم (3): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، سبق ذكره، ص 113.

المدخل الثاني: مدخل التوليفية وهو يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى.
المدخل الثالث: مدخل الابتكار هو المدخل القائم على إنشاء المعرفة، وفيه تكون إدارة المعرفة هي أكبر من تكنولوجيا المعلومات.

وإنشاء المعرفة الجديدة هي التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارساتها وليس المحافظة على الروتينيات المعرفة السابقة.²³

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

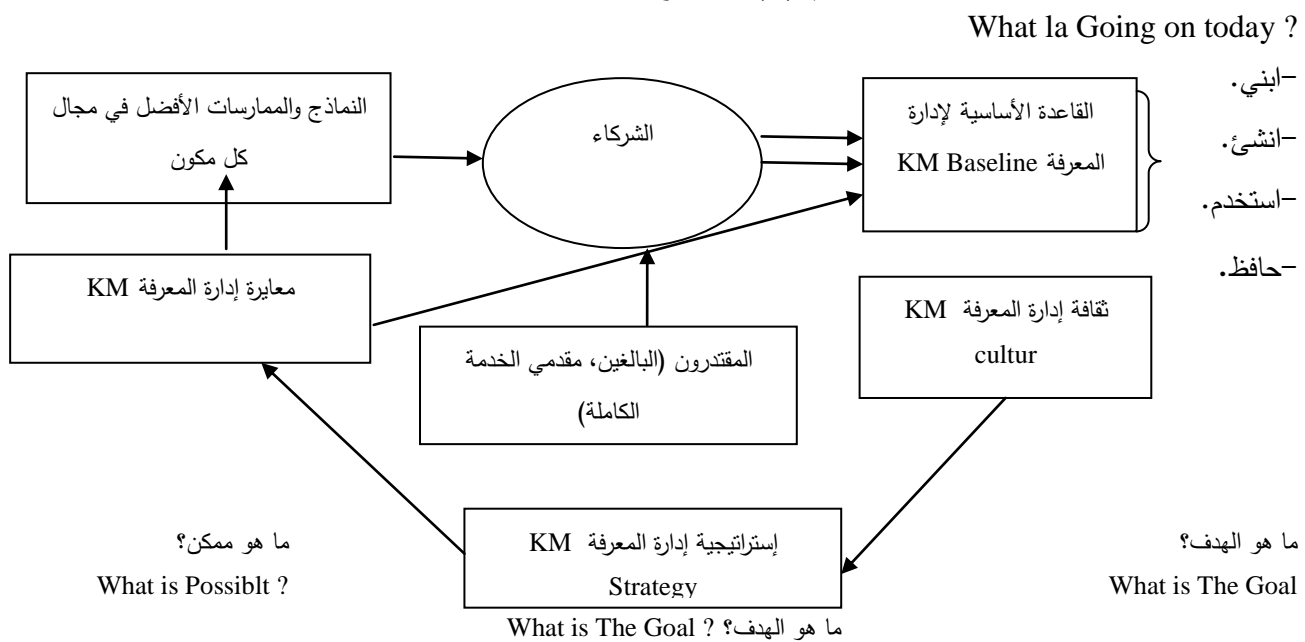
تحدث المهتمين بإدارة المعرفة عن عدة نماذج لإدارة المعرفة قد تشكل دليل عام للمنظمات الراغبة ببناء نظام لإدارة المعرفة لديها يراعي خصوصيتها، ونستطيع القول أن غالبية النماذج قريبة من بعضها ومتشابهة من حيث المضمون تقريبا، ومن بين هذه النماذج

1_ نموذج مؤئل لإدارة المعرفة:

وهذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي (D.E.Winosky) للاستجابة لحاجات المستفيدين.

²³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص-ص 113-117.

الشكل رقم (4): نموذج مؤئل لإدارة المعرفة

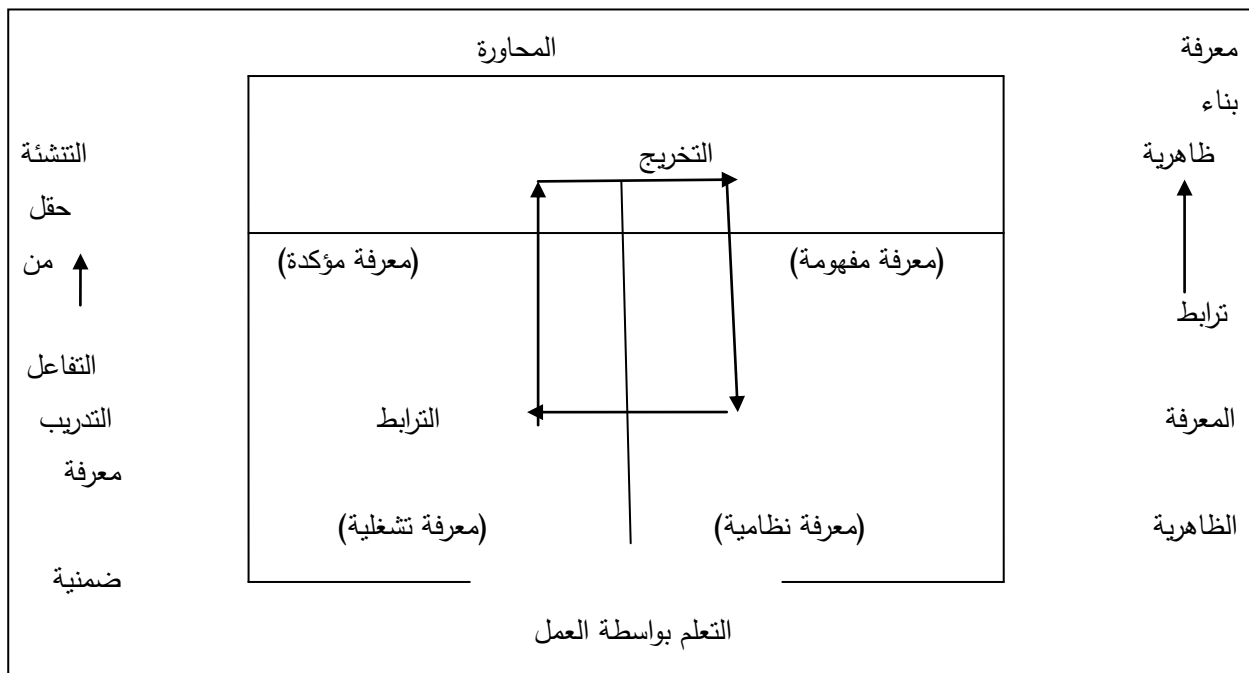


المصدر: نجم عبود نجم: سبق ذكره، ص 119.

2_ أنموذج SECI لإدارة المعرفة:

طرح هذا النموذج من قبل (Nonaka, Takenhi, 1995) وجاءت تسمية (SECI) إختصاراً للعمليات الأربعة التي سوف توضح في الشكل التالي:²⁴

الشكل رقم (5): أنموذج SECI لإدارة المعرفة



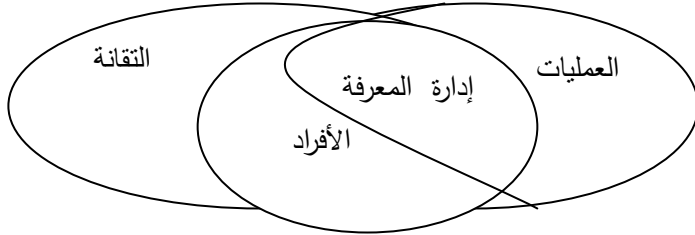
²⁴ باسردة توفيق سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثارها على الأداء، أطروحة دكتوراة مقدمة في جامعة ديمشق، كلية الإقتصاد والإدارة، قسم

المصدر: باسردة توفيق سريع سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثارها على الأداء، أطروحة دكتورة مقدمة في جامعة دمشق، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، 2006، ص 49.

3_ أنموذج OSD Comptroller لإدارة المعرفة:

قدم مركز Comptroller لتطوير المنظمة والنظم Organization of System (OSD) Development أنموذجاً موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): أنموذج OSD Comptroller لإدارة المعرفة



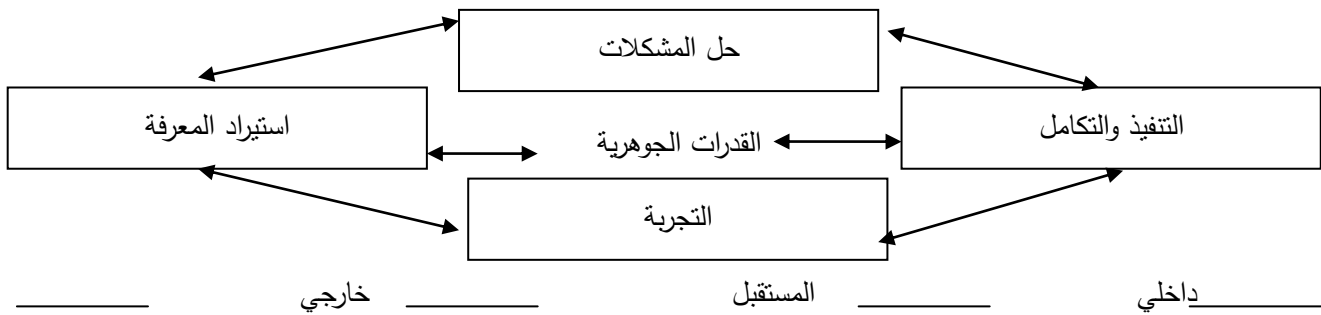
Source : (OSD Comptroller ,2002 :4)

ونستخلص أن هذا نموذج ما هو إلا نتيجة للتفاعل بين ثلاث عناصر (العمليات، الأفراد، التقانة).

4_ أنموذج Hope لإدارة المعرفة:

يقوم هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية، المعرفة والخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات، تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية، تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل، أنشطة استيراد المعرفة والخبرة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.²⁵

الشكل رقم (7): أنموذج Hope لإدارة المعرفة



المصدر: سعد غالب، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،

عمان الأردن، 2004، ص 48.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة (عناصر)

درس العديد من الباحثين في إدارة المعرفة إلى أبعادها كلاً حسب وجهة نظره ويكننا الإشارة إلى بعضها

كما يلي:

²⁵ سعد غالب، "نظم مساندة القرارات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص 48.

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

يقصد بالعمليات مجموعة الأنشطة التي تتم من خلالها إدارة المعرفة، إلا أن العديد من الباحثين في المجال تناولوا عملياتها وأنشطتها من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة، وذلك ما أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها وترتيبها، فمنهم من حدد عمليات (الحصول على المعرفة، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة)، وحدد تورمان وزملاؤه (Turban, et al) هذه العمليات في "إنشاء المعرفة الجديدة، الحصول والتميز للمعرفة، مقاسمة المعرفة، توزيع المعرفة".²⁶

والبعض الأخر قسمها إلى ستة أقسام وهي "تحديد المعرفة، واقتناءها، وتطويرها، وتوزيعها، واستخدامها، حفظها"،²⁷ وهناك من يقول أنها "اكتساب، تحويل، مشاركة، تخزين، استرجاع، تطبيق، حماية المعرفة"²⁸ وميز البعض ثلاث عمليات وهي القدرة على اكتشاف المعرفة، والمشاركة فيها، والاستفادة منها، وقد حددها البعض في توليد المعرفة، وخبزها، وتوزيعها وتطبيقها.

ثانياً: تقنيات إدارة المعرفة Knowledge Management Technologies

تدعم تقنيات إدارة المعرفة أنظمة إدارة المعرفة وتستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة حيث أن تقنيات إدارة المعرفة تحوي الأنظمة الرئيسية لإدارة المعرفة. والتقنيات التي تدعم إدارة المعرفة تتضمن: _ الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) (الذكاء الاصطناعي هو عملية محاكاة الآلة لعمل البشر مثل أن يقوم الحاسوب بقيادة السيارة، أو أن يقوم الروبوت بتنظيم المنزل) والتي تتكون من:²⁹ _ أنظمة تعمل على اكتساب المعرفة؛ أنظمة الاستنتاج المبنية على الحالة (Case based reasoning Systems)؛ مجموعة المناقشة الاللكترونية (Chatting Group)؛ أنظمة المحاكاة المبنية على الحاسوب (Computer Based Simulation Systems)؛ قواعد البيانات (Data base)؛ أنظمة دعم القرارات (Décision support Systems)؛ أنظمة تخطيط المصادر (Resource Planning system)؛ الأنظمة الخبيرة (Experts Systems)؛ أنظمة إدارة المعلومات (Management Information System)؛ أنظمة تحديد الموقع الخبيرة.

ثالثاً: فريق المعرفة (Knowledge Team)

لقد أجبرت البيئة الإقتصادية حادة المنافسة، المديرين والقائد على النظر خارج أسوارها لفهم قواعد البقاء، ووضع منظماتهم على طريق النمو والازدهار، فمن يستطيع تنظيم الموارد المالية وتكنولوجيا المعرفة، مع تنظيم الموارد البشرية، فالمنظمات اليوم أدركت أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السياق والريادة، ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها، ونستنتج من ذلك أن العامل الحاسم في تقرير مصير أي منظمة

نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 100. ²⁶

جليبرت وراوب بروبست وستيفن كاي ورومها، "إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، ترجمة: حازم حسن صبحي، المكتبة الأكاديمية الطبعة الأولى، مصر 2001، ص 12. ²⁷

حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، 2015، ص ص 43-45. ²⁸

خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 106. ²⁹

يبقى هو العنصر البشري، وذلك أنه الوحيد الذي يملك القدرة على التعلم والتغيير والابتكار والإبداع داخل المنظمة.³⁰

وأشار (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007) لأبعاد إدارة المعرفة انعكاسات إيجابية على المنظمة وعلى الموظفين حيث تزداد مهاراتهم التي تنعكس على حسن الأداء الذي يؤدي بدوره إلى السرعة والدقة في الأداء مما يعني الجودة بالمنتج أو الخدمة المقدمة بتكاليف ووقت وجهد أقل التي تنعكس جميعها على الزيادة في المبيعات وزيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهذا ينعكس على المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة نظراً للعلاقة التبادلية بينهما.³¹

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

يشير هذا المبحث إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة وتقديم أهم متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

إن الهدف الجوهرى لإدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة هو الانتفاع الكلى بالمعرفة الموجودة، وتضمن هذه المعرفة في الخدمات والمخرجات (الطلابية) لتحسين القدرات، تنمية الإبداعات، وتشجيع الإستثمار في الموارد البشرية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال مجموعة من العمليات، وقد اختلف الكتاب في تحديد عمليات إدارة المعرفة وعدد هذه العمليات.

حيث حدد (الزيادات، 2008) عمليات إدارة المعرفة في ثمانية عمليات هي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة.³²

أما (العلي وآخرون، 2006) فقد حدد عمليات إدارة المعرفة في ست عمليات تشابهت بعضها مع ما تطرق إليه الزيادات وهذه العمليات هي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.³³

أما (حجازي، 2005) فقد اقتصر على ثلاثة من عمليات إدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، التعلم التنظيمية.³⁴

من خلال دراسة الأدبيات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، ومن العروض السابقة لعمليات إدارة

المعرفة ارتأينا أن نركز في هذه الدراسة على العمليات التالية لإدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة، تشارك بالمعرفة، تنظيم المعرفة وتخزينها، وأخيراً تطبيق المعرفة.

العربي تيقاوي، تطوير الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة ورأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص 57. ³⁰

إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 84. ³¹

محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص ص 89-107. ³²

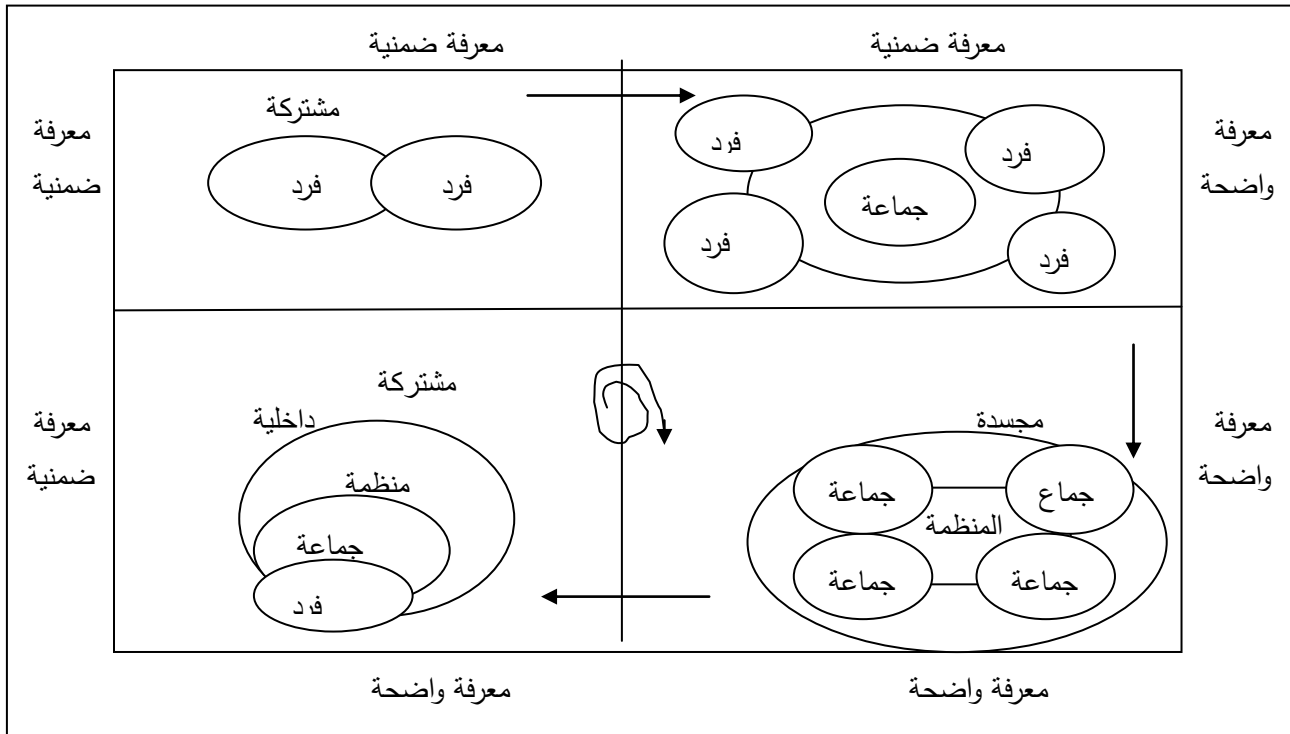
العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-45. ³³

علي حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية، عمان الأردن، 2005، ص ص 81-108. ³⁴

أولاً : توليد المعرفة

إن توليد المعرفة يعني الإبداع عند العديد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة جماعة العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، واجد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة .³⁵ هذا ويمكن توليد المعرفة من خلال عدة أساليب منها الأسر أو الشراء أو الابتكار أو الاكتشاف، والامتصاص والاكْتساب أو الاستحواذ، فجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر تشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان المبدعين، والابتكار يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة،³⁶ ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج SECI حيث يتم بموجبة توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة الشكل رقم 8 يوضح ذلك³⁷

شكل رقم (8): نموذج SECI



المصدر: (العلي عبد الستار وآخرون، 2006 : 42)

كما حدد (عليان، 2008) طريقة توليد المعرفة فيما يلي:

- 1_ **المعرفة المشتركة:** وهي التي تولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم وتتم خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديثية.
- 2_ **المعرفة الخارجية المجسدة:** تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص إلى المكتب والرسائل.

³⁵ عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص196.

³⁶ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

³⁷ العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 42.

3_ المعرفة التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

4_ المعرفة الداخلية (المدمجة): والتي تؤكد على تحويل من المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة فتصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.³⁸

إن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي.

كما قدم Quinn كما ورد لدي (الزيادات، 2008) أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي:³⁹

1_ تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات؛

2_ التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات؛

3_ التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة إلى التنظيمات الشبكية؛

4_ تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفة.

ثانياً: التشارك بالمعرفة

تعتبر عملية التشارك بالمعرفة العملية الثانية بعد التوليد والأساسية في عمليات إدارة المعرفة.

وهي العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين، وهناك ثلاثة نقاط

أساسية متعلقة بعملية مشاركة المعرفة وهذه النقاط تم سردها حسب أولوياتها كما يلي:⁴⁰

_ مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب إن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها؛

_ إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي

المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة الشركة بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام

للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة؛

_ إن مشاركة المعرفة من الممكن إن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن

المنظمة بشكل عام؛

إن عملية مشاركة المعرفة عملية غاية في الأهمية وذلك من أجل تحسين أداء الشركة ومن أجل تصوير

عملية الإبداع فيها.

إن التشارك بالمعرفة يعني نقل المعرفة إلى أفراد المؤسسة وإتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على هذه

المعرفة واستخدامها، وهي أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية ومن أجل جني الفوائد منها، ومن المهم

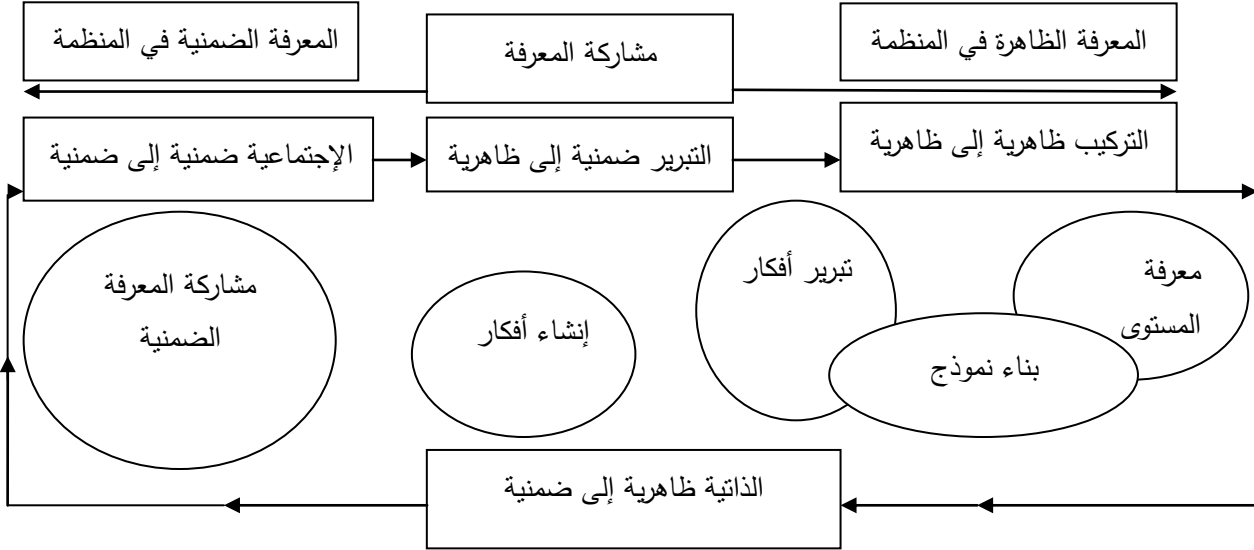
³⁸ عليان رجي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 196.

³⁹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴⁰ إسماعيل طيبي خضر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الآخذ بعين الاعتبار مفهوم التشارك في المعرفة لأن البنية التي يتم فيها التشارك في المعرفة تؤدي إلى توليد معرفة جديدة رغم أنه من الصعوبة أحياناً تشجيع التشارك الطوعي في المعرفة من قبل الأفراد.⁴¹ والشكل التالي يوضح عملية التشارك بالمعرفة وإنشاءها:⁴²

الشكل رقم (9): مشاركة المعرفة وإنشاءها



الصدر: خضر مصباح إسماعيل طيطي، سبق ذكره، ص 102.

ثالثاً: تنظيم وخرن المعرفة

تناول الباحثون في حقل إدارة المعرفة تنظيم وخرن المعرفة وتهدف تلك العمليات إلى:

تصنيف المعرفة، عمل فهرسة أو تبويب، رسم، وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها، لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفاً إن لم يكن معدوماً، إن الأفراد العاملين بحاجة إلى معرفة كيفية إتمام تصنيف وتنظيم المعرفة، وبحاجة إلى أن يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها، ويجب أن يكون التصنيف حديسياً للذين يستخدمونه، لأنه يمكن الأشخاص من التحرك والتجوال في ساحة المعرفة.⁴³

يقصد بتخزين المعرفة: "هي عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات البلدية وخرنها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في البلدية"، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهان العاملين المميزين في المعرفة بالمنظمة عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو تكون في متناول أفراد المنظمة، وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة.

⁴¹ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 98 99.

⁴² إسماعيل طيطي خضر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁴³ إسماعيل محمد أحمد، إدارة المعرفة في العصر الحديث، ص 10.

وبين الزيادات (2008) أن عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والإدانة والوصول والاسترجاع والمكان. ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، لأن الأشخاص المغادرين يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.⁴⁴

رابعاً: تطبيق المعرفة Knowledge Application

إن الهدف الرئيس من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتوفرة للمؤسسة، واستخدامها في الوقت المناسب لحل مشكلة قائمة ولتحقيق مكانة مميزة بين المؤسسات الأخرى، وتساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المنظمة وذلك عند استخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات وعند تنفيذ المهام، وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في اكتشاف المزيد من المعرفة والنقاط وحفظ هذه المعرفة، وكلما تم تنفيذ عملية استكشاف والنقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية.

لهذا يؤكد (الغازيمي، 2007) على أن المعرفة لم تعد قوة في عصر السرعة والإنترنت والكمبيوتر، إنما تطبيق واستخدام المعرفة هو القوة، فللمعرفة استخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات سواء كانت هذه المجالات إدارية أو فنية، ولا بد من الاستفادة منها، ومن استخداماتها على سبيل المثال، استخدامات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المتطورة والتقنيات الحديثة التي تسمى في عصرنا هذا عصر الرقمية، ولولا المعرفة واستخداماتها لما ظهرت التكنولوجيا ولا وسائل الاتصالات الحديثة والاكتشافات والابتكارات الإيجابية التي تصب في مصلحة الإنسان.⁴⁵

إن من أهم استخدامات المعرفة وتطبيقاتها تتعلق بعملية المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبشكل صحيح، كما إن استخدام المعرفة يستفاد منه من عمليتين والتي لا تتضمن عملية النقل الحقيقي للمعرفة بين الأفراد في المنظمة وهاتان العمليتان هما:

- **الإشراف (Direction):** عبارة عن العملية والتي من خلالها يقوم الأفراد بعرض وتمرير المعرفة الخاصة بهم والقيام بعملية التوجيه والإشراف للآخرين ولكن بدون نقل حقيقية للمعرفة حيث إن المعرفة تكون ضمنية في عملية الإشراف أو التوجيه.

⁴⁴ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁴⁵ الغازمي مطيران، "إدارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج"، مؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، فرع الخليج العربي، المملكة البحرين، المنامة، 2007، ص 22.

إن الإشراف هو عبارة عن عملية تستخدم عندما يطلب عامل إنتاج بعض الخبراء من أجل الاستفسار منهم عن بعض الحلول لبعض المشاكل لماكينه ما ومن ثم يتابع هذا العمل من أجل حل المشكلة بناء على التعليمات التي قدمت له من الخبراء، لذا فهذا العامل قام بهذا الفعل بدون طلب المعرفة مباشرة من الخبراء، - الروتين (Routines): فينطلب استخدام المعرفة المضمنة في إجراءات والقواعد والمعايير والتي تواجه السلوك والعمل في المستقبل، إن الروتين يعتمد على الاتصال أكثر من اعتماده على عملية الإشراف والتوجيه وذلك لأن الروتين يكون ضمن الإجراءات أو التقنيات، إلا أنه يحتاج إلى وقت كبير من أجل تطويره حيث أنه يعتمد على التكرار.⁴⁶

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكما تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة:

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل المؤسسات، بما فيها ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه، كل حسب احتياجاته، ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والآراء، وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات، وكذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر يعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط موازي لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

يرى (Williamson & Garvey, 2002): أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة هي:

1_ **متطلب التكنولوجي (technological):** ومن أمثلته محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.

2_ **المتطلب اللوجستي والتنظيمي للمعرفة (organizational and logistical):** حيث إن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

⁴⁶إسماعيل طيطي خضر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 105.

3_ **المتطلب الاجتماعي (social):** إن هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.⁴⁷ وأشار (الملكاوي، 2007) لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المتطلبات الأساسية والمقومات لذلك وهي كالتالي⁴⁸:

1_ **توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم مقومات و أدوات إدارة المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفونه بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، وحفظها، وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

2_ **الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدي الموظفين، لذلك لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم ، والعمل بحرية لاكتشاف المعرفة وتوليدها.

3_ **توفير البنية التحتية اللازمة و المتمثلة بالتقنية(التكنولوجيا):** اللازمة لذلك و التي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك.

4_ **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهماً في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، وإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية داعمة للمعرفة.

ويضيف (عليان، 2012) متطلباً جديداً وهو:⁴⁹

5_ **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود .

متغلغلة في جميع أنشطة المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدى إلى إيجاد المعرفة وتبادلياً ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

أما عند المطيران (2007) يرى أن إدارة المعرفة تعد أحد عناصر النمو ذات الاهتمام بالحركة التجارية في عصرنا الحاضر، وهناك أعداد متزايدة بشكل سريع من المشاريع تتجه إلى تطبيق إدارة المعرفة ، لحصولهم على منافع مؤكدة، ولإدراكهم لأهمية هذه الإدارة الحيوية، فإن الأعمال التجارية تنظر إلى إدارة

⁴⁷ خولة محارب عبد الجواد، أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي ، درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة

الإسلامية غزة، 1434هـ-2013م، ص 34.

⁴⁸ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁴⁹ عليان ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 183.

المعرفة كأحد عوامل النجاح المهمة في المجتمعات المعاصرة الفعالة التي لا حدود لها، وعلى ضوء ذلك، ينبغي على المجتمعات والمؤسسات معرفة وإدراك العناصر الهامة التي تتطلب لتطبيق إدارة المعرفة، وهناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق إدارة المعرفة منها مايلي:⁵⁰

1_ دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر؛

2_ توفير بنية تحتية لنظم المعلومات و للمعرفة من أجهزة وموارد بشرية؛

3_ الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات؛

4_ توفير قنوات متعددة لسهولة انتقال المعرفة؛

5_ خلق معرفة جديدة و نشرها والمشاركة بها؛

6_ دعم الثقافة لخلق الثقافة التي تساند الابتكار؛

7_ تعزيز ودعم عمليات المعرفة في المنظمة؛

8_ تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع إدارة المعرفة.

ومن خلال العرض السابق نرى أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة البيئة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، من خلال توفير التسهيلات التكنولوجية، ونشر ثقافة المعرفة، وإعداد الكوادر التي تمثل فريق المعرفة، وإعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة للقيام بعمليات المعرفة ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة.

المطلب الثالث: أبعاد عمليات إدارة المعرفة Dimensions of Knowledge management

إن إدارة المعرفة تتمثل في ثلاث أبعاد رئيسية وتتداخل لتتكون منها إدارة معرفية وهذه الأبعاد يختلف فيها مجموعة الباحثين في المجال نذكر منهم ما يلي:

يرا (الزيادات، 2008) أن أبعاد عمليات إدارة المعرفة متمثلة في ثلاث وهي البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة، والبعد الاجتماعي.

1_ **البعد التكنولوجي (Technological Dimension):** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد البيانات، وإدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة.

2_ **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة (Organizational & Logistical Dimension):** وهو يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

3_ **البعد الاجتماعي (Social dimension):**

وهو يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين

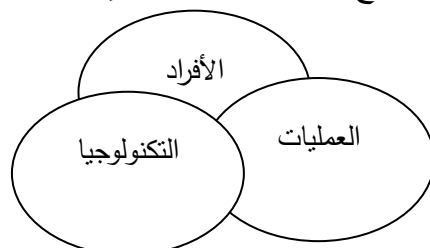
⁵⁰ المطيران مطيران، إدارة نظم المعرفة "الرأس المال الفكري"، عمان الأردن، جامعة الزيتونة، 2007، ص 13.

الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.⁵¹

بحيث يرا (Gorelick,etal, 2004): أن عمليات إدارة المعرفة تكمل في التداخل والتكامل بين الأفراد

والعمليات والتكنولوجيا وهي تعطي حصيلة تكامل فيما بينها والموضحة كما يلي:⁵²

الشكل رقم(10): يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: دنيا كريم حسن، دور عملية إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال، مجلة

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد43، 2015، ص 417.

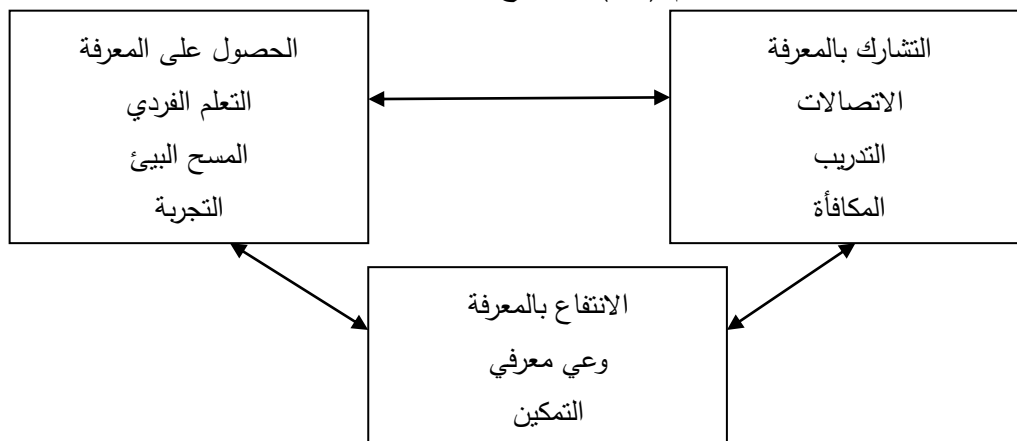
ويشير (Mcshane & Glinow, 2000, 20): إلي أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن عدة مراحل

لتطوير قدرة المنظمة للحصول على المعرفة والمشاركة بها والانتفاع منها من أجل البقاء والنجاح أي ضرورة

امتلاك المنظمة لأنظمة تنظيمية وهيكلها وقيمتها والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة كما هو موضح في

الشكل الموالي:⁵³

الشكل رقم (11): يوضح عناصر عمليات إدارة المعرفة



المصدر: ناهدة إسماعيل عبد الله، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة

التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الثالث عشر، 2006، ص37.

⁵¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁵² دنيا كريم حسن، دور عملية إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 43، 2015، ص

417.

⁵³ عبد الله ناهدة إسماعيل، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الثالث عشر، 2006، ص37.

ويرى غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي أن لعمليات إدارة المعرفة ثلاث مناظر يمكن إدراجها من خلال الجدول التالي:⁵⁴

الجدول رقم (01): مناظير (أبعاد) عمليات إدارة المعرفة

قاعدة المعلومات	قاعدة التكنولوجيا	قاعدة الثقافة
معلومات إجرائية	مستودعات البيانات	تراكم التعلم
تصنيف المعلومات	مناجم البيانات	التعليم المستمر
الياقات الصفراء	نظم الأعمال التنفيذية	الملكية الفكرية
تقنية المعلومات	النظم الخبيرة	التعلم النظمي
لمفاهيم وسياقات تنظيمية	الأنترنات	
سجلات معلومات الأفراد	الوسائط المتعددة	
المعلومات اليومية	محركات البحث	
	النظم الذكية	

المصدر: غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، ص200.

⁵⁴ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، ص200.

خلاصة الفصل:

خلاصة هذا الفصل تكمن في أن ممارسات عمليات إدارة المعرفة أصبحت جدا مهمة بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة فتعددت المفاهيم حول إدارة المعرفة بطبيعتها وأهدافها مما يزيد من أهميتها في كل مرحلة من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيقها، وهذا من خلال تمكين العاملين في المنظمة للوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت، باستخدام عدة مداخل ونماذج لإدارة المعرفة بعمليات وتقنياتها وفريقها للقدرة على التعلم والتغيير والابتكار والإبداع داخل المنظمة، كما تعتبر هذه الإجراءات خطوة هامة نحو ممارسات عمليات إدارة المعرفة على المدى الطويل لما توفره من مزايا ومعلومات من شأنها تساعد المنظمة في عدة مجالات وتساهم في رفع مكانتها التنظيمية.

الفصل الثاني

تمهيد:

يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في خدمة التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في جميع بلدان العالم بلا استثناء، وتستخدم بعض الدول رأس المال البشري لمواجهة النقص في الثروات الطبيعية والبشرية، التي يمكن أن تعاني منه هذه الدول، وقد أزداد الاهتمام العالمي برأس المال البشري في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة الذي يتطلب تراكمًا كميًا ونوعيًا في رأس المال البشري، بحيث يكون قادراً على إحداث نقلة كبيرة في هياكل الإنتاج والتوزيع على مستوى العالم، وهذا الأمر دفع معظم دول العال لتخصيص مبالغ مالية طائلة لإعادة هيكلة التعلم وتطوير برامجه بهدف تحسين خصائص رأس المال البشري وجعله أكثر ملائمة وانسجاماً مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

نشهد في السنوات الأخيرة إهتمام كبير حول العنصر البشري الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ولكي تكون إدارته جيد لأبد له من معارف ومهارات وخبرة علمية بمجال عمله، مما جعلنا نتعرف على رأس المال البشري وأهم عناصره وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، وقد أثر الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث النظري إلى رأس المال البشري، فالبعض اعتبره جزءاً من عمل المنظمة، وآخرون ينظرون إليه بأنه يتضمن مجموعة مكونات ترتبط بالإنسان، ومجموعة ثالثة ترى بأنه يتضمن ما يملكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة، فيما اعتبره البعض بأنه يرتبط مباشرة بالعمل.⁵⁵

عرفها (العلي وآخرون، 2006): رأس المال البشري هو مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات

والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل.⁵⁶

كما عرفها (fitzenz , 2000) فإن رأس المال البشري يمثل الخبرات والعارف والمهارات والقدرات التي

يملكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام

الحوافز.⁵⁷

رأس المال البشري هو القيمة المحصلة من المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الأفراد من إنتاج

السلع والخدمات والتي تؤثر على الدخل النقدي والعوامل النفسية للأفراد بشكل تصاعدي.⁵⁸

ويقول (عبد العزيز، 2009) إن رأس المال البشري هو مجموعة القدرات والمهارات والخبرات البشرية

المتباينة في مستويات أدائها في المنظمة حالياً والتي ستهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة بسبب الظروف⁵⁹

وقد عرفه (الطنبور، 2007) على أنه مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع

والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل وأن مفهوم رأس المال البشري يقصد به

عمليات الإنفاق على عملية إعداد البشر لأداء الوظيفة من خلال المجالات التي تسهم في بناء الإنسان بدنياً

وعقلياً ومهارياً من طفولته حتى بلوغ سن العمل وتشمل الإنفاق على الصحة والتغذية والتدريب والتعليم.⁶⁰

⁵⁵ جرادات ناصر، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العالمية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 43.

⁵⁶ عبدالستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 344.

⁵⁷ Fitz-enz, jac, the roi of human capital , measuring the economic value of employee performance, association, ama, new York, broadway,2000,p179.

⁵⁸ أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان- الأردن، ص 15.

⁵⁹ عبدالعزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرية إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009-

1430، ص 108.82

⁶⁰ الطنبور رامز سامي، رأس المال البشري كإستراتيجية إدارية، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2007، ص3.

ويقول (النجار، 2006) بأنه كفاءة جماعة للمنظمة وظيفته وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يملكنها الأفراد العاملين، وهذا يعني بأنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون فيها يومياً في مجال عملهم.⁶¹

(حمدي، 2006) عرف رأس المال البشري على أنه عملية نمو رصيده في شكل مهارات ومعارف أو نوعية راقية من العمل البشري، كما هو الحال بالنسبة لرأس المال المادي أو غير البشري، حيث يكون نمو الرصيد رهنا بالاستثمار في أصول جديدة لا في أصول موجودة من ذي قبل.⁶²

(تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003)، أن رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي، وعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة.⁶³

ومن خلال ما تم التطرق إليه سابقاً نقول أن رأس المال البشري هو مجموعة من الكفاءات والمهارات والخبرات القادرة على إدخال التعديلات أو التغييرات الجوهرية وإنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة على كل شيء في المنظمات بفضل التحسين والابتكار المتواصل، والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة التي تتيحها الثقة.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد رأس المال البشري

في هذا المطلب سيتم التطرق لأهمية رأس المال البشري وفوائده في المنظمة بصفة عامة

أولاً: أهمية رأس المال البشري

شهدت عصور الحياة إنجازات مذهلة تؤكد وتدلل على قدرة البشرية المذهلة، حيث يتمتع العنصر البشري كوحدة إقتصادية بقيمة كبيرة في دعم عملية الإنتاج، ونتيجة لتفوق الطاقة الإنتاجية للإنسان وتميزها على جميع أشكال الثروة الأخرى، يمكن اعتبار العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق حتى في ظروفه الممكنة.⁶⁴

لقد اعتبر "كارل ماركس" الإنسان أثمن رأس المال، وكذلك أدخل فيشر في نظريته رأس المال المعنوي (العنصر البشري) ضمن عناصر رأس المال، وقد أكد "فيشر" وجوب استخدام رأس المال البشري أينما وجد وإذا كان رأس المال هو الرصيد الذي يؤدي إلى مزيد من الدخل يهيضي الوقت فإن الأموال التي

⁶¹ النجار شهناز فاضل أحمد، رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2006، ص 16.

⁶² حمدي الحناوي، رأس المال البشري، مركز الإسكندرية للكتاب، بدون طبعة، الإسكندرية، 2006، ص 7.

⁶³ تقرير التنمية الإنسانية العربية، نحو إقامة مجتمع المعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي، 2003، ص 90.

⁶⁴ العاني تقي عبد سالم، الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري ودور التربية والتعليم فيه، بحث مقدم إلى الندوة التربوية المصاحبة للمجلس المركزي لاتحاد المعلمين العرب المنعقد في الجزائر 2/9-2/13، 2002، ص 36.

تنفق على التعليم تؤدي إلى مزيد من الدخل من وجهة نظر الفرد والمجتمع وهي بهذا تعتبر نوعاً من أنواع المال باعتبار العنصر البشري يمثل الوعاء الذي ترصد فيه هذا الأموال.⁶⁵

أكد علماء الدراسات، أن القرن الحادي والعشرين سيكون العنصر الحاكم والفعال فيه هو الإنسان المتعلم والقادر على أن يستمر متعلماً ومتعدد المهارات وأن المعرفة قوة، ومن ثم فالأمة القوية هي الأمة العارفة، أما الأمة التي تتخلف عن استثمار مواردها البشرية فستبقى في خطر خصوصاً إذا علمنا أن السرعة التي تتغير بها التكنولوجيا تكاد تكون تقريباً يومية.⁶⁶

ومن الجدير ذكر أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تمكن في المدخلات منه، وإنما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج، فمثلاً نجد التعليم العالي يجعل الأفراد الذين لديهم من مزايا على صعيد النتائج تتفوق بها على الشركات المنافسة، وهذه هي القيمة الحقيقية. وكذلك فإن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعداً حاسمة في تمييز عمل الشركة وتفوقها في المنافسة، وإنما لابد من النظر والبحث عن الأفراد الموهوبين.⁶⁷

وأشارت الدراسات Barro & Lee 2000 إلى أن تعليم المرأة في المستوى الابتدائي يحفز النمو الاقتصادي بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها في تخفيض معدلات لدى السكان، وهو أمر يعتبره العديد من الاقتصاديين والديموغرافيين عنصراً مهماً في النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية على السواء.⁶⁸

رأس المال البشري يعد مفتاح الإستراتيجية المحدد للتنمية وعندما تحدث فجوة بينه وباقي رؤوس الأموال، فلا بد أن ينصب التفضيل على البشر إعداداً أو تدريباً وتكريساً للخ بية ودعمًا للقدرة الإدارية، وحين يتكامل الإعداد البشري، يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام، ولذلك فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً هو تطوير كفاءات Competencies رأس المال البشري.⁶⁹

تأتي أهمية رأس المال البشري في كونه منبع الإبداع والتحديد الاستراتيجي من خلال التفكير الخلاق، وإعادة هندسة إجراءات وأساليب المنظمة القائمة على ثقافة المنظمة، ويتضح دوره الجيد في الصناعات كثيفة المعرفة والمنظمات الخالقة للمعرفة وفقاً لقدرتهم على خلق معرفة جديدة تطبق على عمليات المنظمة لتحسين أدائها.⁷⁰

⁶⁵ فيله فاروق، اقتصاديات التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون طبعة، عمان، 2003، ص-ص 14-15.

⁶⁶ عبد الصمد سميرة والعقون سهام، الاستثمار في الرأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل موانمه التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص 37.

⁶⁷ نجم عيود نجم، رأس المال الفكري، بحث مقدم لمؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2008، ص 16.

⁶⁸ عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ماجستير في الاقتصاد لاتحاد العمال، جامعة العلوم الاقتصادية في القطر العربي السوري، 2011، ص 7.

⁶⁹ حسنى عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بدلاً، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 37.

⁷⁰ فاطمة إبراهيم محمد رفيع، إطار محاسبي مقترح لتقييم إستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري بهدف دعم القدرة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات النفط الليبية، أطروحة دكتوراه، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والمراجعة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، غير منشورة، 2008، ص 36 37.

ثانيًا: فوائد قياس رأس المال البشري

إن الهدف من قياس قيمة أصول المعرفة للمنظمات سواء رأس المال التنظيمي أو البشري، هو تبرير الاستثمار في رأس المال الفكري باعتباره أحد الأسباب الرئيسية لقياس رأس المال الفكري هو الاعتراف بالأصول الخفية ووضع استراتيجيات لها لتحقيق الأهداف التنظيمية وتوضح فوائد قياس رأس المال الفكري (التنظيمي أو البشري):⁷¹

- _ تحديد وحصر الموجودات غير الملموسة؛
- _ التعرف على أنماط تدفق المعرفة داخل المنظمة؛
- _ ترتيب أولويات القضايا المعارف الحاسمة؛
- _ التسارع من أنماط التعلم داخل المنظمة؛
- _ أفضل الممارسات تحديد ونشر في جميع أنحاء الشركة، من خلال تقديم قوة حالة قطاع الأعمال أفضل الممارسات؛
- _ مراقبة مستمرة من قيمة الأصول وإيجاد السبيل لزيادة القيمة؛
- _ زيادة فهم كيفية استخدام المعرفة يخلق الترابط؛
- _ فهم الشبكات الاجتماعية التنظيمية وتحديد عوامل التغيير؛
- _ زيادة الأنشطة التعاونية وثقافة تبادل المعرفة نتيجة لزيادة الوعي بفوائد إدارة المعرفة؛
- _ زيادة الموظف التصور الذاتي للمنظمة وزيادة الحافز؛
- _ يخلق ثقافة موجهة نحو الأداء.

المطلب الثالث: نظرية رأس المال البشري

لم يكن الاهتمام بمشكلات العمل الفكري في نهاية القرن العشرين وليد الصدفة المحضة، وإنما كان نتيجة منطقية لتطور أحد أهم المفاهيم المعاصرة لعلم الإدارة- نظرية "الرأس مال البشري" Humane Capital ، التي ظهرت في ستينيات القرن الماضي على يد العالم الأمريكي، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، بيكر Becker ، الذي أكد بأن الاستثمارات في الإنسان تخلق مصدرا للبقاء أو الفاعلية Effect (سيل من المداخل)، يتميز بالأهمية والاستقرار (Becker,1964).⁷²

أولاً: موقف نظرية رأس المال البشري

لعل أفضل شرح لموقف نظرية رأس المال البشري بشأن العلاقة بين تفاوت الأجور وتفاوت الإنتاجية، هو ذلك الذي قدمه بلاوج (1972)، رغم أن هذا الكاتب قد ركز اهتمامه على تفاوت الأجور المرتبطة بالتعليم، وقد تساءل بلاوج عما إذا كان من الممكن الاستدلال بذلك التفاوت على أن الناتج الحدي للتعليم ذو قيمة موجبة، وكانت إجابته بنعم، مشروطة بظروف المنافسة في سوق العمل، والاتجاه إلى تعظيم

⁷¹ Gopika kannan, Wifried G.Aulbur, **Intellectual capital Measurement effectiveness**, Journal of Intellectual capital, 2004, p 390, www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm

⁷² جواد كاظم لفته، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011م-1432هـ، ص-ص 241-242.

الريح من جانب المنشأة، وتحث هذه الشروط يكون مفهوماً أن أصحاب الأعمال يميلون إلى استخدام المزيد من العمال إلى أن تتساوى الإنتاجية الحدية للعمل مع تكلفة الحدية، وهكذا تحث تلك الشروط، يكشف السوق عن إنتاجية العمل من خلال الأجور، وإنتاجية العمل لا تقاس بطبيعة الحال، ومن ثم حرص بلاوج على القول بأن تفاوت الأجور بالمعنى المشار إليه أعلاه ينتج من خلال آليات العرض والطلب حيث أنواع العمل الأكثر ندرة سوف تتقاضى أجوراً أعلى، ومثل هذه الندرة في العرض هي الطريق الذي يسلكه العنصر الأكثر إنتاجية للتعبير عن نفسه، وببساطة فإن إعتبار أحد العناصر أكثر إنتاجية من غيره هي مجرد طريقة مختلفة للقول بأن هذا العنصر أكثر ندرة.⁷³

ثانياً: مبادئ نظرية رأس المال البشري

وفق نظرية (Fisher, 1906) أن مكون أي مخزون سواء أكان مادياً أم غير مادي، فيمكن أن يصنف على أنه رأس مال، طالما أنه يزيد من الدخل، واستناداً لذلك، أن منظري رأس المال البشري يعدونه شبيهاً أو مماثلاً لرأس المال التقليدي، وبالتالي هذا ما يجعلهم أن يستخدموا الإطار المفاهيمي لنظرية رأس المال المحدثة في تحليل مكوناته، وعليه فإن تراكمية رأس المال البشري المنتج المتجسد بالبشر أنفسهم، ستزيد من إنتاجية المالكين في تحقيق الأرباح لهم، ويتطور سوق العمالة ليؤدي وظائفه بشكل جيد، والذي بدوره ذلك، يمكن أن يؤدي إلى زيادة العوائد المجتمعية، بشكل عام، وهكذا عندما نستخدم إطار دالة الإنتاج المعياري، يكون من المفيد بمكان إجراء تحليلات للإنتاجية، وهذا القول ل (Griliches, 1979, Weiss, 1986)، إذ لا بد أن يؤخذ بالحسبان الناتج الحدي (Marginal Product) للعامل الواحد أو ما يعرف ب (MP)، ويتم بافتراضه مساوياً للأجور المدفوعة له، وتكون أمامنا دالة لثلاث أنواع من المدخلات هي (L) التي تعني كمية العمل بالساعات لكل فرد، (H) التي تمثل ما يقدمه رأس المال البشري الكلي من السلع بمختلف أنواعها وأصنافها، و(C) التي تعكس تركيبة ممثلة لطاقت أخرى (مثل التأثيرات الإيجابية أو السلبية على الإنتاجية)، والتي يمكن عزوها إلى الفرد العامل نفسه، كدافعيته، وقابليته المادية والنفسية على تحمل متاعب العمل ومشكلاته، وغيرها فالسمات هذه هي هبات ربانية طبيعية منحت للفرد، وتعتمد على طبيعة الوراثة والمكتسبة، والتي قد تشكل تلك بجمعها ما يعرف عنه بأساسيات مستوى رأس المال البشري، والذي يرتبط بما يتعلمه الفرد ويتصرف في ضوءه، بدون تلك الإضافات المتحققة له من جزاء نتائج تعليمه الإلزامي في المدارس وحياته الطبيعية التي يعيشها ويتعايش معها في طفولته وشبابه.⁷⁴

إن مكونات نوع المدخلات (C)، وهذا يؤكد (Nerdrum & Erikson, 2001) تؤثر في فاعلية وإنتاجية (L) و (H)، ويقابل ذلك أن معظم عناصر أو مكونات (C) يمكن أن تتعدل أو تتحسن من خلال الإستثمارات في رأس المال البشري (H)، وعليه فالقيمة المنتجة لوقت العاملين، تتحدد بنوعية وكمية مكونات رأس المال البشري ($h_1, h_2, h_3, \dots, h_n$)، وخصائص الطاقة ($C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$) والعلاقات المتبادلة والمشاركة

⁷³ حمدي الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 31-32.

⁷⁴ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 198.

بينهما، كلاهما سيتأثر بقوة (L)، وهذا قد يعني بالنتيجة أن نظرية رأس المال البشري تؤكد على أن الأفراد يستثمرون أنفسهم بأنفسهم (أي يطورون ذاتهم بشكل طوعي) من خلال تراكم الأنواع المختلفة لمكونات رأس المال البشري من تعليم رسمي في المدارس والجامعات، والمعرفة المتراكمة المنتجة، والمعلومات المخزونة الهادفة لتكوين خزانة رأس المال البشري غير المحسوس، الذي يستطيع، أن يزيد من احتمالية إنتاجية ذاتية عالية، تصب بشكل مركزي، في زيادة حصة سوق المالكيين، وعوائدهم المادية (Schultz, 1961).⁷⁵

ثالثاً: نظريات رأس المال البشري

إن المداخل الفلسفية المتعلقة بتعريف رأس المال البشري قد تعددت ولكنها لا تخرج عن ثلاث فقط أنفق عليها معظم الباحثين والمهتمين وهي:⁷⁶

أ_ نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية (The Transaction Cost Economy Theory)

تفترض هذه النظرية اختيار الشركة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، بكل حكمة وترو (Argyres & Liebeskind, 1999)، ولقياس مهمة الشركة هنا هو أما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها وباستخدام الأفراد للعمل، على وفق هذين المدخلين ستقع كلف مختلفة على الشركة فعلى سبيل المثال أن المدخل الأول (استقطاب أفراد جدد) يقضي حدوث كلف استخدام (أو كلف صفقة تجارية)، وأما المدخل الثاني (تدريب أفراد موجودين وترقيتهم ونقلهم) ينشأ وقوع كلف تدريبية وإدارية وتنظيمية وتختار الشركة عند مقارنتها المدخلين الأسلوب الأكثر كفاءة، أو تدمج بينهما وذلك بعد قيامها لمقارنات الكلف المتعلقة بتلك الصفقة التجارية.

ب_ نظرية رأس المال البشري (The Human Capital Theory)

تؤكد هذه النظرية على حقيقة مفادها أن الشركة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها أو مقابلتها بالعوائد المستقبلية المحتملة شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين، وإجادتها تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لها، ولعل من المفيد ذكره هنا أن تلك النظرية تؤكد على ضرورة تركيز الاستثمارات بشكل دقيق على تدريب العاملين لاكتسابهم المهارات المحددة المطلوبة للعمل، مع تجنب أو تحاشي سرقة تلك المهارات أو الاستيلاء عليها من قبل شركات أخرى منافسة أو مقلدة لمنتجاتها أو خدماتها، كما تفترض امتلاك رأس المال البشري خاصيتين بارزتين هما الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي وأن لا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتراس والتحويل والتنازل عنها لحساب شركات أخرى.

ج_ نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للمورد (Resource-Based View of the Firm Theory)

⁷⁵ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع أعلاه، ص 199.

⁷⁶ محمد صفوان المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2013، ص 127.

هذه النظرية تدافع عن افتراضاتها، أن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة والتي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها، وأما الجوانب التكنولوجية العامة فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة لعل ما يجدر ذكره هنا أن المهارات الجوهرية ينبغي أن تتصف بخصائص هامة هي القيمة (Value)، الندرة (Rareness)، عدم التقليد (Imitable)، وعدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير (Immobility Barney, 1991) ونضيف إلى ذلك أن تكون كذلك منظمة بشكل عقلاني من قبل الشركة، عبر قسم المورد البشرية الفعال، ويستتق هنا أن المواهب المتمكنة من امتلاكها تلك المهارات الجوهرية، واستخدامها بشكل كفاء، هي التي يمكن تحديدها برأس المال البشري، الذي يستحق من الشركة كل الرعاية والاستثمار الصحيحين وصولاً إلى التفوق المنظمي (Organizational Excellence) في السوق التنافسية العالمية.⁷⁷

بإجماع النظريات الثلاث المذكورة أعلاه يمكن استخلاص القول أن رأس المال البشري هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقبليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية، وأما استثمارات رأس المال البشري فهي المدخلات التي تخلفها أو توجدتها أو تحققها الشركات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمونها أفرادها بكل كفاءة وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية، التي ينبغي أن تكون ذات قيمة ومتفردة بنوعها، بحيث يصعب على الشركات الأخرى الحصول عليها أو الاستيلاء عليها بالمناورة والتضليل، وبشكل أدق إن العاملين الذين يمتلكون مثل تلك الخصائص بالكَم والنوع هم الذين يطلق عليهم رأس المال البشري.

⁷⁷ محمد صفوان المبييضين، عائض بن شافي الاكلمي، مرجع أعلاه، ص 128.

المبحث الثاني: أبعاد (عناصر) رأس المال البشري

من خلال هذا المبحث سنتعرف على عناصر رأس المال البشري والتي تتباين آراء العلماء والباحثين في المجال نظراً لاختلاف اتجاهاتهم النظرية والعلمية بحيث نجد في استعراضهم لدراسة تدور حول قدرات الأفراد والمعارف المتجمعة والمهارات والخبرات لكل موظفي ومديري المنظمة، وخصصنا هذا المبحث لاستعراض ما يلي:

المطلب الأول: مهارات رأس المال البشري

إن المهارات أهم معزز إستراتيجي في أي منظمة للوصول لأقصى قيمة ممكنة في المجال، منها سنتطرق لبعض التعارف ونظريات الباحثين اتجاه المهارات.

تعرف المهارة (هدى، 2008) "على أنها عملية تشير إلى سلسلة متتابعة من الإجراءات التي يمكن ملاحظتها مباشرة التي يمارسها المتعلم بهدف أداء مهمة ما"⁷⁸

كما ذكر (عادل، 2003) هي كل ما يضم مهارات العاملين والمتضمنة القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة تعبيراً عن إتقانهم لها ولفنونها وانعكاسات لشغفهم وتعلقهم بها واحترامهم لها.⁷⁹

وقال (سرور، 2016) بحيث يتم فيها تحديد ومعرفة المهارات المطلوبة الفنية والإدارية والعملية في الأعمال المختلفة، بحيث يتم توفر عملية تخطيط إدارة الأفراد العديد من الخبرات البشرية والمهارات والقدرات ذات الكفاءة العالية.⁸⁰ وتمثل جميع الكفاءات المرتبطة بالعمل وهي قابلة للتعديل و لا شك أن القوي العاملة الماهرة والفعالة واحدة من أهم الأدوات لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁸¹

وعند (Heise Meyer, 2004) هي عبارة عن المعرفة والخبرة اللازمة لإجراء مهمة محددة أو وظيفة، تشكل المهارات ناتج التعليم والتدريب والخبرة الوظيفية جنباً إلى جنب مع التقنية المستخدمة في العمل.

وخلال عام (1980) انخفض الطلب على تشغيل العمال ذوي المهارات المنخفضة في الدول المتقدمة بشكل حاد وقد أدى هذا إلى انخفاض نسبي في أجورهم (Feder,2013)، وبحسب رأي (Griffith Lusch,2004) فإن المهارات أربعة أنواع مهمة (المهارات الإجتماعية، المهارات إتخاذ القرارات، المهارات حل المشكلات، مهارات إدارة الوقت).⁸²

⁷⁸ هدى عبد الله الحاج عبد الله العشاي، مدخلك العملي إلى الخبرات الميدانية: تعليم مهارات واستراتيجيات التفكير المعرفية وما وراء المعرفة للعاديين والمختلفين والموهوبين، دار العشاي لتنمية ورعاية الطفل، الرياض، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1429-2008، ص 40.

⁷⁹ عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2003، ص 86.

⁸⁰ محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1436-2016، ص-ص 66-92.

⁸¹ أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، غير منشورة، 2009، ص 108.

⁸² هديل سعدون معارج ويعرب عدنان السعيد، قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (100)، المجلد (23)، 2017، ص 242.

المهارات لا تعني امتلاك الخبرة والمعارف لإنجاز عمل ما وإنما تتعلق بضرورة توفر معلومات ومعرفة عامة إضافة للمعارف التكنيكية والمهنية منها معرفة بالظروف التي تخص محيط العمل أو علاقة العامل بوسائل الإنتاج.⁸³

وتكون المهارات معرفية وفوق المعرفية

مهارات المعرفية: تركز على العمليات أو المهارات المعرفية للتفكير مثل المقارنة والتصنيف ومعالجة المعلومات، ومن بين البرامج المعروفة التي تمثل اتجاه العمليات المعرفية برنامج البناء العقلي الجيلفورد وبرنامج فيورستون التعليمي الاغنائي.

مهارات فوق المعرفية: تركز على التفكير بوصفه موضوعاً قائماً بذاته، وعلى تعلم مهارات التفكير المعرفية التي تسيطر على العمليات المعرفية وتديرها، ومن أهمها التخطيط والمراقبة والتقييم وتهدف إلى تشجيع الطلبة على التفكير حول تفكيرهم، والتعلم من الآخرين، وزيادة الوعي بعمليات التفكير الذاتية.⁸⁴

المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين:⁸⁵

_ النظرة الشمولية؛

_ تطوير أساليب العمل؛

_ النظرة المستقبلية؛

_ الثقة بالنفس؛

_ القدرة على الإقناع؛

_ معرفة أساليب الفشل وتجنبها؛

_ التفكير الإبداعي والخلق؛

_ الاستفادة من الفرص المتاحة؛

_ القدرة على تبادل المعرفة والإجابة وإدارة الوقت.

ولتحسين مهارات الاتصال غير اللفظي:

_ الحرص على استمرار التقاء العينين مع من تتحدث إليه أو تصغي إليه؛

_ هز رأس من حين لآخر لإعطاء الموافقة؛

_ الابتسامة والمحافظة على الحيوية؛

_ الميل إلى الأمام نحو المتحدث.⁸⁶

وتجنب الآتي:

⁸³ أمل أسمر زبون ومليحة عبد الجبار، الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد (21)، 2016، ص 7.

⁸⁴ سوسن شاكر مجيد، تنمية مهارات التفكير الإبداعي الناقد، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1429-2008، ص 99.

⁸⁵ بلال خلق السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009-1430، ص 65.

⁸⁶ حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010-1431، ص 302.

_ النظر بعيداً أو تحريك العينين بعيداً عن المتحدث؛

_ إغماض العينين؛

_ استخدام نبرة صوت غير سارة؛

_ التثاؤب باستمرار.

من خلال ما تم عرضه سابقاً فإن المهارات هي براعة وإتقان الشخص في ممارسة عمل معين وتمكنه من متابعة مختلف الأنشطة الواردة إليه بكل سلامة واحترافية.⁸⁷

المطلب الثاني: معارف رأس المال البشري

في هذا المطلب نسعى لإعطاء معني معارف رأس المال البشري من قبل الباحثين.

لقد تشارك الباحثين في الإدارة لإعطاء رأي واحد بقولهم أن المعرفة هي حجر الزاوية للميزة

التنافسية، إذ أنها المورد الأساسي في السوق العالمية المتميز بالتعبير السريع، مع وجود طلبيه متزايدة

لتطوير حلول مبتكرة خاصة بالمنتجات والخدمات من أجل جذب الزبائن والاحتفاظ بهم والتفوق علي

المنافسين، وتتميز المعرفة بنوعين من المعارف وهي "المعرفة الضمنية" و"المعرفة الصريحة" والفرق بينهم هو

أن المعرفة الضمنية تسكن عقول الأفراد ويصعب التعبير عنها، أما المعرفة الصريحة فا يكون علي شكل

الكلمات والجمل والوثائق والبيانات المنظمة.⁸⁸ كما يمكن القول أن المعرفة الصريحة تجسد عن طريق

نصوص ورسوم وصور وأشكال ورموز ويقصد بها معرفة الشركة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل

الأرشيف، المعطيات، الإجراءات والمستندات... الخ ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستعملها

وتفاسمها معاً من خلال الندوات واللقاءات وغيرها، أما الضمنية تكمن فيما يملكه الفرد وثمرة خبرته ويمكن

التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول بحيث يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.⁸⁹

فالمعارف عبارة عن معلومات يمتلكها العاملون والمتضمنة القدرات الإبداعية والابتكار والتجديدية.⁹⁰

هذا ويتكون رأس المال البشري من المعرفة وهي تعني القدرة التي يملكها كل فرد ويحصل عليها من عملية

التعليم، ويوجد نوعان من العوامل الرئيسية التي تعد المصدر الأساسي في تطوير رأس المال البشري الجيد

يأتي من تعليم الجيد، ومهارات أفضل وتوسيع نطاق المعرفة.⁹¹

ومن خلال ما تقدم فإن المعرفة مخزون ذاتي يحتفظ به الفرد ويزداد هذا المخزون عن طريق التعلم

وتراكم الخبرات وممارسة التجارب، وتتمثل هذه المعرفة في شكل وثائق مثل الكتابة والمعرفة المخزونة في

المستودعات الإلكترونية مثل قواعد البيانات ومعرفة الموظفين حول أفضل طريقة للقيام بأعمالهم.

⁸⁷ حسين محمود حريم، مرجع أعلاه، ص 302.

⁸⁸ هديل سعدون معارج ويعرب عدنان السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 242.

⁸⁹ Daft R.L , **Organization Theory and Design**, South Western College publishing, Ohio, 2001, p260.

⁹⁰ عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 86.

⁹¹ هديل سعدون معارج ويعرب عدنان السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 242.

المطلب الثالث: خبرات رأس المال البشري

تهدف جميع المنظمات والمراكز إلى تنصيب أو التمكّن من أكبر خبرة في المجال الذي تعمل به حتى تتمكن من تحقيق ما تم تسطيره في إستراتيجية المنظمة.

فالخبرة هي القدرة على أداء وتقديم وصيانة وتعزيز أي عمل و تستجيب هذه القدرة للتغيرات بحيث تسعى لاقتناص الفرص من أجل ابتكار ما هو جديد، وتعرف أيضاً بأنها نوعية القدرة تشير إلى كيفية إنجاز المهمة أو المسؤولية بكفاءة، وهي مصطلح اقتصادي تقاس على وفق رأي (Becker) من خلال متوسط معدل الفائدة إلى إجمالي تكاليف الاستثمار في رأس المال البشري، وقد دعا (Sujchophon) أن الشخص الذي يمتلك قدرة مرتفعة تعرف باسم "المواهب الاقتصادية" و"قدرة العامل" تمثل الفروق الفردية في سرعة وكفاءة، أو قدرة العمليات العقلية مثل التفكير الاستقرائي أو الاستنباطي، والتطور المكاني، والمنطق الكمي والمعرفة اللفظية والنطق.⁹² خبرات العاملين والتي تتضمن التراكم المعرفي الناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية.⁹³ بحيث نتعرف على الخبرات الواجب توفيرها لأداء الأعمال والقيام بالنشاطات.⁹⁴ وهناك أسباب عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في التنظيم و هي:⁹⁵

_ تخفيض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب؛

_ تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي حيث يكون الفرد قد تعلم في الشركات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب؛

_ أن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل.

يرى معظم العلماء والباحثين أن القدرة والخبرة تختلف من شخص لآخر في تطوير رأس المال البشري للمنظمة وهذا حسب قدرات موردها البشرية الذين يساهمون في كيفية إنجاز المهمة أو المسؤولية الموجبة لهم بكفاءة عالية وأن الأشخاص المديرين وذوي الخبرة لديهم القدرة على التأهيل إلى تكوين رأس المال البشري، بامتلاكهم هذه الميزة تجعلهم مصدر رئيسي في المنظمة على سائر أشكال الثروة فيها، وقدرة العامل تمثل الفروق الفردية في السرعة والكفاءة واستنباط سريع للتفكير وإعطاء المعلومات، فإن خبرة العامل وقدرته الكائنة في المعرفة والمهارة الضمنية التي يملكها تشكل مجموعها رأس مال بشري الذي يمثل القدرة الإنتاجية للبشر وبامتلاك المنظمة عاملون ذوي خبرة يزيد من قوتها التنافسية.

⁹² هدبل سعدون معارج ويعرب عدنان السعيد، مرجع أعلاه، ص 242.

⁹³ عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 86.

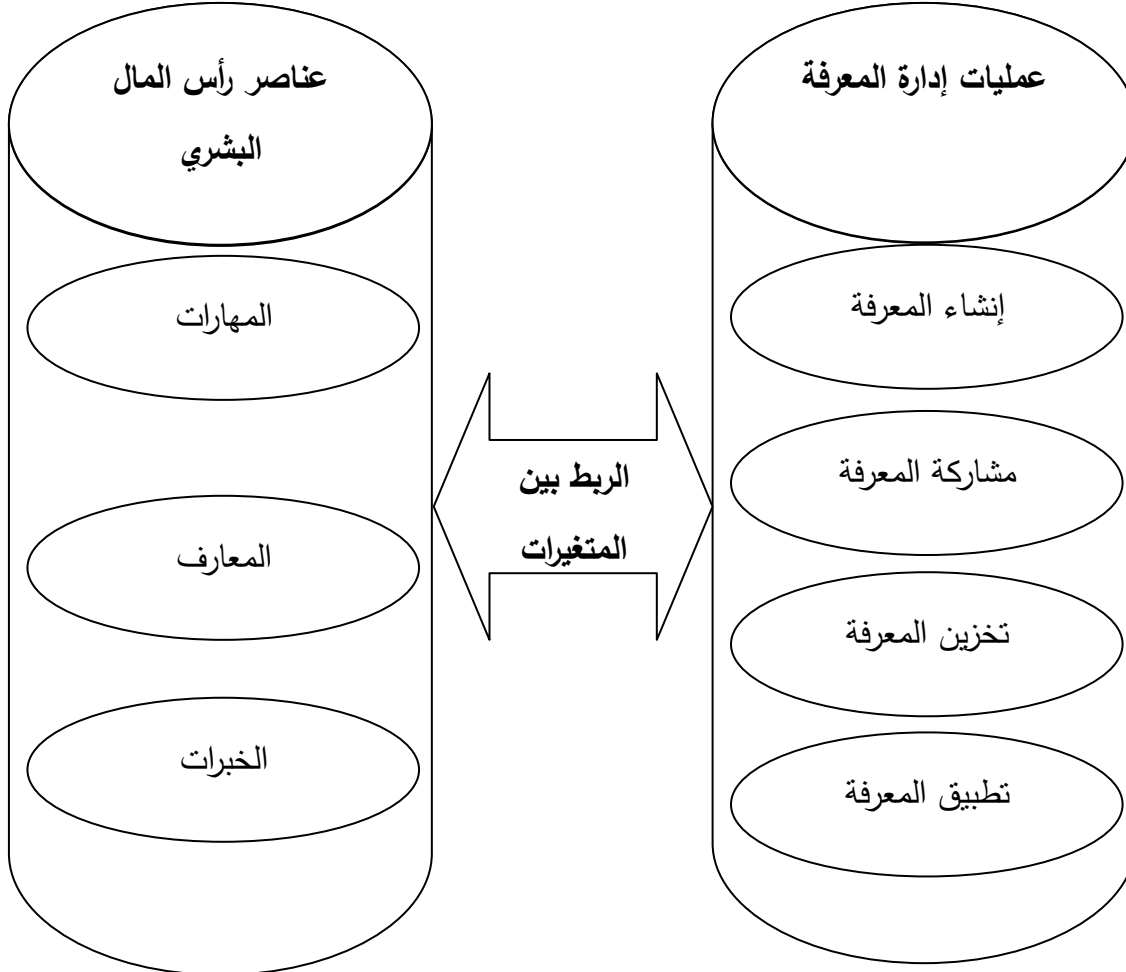
⁹⁴ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁹⁵ المغربي كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص 164.

المبحث الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة برأس المال البشري

من خلال هذا المبحث سنتطرق للعلاقة الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة (إنشاء المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد رأس المال البشري (المهارات، والمعارف، الخبرات) كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (13): يوضح عمليات إدارة المعرفة وعناصر رأس المال البشري

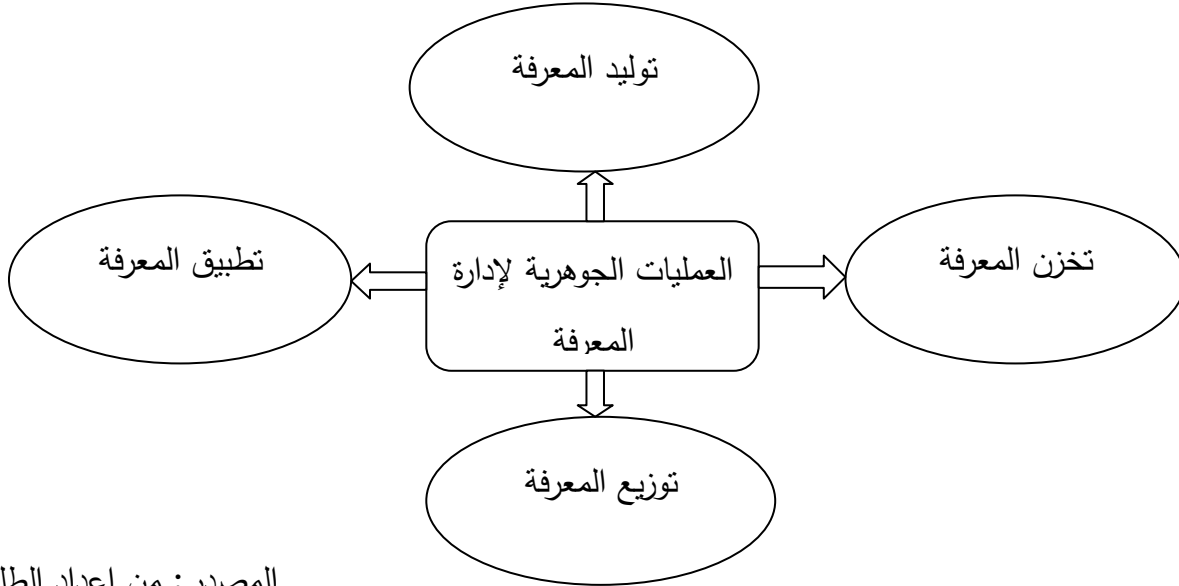


المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الأول: ممارسات عمليات إدارة المعرفة

إن جوهر تحسين أداء المعرفة التنظيمية يتمثل في تحسين العمليات الخاصة بها والمتمثلة في توليد وتخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة، ومن خلال دراستنا سابقاً للعمليات استخلصنا منها الشكل التالي:

الشكل (14): يوضح عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطلبة.

1_ عملية توليد المعرفة: بالاعتماد على معارف الأفراد العاملين الظاهرية والضمنية والكامنة المجهولة المتوفرة لدى المنظمة، وتعني خلق وإكتشاف واكتساب وابتكار المعرفة وتوسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات تحول معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وتحول المعرفة من المستوى الفردي إلى مستوى جماعي عن طريق التشارك، وهي تحديد وتشخيص الاحتياجات المعرفية بحيث يعد توليد المعرفة بمثابة إبداع من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وهي تتضمن جمع الأنشطة المتعلقة باكتشاف جديد وبالتالي مشاركتها وتوزيعها بالشكل الذي يقود إلى تحيقي أهداف المنظمة.

2_ عملية تخزين المعرفة: يتم خزنها لغرض الوصول إليها بسهولة ويسر ذلك للحاجة المستمرة لها، فالمعرفة مختزنة في عقول الأفراد وفي تقارير المنظمة وفي قواعد بياناتها وأنظمة قواعد معرفتها متمثلة بأهدافها وأغراضها وخططها وتعتمد عملية التخزين على ثلاث مستودعات للمعرفة والمتمثلة في " الأنظمة الخبيرة، قوة المعرفة لدى العاملين الأنظمة الإدارية"،⁹⁶ فالمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العملاء، بحيث أن قاعدة المعرفة تعمل على تخزين عدة أنواع من المعارف كالمعرفة الشاملة ومعرفة متأت من الخبرات والقوانين والأنظمة الحديثة كما يخزن فيها القواعد الهياكل والكثير من المعلومات.

⁹⁶ Shu-Mei Tseng, **Knowledge management system performance measure index**, expert systems with applications 34, 2006, pp 735 737. www.elsevier.com/locate/eswa

3_ عملية توزيع المعرفة: هي نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة والمهم فيها هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى شخص الباحث عنها، في الوقت الملائم وتشير إلى أن خبراء المعرفة ذوي الخبرة التعليمية يؤكدون أن التدريب يعزز معرفة المستخدم، ن، يعمل على توزيع المعرفة بكافة المصطلحات المتعلقة بالتبادل وانتشار وتقاسم المعرفة والمشاركة في المعرفة ذلك أن المعرفة لا تنمو من فراغ بل تتم مشاركة الجميع فيها داخل المنظمة، فهي "عملية تتجاوز مجرد نقل المعلومات والبيانات ومن الضروري أن يصحب عملية نشر المعرفة نقل، أو توصيل للمعلومات عبر وسائط متعددة"،⁹⁷ " تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صانعيها إلى مستخدميها"⁹⁸

4_ عملية تطبيق المعرفة: تكمن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها ونشر هذه العملية إلى مصطلحي الاستعمال والاستفادة تقع هذه المسؤولية على عاتق المدير واجبه الحث على التطبيق الجيد فابتكار المعرفة الجديدة تسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي وتوجد عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات مبادرات العمل والخبير الداخلي التدريب، ويتوقف نجاح أية منظمة على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها بفعالية والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين بإبداع معرفي.

على ضوء ما تقدم فإن عمليات إدارة المعرفة هي "مجموعة من الأنشطة يتم استخدامها في المنظمات لإنجاز الأهداف المسطرة"⁹⁹، من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة للحصول على ما يسمى بعمليات التالية (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

المطلب الثاني: عناصر رأس المال البشري

تركز أي منظمة أو إدارة على الأفراد الكفاء بل أكثر كفاء لمواجهة أي عائق يقف في طريقها فالتركيز لديها يكون على الخبرة والقدرة والكفاءة بصفة عامة.¹⁰⁰

1_ المهارات: هي مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكيات مهيكلة تبعاً لهدف معين ووضعية معينة، فالمهارات البشرية هي التي يستخدمها أي شخص ويوصفها ليتفاعل ويتواصل مع الآخرين وتشمل هذه المهارات كلاً من "مهارات القيادة والتي تستخدم في جمع مجموعة من العاملين وتحفيزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم"،¹⁰¹ ومهارات إدارة الاجتماعات "من عملية التحضير وتنشيط ومتابعة النتائج والتوصيات المنبثقة عنه"،¹⁰² و"مهارات الإقناع والاستماع الفعال ومهارة التفاوض والقدرة على تنظيم المؤتمرات وإدارة الوقت

⁹⁷ تقرير التنمية الإنسانية العربية، نحو إقامة مجتمع المعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2003، ص 51.

⁹⁸ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 225.

⁹⁹ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي الجمهورية اللبنانية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، بيروت، القاهرة، 2014-1435، ص ص 78 85.

¹⁰⁰ محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، دار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2006، ص 222.

¹⁰¹ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010-1431، ص 149.

¹⁰² جمال العبيدي، مهارات تنظيم وإدارة الاجتماعات، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، الطبعة الأولى، تونس، 2006، ص 18.

وحل المشكلات والتفكير الفعال" ¹⁰³، "القدرة على استدراج الحضور للمشاركة في الحوار وإبداع الرأي والتكيف مع الشخصيات المختلفة بالتواصل الجيد مع الأفراد ينمي من مهارات المنظمة،" ¹⁰⁴ "كما يمكن القول أنها القدرة على أداء العمل أو المهمة المطلوبة بين كل مطلوب وإتقان وفي وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة". ¹⁰⁵

2_ المعارف: "هي مجموعة من المعلومات منظمة ومنوعيه ومدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة" ¹⁰⁶، "المعارف تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم" ¹⁰⁷ أي إشمال القدرة الفردية على فرز وجمع وتفسير واستخدام المعلومات المقبولة وذات القيمة والعمل بها والاستفادة منها ويمكن التميز بين نوعين من المعارف وهي الضمنية والصريحة.

3_ الخبرات (الكفاءة): هي مزيج بين المهارات والمعارف والقدرات وتختلف أهمية كل خبرة باختلاف مستوى مساهمة لكل عنصر من عناصر رأس المال البشري، كما يمكن القول أنها مجموعة المعارف والمهارات المستخدمة الخبرة لا تعني فقط الحيازة على معارف ومؤهلات وإنما القدرة على توظيفها حسب الحاجة إليها، فالخبرات هي التعامل مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ودعم القرارات ولهذا يتحتم على المدراء فهمها وخاصة ما تعلق منها بالفعل" ¹⁰⁸.

المطلب الثالث: علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

بناء على ما تم دراسته وتقديمه سابقاً نحدد العلاقة بين المتغيرات المعتمدة في البحث وهما المتغير المستقل الذي يدور حول عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) والمتغير التابع رأس المال البشري المتكون من العناصر التالية (المهارات، المعارف، الخبرات)، تكمن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري في الترابط الإيجابي بينهما، وهذا من خلال الأهمية والدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة بالاعتماد على أبعاد رأس المال البشري من مهارات وخبرات ومعارف،" فا تحديد المعرفة يتطلب خبرة لتنفيذ مهام العمل، واكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها كل هذا يتطلب الخبرة أي من الخبراء الذين يملكون المعرفة المناسبة" ¹⁰⁹، فالمعرفة بحد ذاتها تتطلب الدمج بين القدرة

¹⁰³ باسم الحميري، مهارات إدارية: التفاوض إتخاذ القرارات إدارة الاجتماعات تنظيم المؤتمرات إدارة الوقت والأزمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010-1431، ص 7.

¹⁰⁴ جمال العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

¹⁰⁵ محمد أبو النصر مدحت، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2009، ص 73.

¹⁰⁶ الحاج مداح عربي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ص 5.

¹⁰⁷ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 38.

¹⁰⁸ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع أعلاه، ص 38.

¹⁰⁹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009-1429، ص ص 96 97.

والخبرة والمعرفة والمعلومات والبيانات¹¹⁰، فالمنظمة تركز على أفراد ذوى الخبرة والمهارة والتقييم الخاص بأدائهم الفعلي حتى تتمكن من تنفيذ عمليات إدارة المعرفة والوصول إلى الهدف المسطر¹¹¹

"يشمل مجال موجودات المعرفة على: الخبرة، التجربة، والبراعة، الكفاءة، والمهارات، والقدرات، كما يقابلها مجال نشاطات المعرفة: توليد والتخزين والنقل، والمراقبة، والاستخدام، والتقييم، فالعلاقة تربط بقدرة الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدام المهارات والخبرات والمعارف من أجل تحقيق الحد الأقصى من مصالح المنظمة الأهداف المسطرة"¹¹².

¹¹⁰ هيثم على حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان-الأردن، 2005، ص 61.

¹¹¹ زاهد محمد دبيري وسعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 255.

¹¹² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 99.

خلاصة الفصل:

خلاصة هذا الفصل تكمن في أن رأس المال البشري له دوراً هاماً في خدمة التنمية الإقتصادية والاجتماعية في جميع الدول، مما يجعل المنظمات تبلي لها إهتماماً بالبحث النظري لمفهومه وأهميته والفوائد التي تتجم عنه، فالنظريات حول رأس المال البشري تتفاوت بين المفكرين في المجال، حتى تصل إلى الأبعاد التي تساعد العامل على إنماء مهاراته ومعارفه وخبراته لتكوين رأس المال البشري لمنظمة ما، فإدراج العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري تكون علاقة طردية إيجابية، لأن كلاً من هما يتطلب وجود الآخر حتى يتم بها المشاركة الجماعية للعمل الداعم لتوليد رأس المال معرفي جديد في قضايا ممارسات جديدة تساهم في على تطوير رأس المال البشري.

الفصل الثالث

تمهيد

لقد تطرقت سابقاً للجانب النظري لهذه الدراسة والمتضمنة فصلين، بحيث يندرج تحت الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة المعرفة، والفصل الثاني التطرق لرأس المال البشري من مفهومه ونظرياته وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة، وسنعرض في هذا الفصل الميداني تقديم للجامعة والكلية محل الدراسة والفئة المستهدفة فيها، بالإشارة إلى المنهجية المتبعة في مجال الدراسة الميدانية، الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة للتحليل البيانات.

استناداً لما سبق تقديمه في الجانب النظري، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري، لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة الإفريقية أحمد دراية أدرار.

المبحث الأول: إعطاء نبذة عن الجامعة والكلية المدروسة

سنقف في هذا المبحث على تقديم نشأة وهيكل الجامعة الإفريقية أحمد دراية أدرار، وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مع عرض الفئة المستهدفة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة الجامعة أدرار

أولاً- نشأة وأهداف جامعة أدرار

نشأت أول نواة جامعية بولاية أدرار في سنة 1986 بموجب المرسوم رقم 86/118 المؤرخ في 1986/05/06 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86/175 المؤرخ في 86/08/05 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة بأدرار ليتوسع إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-269 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 13 رجب عام 1425 الموافق لـ 29 غشت سنة 2004، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

إن جامعة أدرار توفر تكويناً بيداغوجياً وعلمياً في عدة مجالات للتكوين، ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية فإن الجامعة شهدت قفزة نوعية وعلمية للسنة الجامعية 2013/2012 بحيث انتقلت من ثلاث كليات إلى خمس كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 2012/08/04، وتضمنت هذه الكليات 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800-801-802-803-804 المؤرخة في 2012/12/27 الصادرة عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي مما سمح بفتح تخصصات جديدة على مستوى كل من الميادين المفتوحة والماستر، بالإضافة إلى فتح عروض جديدة في الماجستير والدكتوراه، وهذا كله بفضل رعاية مدير الجامعة وجهود الدولة وإسهامات أساتذتها وموظفيها وطلابها من أجل أن تحتل المكانة التي تستحقها، إن هذا التحدي يفرض على الجامعة أن تجعل من العملية التطويرية عملية مستمرة بنظرة إستشرافية مستقبلية.¹¹³

ثانياً- أهداف جامعة أدرار

تسعى جامعة أدرار تحت شعار "تسعى نحو التميز" إلى تحقيق جملة من الأهداف التي احتوتها إستراتيجية تطوير التعليم العالي المسطرة في ظل إصلاح منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ولعل من أهمها ما يالي:

- _ تلبية احتياجات التكوين وفقاً لمتطلبات سوق العمل والتنمية محلياً، إفريقياً ودولياً؛
- _ تشجيع الإنتاج العلمي وتثمين نتائجه، والارتقاء النوعي والكمي بمستوى التعليم، التكوين والبحث العلمي في الجامعة؛

- _ مواكبة الجامعة للمستجدات العلمية والتكنولوجية على المستوى المحلي، الوطني، الإفريقي والعالمي؛
- _ إنشاء علاقات تعاون وتبادل عملية مع مختلف الجامعات وهيئات البحث العلمي وطنياً، إقليمياً ودولياً؛

¹¹³ مستخرج من وثائق الجامعة أدرار.

_ الإسهام في تجسيد البعد الإفريقي للجامعة من خلال نوعية التعليم والتكوين وتنويع مجالات البحث في الجامعة

_ انفتاح الجامعة على المحيط السوسيو اقتصادي لغرض الإسهام في تحقيق الإستراتيجية التنموية الوطنية الشاملة.

المطلب الثاني: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولاً_ نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تم إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في سنة 2012، وهذا حسب المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 16 رمضان 1433هـ الموافق ل: 04 أوت 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-269 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل: 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة أدرار، وهذا جاء بعد هيكلة جديدة لجامعة أدرار في سنة 2012.

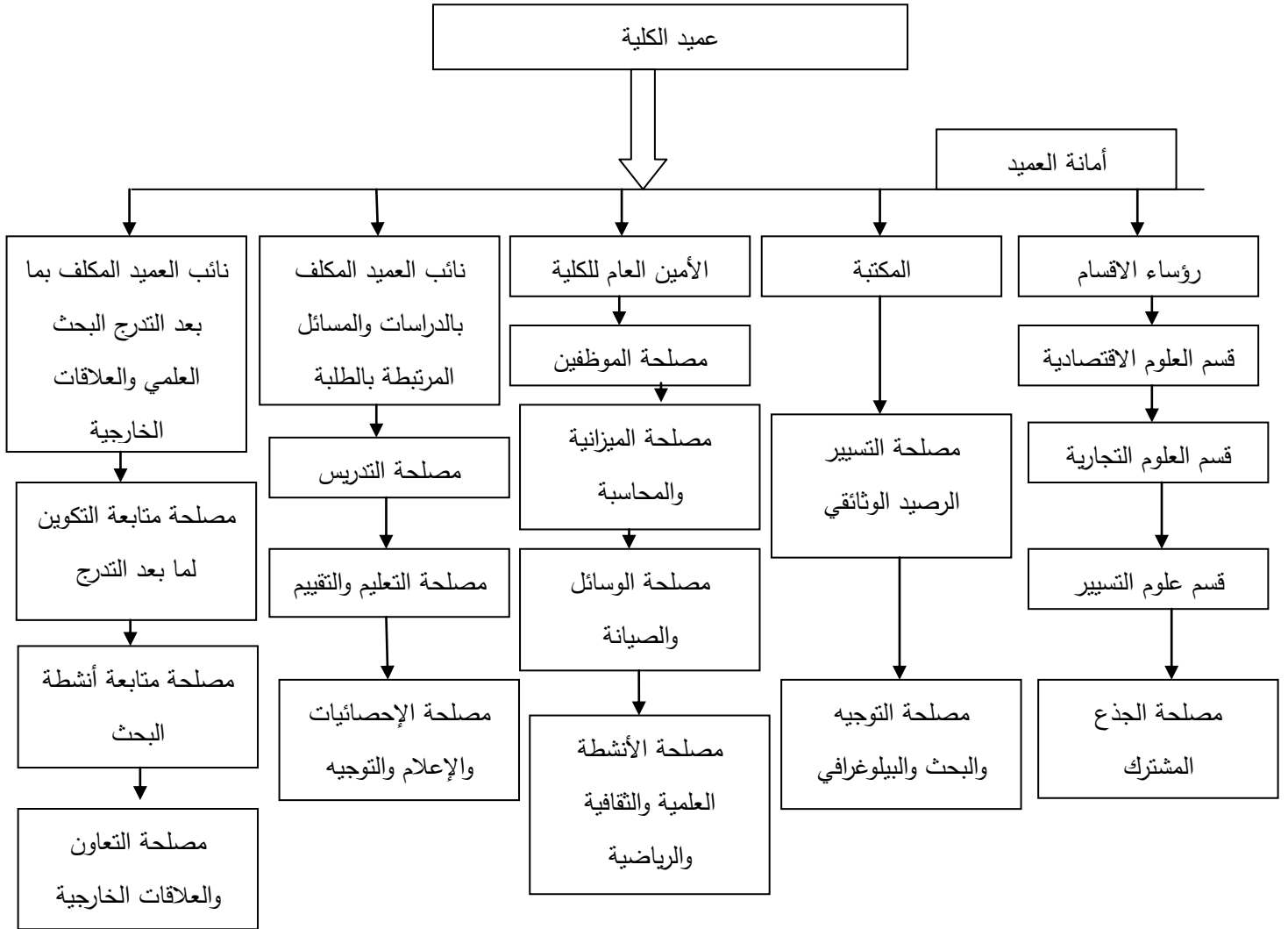
ثانياً_ رسالة وأهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أهداف هذه الكلية الرئيسية موجهة إلى البحث العلمي والتسيير البيداغوجي. تضمن التعليم القاعدي في معظمه في السنة الأولى ل.م.د، أما التعليم المعمق فيتم في تخصصات الليسانس والماستر.¹¹⁴

ثالثاً_ هيكلة التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

¹¹⁴ مستخرج من وثائق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الشكل رقم (14): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: مستخرج من وثائق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رابعاً_ أنشأت أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أنشأت أقسام الكلية بمقتضى القرار الوزاري رقم 803 المؤرخ في 27 ديسمبر 2012 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لدى جامعة أدرار. تشمل الكلية على ثلاث أقسام البيداغوجية:¹¹⁵

- _ قسم العلوم التجارية؛
- _ قسم العلوم الاقتصادية؛
- _ قسم علوم التسيير؛
- _ مصلحة الجذع المشترك ل.م.د.

¹¹⁵ مستخرج من وثائق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

خامساً_ التسيير الإداري والبيداغوجي يتم بالتعاون مع مختلف الهيئات المشكلة والمكونة من الأعضاء القانونيين حسب الهيئات التالية:¹¹⁶

- _ مجلس الكلية
- _ المجلس التأديبية للأقسام
- _ لجنة التوجيه والترتيب
- _ المجلس التأديبي للكلية
- _ لجنة الإشراف
- _ المجلس العلمي للكلية
- _ اللجان العلمية للأقسام

المطلب الثالث: إحصائيات في الكلية والأدوات المستخدمة

أولاً_ عدد الطلبة والأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:¹¹⁷

_ يبلغ تعداد طلبة الكلية حوالي 1800 طالب في دراسات التدرج لليسانس والماستر والدكتوراه على مستوى ثلاث شعب: شعبة العلوم الاقتصادية وشعبة العلوم التجارية وشعبة علوم التسيير إضافة إلى مستوى السنة الأولى من الجذع المشترك.

_ بلغ تعداد الأساتذة في الكلية حوالي 59 أستاذ برتب مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح عدد الأساتذة ورتبتهم

الرتبة	العدد الإجمالي
أستاذ	03
المحاضرون "أ"	22
المحاضرون "ب"	14
المساعدين "أ"	14
المساعدين "ب"	06
المجموع الكلي	59

المصدر: مستخرج من وثائق الكلية

ثانياً_ الأدوات المستخدمة لدراسة العينة

لبلوغ مستحقات الدراسة والأهداف المسطرة تمت الاعتماد على مجموعة من الأدوات في جمع معلومات وبيانات الدراسة ومعالجتها وتحليلها ومن بين هذه الأدوات المستعملة ما يالي:
_ الإستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تكتب وتحرر قصد الحصول على معلومات وأراء الفئة المستهدفة (المستجوبين) حول ظاهرة أو موقف معين.

¹¹⁶ من وثائق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

¹¹⁷ مستخرج من وثائق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

_ الملاحظة:

يستخدمها الباحث في دراسة ظاهرة أو حالة استكشافية من خلال ملاحظته دون أن يكون لديه دراية مسبقة أو مخطط لنوعية المعلومات أو الأهداف أو السلوك الذي سيخضعه للملاحظة، وقد اعتمدها في هذا البحث من خلال الدراسات الاستطلاعية أساساً للدراسة الميدانية.

_ أدوات التحليل الإحصائي:

تمت الاعتماد على الاستبيان تم تحليله باستخدام بعض الأدوات المتوفرة في برنامج SPSS 21 تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار الخطي البسيط لإثبات أو نفي الفرضيات.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري حول موضوع الدراسة حاولت الباحثة إجراء دراسة ميدانية لهذا الموضوع، من خلال توزيع إستبيان يحمل مجموعة من الأسئلة حول م حور ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومحور رأس المال البشري.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

استخدمت الدراسة عملية توزيع الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة حول ممارسات عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال تقسيمه إلى ثلاث محاور تناول المحور الأول البيانات التنظيمية للعينة الدراسة الذي يحتوي على 4 فقرات والمحور الثاني خصص لعمليات إدارة بالاعتماد على أربع متغيرات رئيسية، والمتمثل في توليد المعرفة والتي تضمنت (05) فقرات، وتخزين المعرفة بحيث تضمنت (03) فقرات، وتوزيع المعرفة تضمنت (03) فقرات، أما تطبيق المعرفة فتضمنت (04) فقرات، أما بالنسبة للمحور الثالث لرأس المال البشري وتناولت 12 فقرة.

وقد تم توزيع 60 استبيان على مفردات العينة وقد تم جمع 58 إستبيان، وبغرض التحليل الإحصائي تم قبول 53 استبيان لصلاحية الدراسة، وقد تم تحليل الدراسة وفق مقياس ليكرت ذو خمس درجات ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجة مقياس ليكرت الخماسي

التفسير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS 21

بحيث تمثلت نسبة الاستبيانات الصالحة لدراسة (88.33%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة مما يثبت صدق وجدارة النتائج في هذه الدراسة.

أولاً- معامل ثبات مقياس الدراسة ألفا كرونباخ

لمعرفة مدى ثبات ممارسة الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالنسبة للمتغيرين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري تم قياس معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(04): معامل الثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا
الأولى	عمليات إدارة المعرفة	15	0.814
الثاني	رأس المال البشري	12	0.730
الاستبيان ككل		27	0.863

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.

1 - بالنسبة محور ممارسات عمليات إدارة المعرفة

نلاحظ من خلال الجدول السابق يتبين مقدار ثبات أداة الدراسة بالنسبة لمكونات متغير ممارسات عمليات إدارة المعرفة ويتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.814 لجميع عبارات ممارسات عمليات إدارة المعرفة التي تشير جميعها إلى وجود ثبات قوي لأداة الدراسة مما يؤكد جودة أداة الدراسة وحسن قياسها لإجابات أفراد العينة أي 81.4% مما يؤكد الدراسة.

2 بالنسبة محور رأس المال البشري

نلاحظ من الجدول السابق أن مقدار ثبات أداة الدراسة بالنسبة لمتغير رأس المال البشري يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.730 مما يدل على وجود ثبات قوي لأداة الدراسة وجودة قياس مستوى تواجد رأس المال البشري مما يؤكد جودة أداة الدراسة وحسن قياسها لإجابات أفراد العينة أي 73% من الدراسة أكدت ذلك.

3_ بالنسبة للاستبيان ككل

نلاحظ من الجدول السابق أن مقدار ثبات أداة الدراسة بالنسبة للاستبيان ككل بلغ 80.3% مما يدل على دعم أداة الدراسة وصدقها وأنها تفي بأغراض الدراسة وتفيد البحث في التحقق من فرضياته.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات أفراد العينة المدروسة

أولاً: التحليل الوصفي لخصائص العينة

الجدول (05): خصائص أفراد العينة المبحوثة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	45	84.9
	أنثى	8	15.1
العمر	أقل من 25 سنة	00	00.00
	من 25 إلى 35 سنة	30	56.6
	من 35 إلى 45 سنة	21	39.6
	أكثر من 45	2	3.8
التخصص الوظيفي	علوم إقتصادية	30	56.6
	علوم تجارية	10	18.9
	علوم التسيير	13	24.5
الخبرة العلمية	أقل من 5 سنوات	19	35.8
	من 5 سنوات إلى أقل من 7 سنوات	12	22.6
	من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	9	17.0
	10 سنوات فما فوق	13	24.5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.

1_ بالنسبة لمتغير الجنس:

نلاحظ من خلال ما تم عرضه في الجدول أعلاه أن 84.9 % من المجيبين على الاستبيان يمثلون فئة الذكور و 15.1% يمثلون فئة الإناث ، وهذا ما يدل على الإقبال الواسع إلى الوظائف في الجامعة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من قبل فئة الذكور ويمثلون فئة المدرسين في الغالب.

2_ التحليل الوصفي لمتغير العمر:

من خلال الملاحظة في جدول الدراسة نستنتج أن أغلبية الفئة التي قدمت إجابتها على أسئلة الدراسة تمثل الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة بنسبة 56.6% ومن 35 إلى 45 مثلة إجابة متوسطة بنسبة 39.6% أما باقي الفئات فشهدت إجابات ضعيفة نسبياً ، وهذا ما يدل على تنصيب الفئة المتراوح أعمارهم بين 25 إلى 45 سنة في قطاع الجامعات.

3_ التحليل الوصفي لمتغير التخصص الوظيفي:

تشير الدراسة على أن أغلبية الأساتذة كان تخصصهم الوظيفي يمثل فئة العلوم الاقتصادية بنسبة 56.6% وتليها فئة علوم التسيير بنسبة 24.5% بينما أقل تخصص وظيفي شهدته فئة العلوم التجارية حيث بلغت نسبة التخصص الوظيفي 18.9% وهذا ما يدل على فئة الموظفين في الكلية من قبل الجامعة.

4_ التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية:

نلاحظ من خلال الدراسة أن غالبية الأساتذة كانت خبرتهم المهنية في مجال التدريس أقل من 5 سنوات بنسبة 35.8% وتليها الفئة 10 سنوات فما فوق بنسبة 24.5% وكانت أقل نسبة للذين قضاوا خدمة في التدريس تمثل أقل من 5 إلى 10 سنوات.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تظهر نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول أدناه إلى عرض متوسط العبارات وانحرافات المعيارية عن قيمة المتوسط الحسابي المحسوب بالإضافة إلى ترتيب العبارات حسب متوسط الحسابي من الأكبر إلى الأصغر.

أولاً- نتائج التحليل الخاصة بمحور عمليات إدارة المعرفة

كانت نتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول(06): نتائج التحليل الوصفي لفقرات ممارسات عمليات إدارة المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
1 - توليد المعرفة				
X1	تنتج لدى الأفراد العاملين في الجامعة معرفة من طبيعة العمل الذي يقومون به.	3,9057	0,86077	3
X2	تبتكر المعرفة من خلال المشاركة في حل المشكلات وتطوير الخدمات.	4,2075	0,76858	2

1	0,70557	4,3396	X3 تساهم المعرفة في تعريف المشكل وإيجاد الحلول الجيدة لها بصورة إبتكارية مستمرة.
14	0,90636	2,7925	X4 تقوم الجامعة بجمع وتصنيف المعرفة المتجددة من البيئة الخارجية
15	0,89101	2,7736	X5 تكتسب الجامعة معرفتها من خلال التبصر في تجارب وخبرات العاملين.
2 - تخزين المعرفة			
5	0,76194	3,6415	X6 تقوم الجامعة بالاعتماد على المعرفة المكتوبة أو الموثقة في وسائط التخزين لديها في ذاكرتها التنظيمية.
4	0,85612	3,8113	X7 تلجأ الجامعة إلى خزن المعلومات بالاستعانة بالحاسوب ووسائط خزن المعلومات الرقمية.
8	1,04472	3,2830	X8 تحافظ الجامعة على الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة العالية والموهوبين.
3 - توزيع المعرفة			
6	0,84374	3,4340	X9 تنمي الجامعة معرفتها من خلال البرامج التدريبية المستمرة.
10	0,88775	2,9811	X10 تحول الجامعة المعرفة إلى الزبائن عن طريق الخدمات المقدمة لهم.
7	1,04402	3,3962	X11 توزع المعرفة من خلال الجلسات التدريبية والوثائق والنشرات
4 - تطبيق المعرفة			
9	0,90756	3,0566	X12 تتأكد الجامعة من إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها.
12	1,12079	2,8868	X13 تقوم الجامعة بتعيين مدراء على أساس المعرفة التي يملكونها لسعي وراء التطبيق الجيد لها.
11	1,08158	2,9434	X14 تعطي الجامعة للعاملين الحرية في استعمال معارفهم الشخصية وتطبيقها بما يحقق أهدافها التنافسية.
13	0,74411	2,8491	X15 تمنع الجامعة القوائم (العوائق) التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والوحدات الإدارية.
	0,47584	3,3535	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21

نلاحظ من خلال ما تم عرضه في الجدول أعلاه بصفة عامة أن آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نحو جميع فقرات ممارسات إدارة المعرفة تعد ايجابية وذلك لأن معظم الأوساط الحسابية تفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وهو يتراوح ما بين (4,3396) كأعلى وسط حسابي تمثله العبارة (X3) وبانحراف معياري (0,70557)، و(2,7736) كأدنى وسط حسابي تمثله العبارة (X5) وبانحراف معياري (0,89101)، وهذا يدل على وجود اتفاق تام بين أفراد العينة على أن أساتذة

العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمساهم المعرفة في تعريف المشكل وإيجاد الحلول الجيدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، وذلك من خلال تعزيز آرائهم وابتكار المعرفة للمشاركة في حل المشكلات وتطوير الخدمات، كما يشترك إجاباتهم في اكتساب الأساتذة العاملين بالجامعة المعرفة من طبيعة العمليات الخدمية التي يقومون بها والاستفادة منها، إلا أن إجاباتهم غير موافقة بدرجة كبيرة بل هي متوسطة على العموم، والتدني حول اكتساب الجامعة معرفتها من خلال التبصر في تجارب وخبرات العاملين، بالإضافة إلى عدم قيام الجامعة بجمع وتصنيف المعرفة المتجددة من البيئة الخارجية ويصعب إيجاد رأي لها.

ثانياً- نتائج التحليل الخاصة بمحور رأس المال البشري

كانت النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول(07): نتائج التحليل الوصفي لفقرات رأس المال البشري.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	1,04680	3,9811	أرغب في قضاء بقية حياتي المهنية في الجامعة.	Y1
1	0,89872	4,0000	أرى أنني أرتبط وجدانياً بمحل عملي مما يبقيني في الجامعة.	Y2
5	0,95964	3,6604	ليس من السهل أن أرتبط بجامعة أخرى كارتباطي بهذه الجامعة.	Y3
3	0,89993	3,8113	ترى إدارة الجامعة أن التدريب هو السبيل الأفضل لاكتساب المهارات العملية.	Y4
9	0,97613	3,3208	تتلاءم البرامج التدريبية التي تلقيتها مع احتياجاتي التدريبية.	Y5
6	0,84374	3,5660	استفدت من أغلب التدريبات التي تلقيتها في العمل.	Y6
11	1,04680	2,9811	تهتم إدارة الجامعة بتنمية مهارات وكفاءات القوى البشرية منذ تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم.	Y7
12	1,05130	2,8308	ترك بعض أفراد القوى البشرية للعمل بشكل مفاجئ لا يشكل مشكلة كبيرة للجامعة.	Y8
7	0,74994	3,5094	يلجأ القليل من أفراد القوى البشرية إلى ترك العمل (التقاعد أو النقل).	Y9
4	1,05440	3,7547	تشهد الجامعة نادراً حالات الفصل من العمل.	Y10
8	0,94746	3,3962	تسمح إدارة الجامعة لي بالتعلم من أخطائي في العمل.	Y11
10	1,06092	3,0943	تسمح الجامعة بمناقشة الأخطاء والتجارب الفاشلة بصراحة من أجل التعلم من الجميع.	Y12
	0,48488	3,4921	القيم الإحصائية الإجمالية رأس المال البشري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع إتجاهات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول فقرات رأس المال البشري متفقين في معظم الفقرات، وبتوافق تام في العبرة (Y2) بأكبر قيمة متفق عليها وبأعلى متوسط حسابي (4,000) وانحراف معياري (0,89872)، وكأدنى وسيط حسابي مثلته

العبارة (Y8) بمتوسط حسابي (2,8302) وانحراف معياري (1,05130)، وهذا ما يدل على وجود إتفاق كبير بين آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار لأ نهم يرتبطون وجدانياً بمحل عملهم مما يقيهم في الجامعة، ورغبتهم في قضاء بقية حياتهم المهنية فيها، لأن إدارة الجامعة ترى أن التدريب هو السبيل الأفضل لاكتساب المهارات العلمية، بالإضافة إلى أن إجاباتهم تميل إلى عدم التأكد أن ترك بعض أفراد القوى البشرية للعمل بشكل مفاجئ لا يشكل مشكلة كبيرة للجامعة، وعدم التأكد من إهتمام إدارة الجامعة بتنمية مهارات وكفاءات القوى البشرية منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة ترجع لمتغيري الخبرة العملية والتخصص مجتمعة معاً عند مستوى معنوية (0.05).

استخدمت الباحثة تحليل ANOVA لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية لمدى الفروقات بين إجابات أفراد العينة المبحوثة حول ممارسات عمليات إدارة المعرفة، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بإجراء اختبار التجانس للتباين الذي يتيح لنا متابعة التحليل بحيث يكون التباين متجانس إذا كانت معنوية هذا الاختبار ليست ذات دلالة إحصائية، أي أن قيمتها أكبر من 0.05 والعكس صحيح. حيث بلغت P-value = 0,086 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائياً مما يدل على إمكانية إكمال التحليل الذي يظهر حسب الجدول التالي:

الجدول (08): نتائج تحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بعناصر إدارة المعرفة حسب التخصصات الوظيفية والخبرة العملية معاً.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	التخصص الوظيفي	0.126	2	0.063	0.268	0.767	غير معنوية (لا توجد فروقات)
	الخبرة العملية	0.072	3	0.024	0.103	0.958	
	التفاعل	0.979	5	0.196	0.835	0.533	
	الخطأ	9.856	42	0.235			
	الكلية المصحح	11.774	52				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع الفقرات الأساسية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة بلغت $F=0.835$ وذلك بدرجة حرية (5، 42)، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة لجميع المكونات الفرعية بلغت $Sig= 0.533$ وهي أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم معنويتها (تقبل الفرضية البديلة)، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يتعلق بممارسات عمليات إدارة المعرفة ككل ترجع لمتغير التخصص الوظيفي والخبرة العملية معاً.

ومنها نرفض الفرضية العدمية التي نصت على أنه "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة في جامعة أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة ترجع لمتغير التخصص الوظيفي والخبرة العملية مجتمعة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة

إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة في جامعة أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة ترجع لمتغير التخصص الوظيفي والخبرة العملية مجتمعة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير رأس المال البشري ترجع لمتغيري الخبرة العملية والتخصص مجتمعة معاً عند مستوى معنوية (0.05).

لقد استخدمت الباحثة تحليل ANOVA لتعرف مدى الدلالة الإحصائية لمدى الفروقات بين آراء

العينة حول لرأس المال البشري في العينة محل الدراسة، ليحكم على صلاحية إجراء هذا الاختبار بإجراء

اختبار تحليل التباين الثنائي الذي يتيح لنا متابعة التحليل ويكون التباين متجانس إذا كانت معنوية هذا

الاختبار ليست ذو دلالة إحصائية، أي أن قيمتها أكبر من 0.05 والعكس صحيح إذا كانت معنوية هذا

الاختبار ذات دلالة إحصائية، أي أن قيمتها أقل من 0.05، فقد بلغت القيمة الاحتمالية الكلية لهذا

الإحصاء $P\text{-value} = \text{Sig} = 0.681$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة

($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائياً الأمر يستدعي ضرورة إكمال تحليل التباين لمعرفة معنوية الفروق بين

مجموعات العينة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(09): نتائج التحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة المبحوثة فيما يتعلق

بأس المال البشري حسب التخصصات الوظيفية والخبرة العملية معاً.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
رأس المال البشري	التخصص الوظيفي	1.831	2	0.916	4.347	0.019	غير معنوية (لا توجد فروقات)
	الخبرة العملية	0.580	3	0.193	0.919	0.440	
	التفاعل	0.315	5	0.063	0.299	0.911	
	الخطأ	8.847	42	0.211			
	الكلية المصحح	12.226	52				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المكونات الفرعية لرأس المال الفكري

مجتمعة بلغت $F=0.299$ وذلك بدرجة حرية (5، 42)، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة لجميع

المكونات الفرعية بلغت $\text{Sig} = 0.911$ وهي أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم

معنويتها هنا (نقبل الفرضية البديلة)، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين فيما

يتعلق بمكونات رأس المال البشري مجتمعة تعزى لمتغير التخصص الوظيفي والخبرة العملية مجتمعة،

ومنها نرفض الفرضية العدمية التي نصت على أنه " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لإجابات الأساتذة فيما يتعلق برأس المال البشري في جامعة أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة يرجع هذا لمتغير التخصص الوظيفي والخبرة العملية مجتمعة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحل محلها الفرضية البديلة التي نصت على أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لإجابات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يتعلق برأس المال البشري في جامعة أدرار محل الدراسة ترجع لمتغير التخصص الوظيفي والخبرة العملية مجتمعة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ."

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة وبين تطوير رأس المال البشري عند مستوى معنوية (0.05).

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS21) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين "عمليات إدارة المعرفة"

على "رأس المال البشري" في الجامعة

رأس المال البشري									المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	المعنوية Sig	قيمة f			المعنوية Sig	قيمة t			
0.37	0.000	37,940	0.653	0.427	0.000	6.160	0.666	1.260	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21

أشارت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أنه يمكن أن نمثل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري كما الآتي:

نتبين لنا وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة وتطوير رأس المال البشري - خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الانحدار (0.666)، وهذا يعني أن ممارسات عمليات إدارة المعرفة لوحدها تساهم بنسبة (66.6%)، في تحسين وتطوير المعارف المكتسبة لأفراد العاملين وزيادة مستويات انتماءهم وولاءهم لجامعتهم بالإضافة إلى تمسكهم بعملهم وتقديم ابتكارات جديدة - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة (6.160)، أما القيمة (1.260) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في رأس المال البشري.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.427)، وهذا يعني أن (42.7%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - رأس المال البشري - خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى عمليات إدارة المعرفة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (65.3%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين، عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري. بناء على هذه النتائج نقبل الفرضية والتي تنص على:

(يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة).

خلاصة الفصل:

خلاصة الدراسة تكمن في الدراسة الميدانية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار، تم التطرق إلى تقديم الجامعة من خلال (نشاطها وأهدافها ومحل عينة الدراسة بالهيكلية والأقسام المكونة لها بإحصاءات الأساتذة وتعدد الطلبة فيها)، بالاعتماد على توزيع استبانته تحتوي أسئلة لممارسات عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري، تم إفراغها في برنامج SPSS21 وتحليله وفق مقياس ليكرت الخماسي، ليحلل المتغيرات الدراسة من خصائص العينة وفقرات الاستبيان حتى نتوصل إلى اختبار الفروض وإثبات صحتها أو عدمها.

خاتمة

تطرفت هذه الدراسة إلى مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة، وبالتزايد في أهميتها والحاجة إليها بشكل مستمر لأنها تعتبر من العناصر الأساسية للمنظمة، فقد زادت معها أهمية عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)، فهي مجموعة الأنشطة التي تتم من خلالها إدارة المعرفة، كما يعتبر رأس المال البشري من أهم العوامل التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

وقد حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة ورأس المال البشري في الجامعة، بتوزيع الاستبيان على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من خلال فرضيات الدراسة التي يتم عرض البيانات وتحليلها في النهاية إلى جملة من النتائج والتوصيات مع ذكر مواضيع التي يمكن أن تكون إشكالية الدراسة المستقبلية.

أولاً: النتائج

1_ نتائج الجانب النظري

- _ إن إدارة المعرفة تعد العامل الأساسي في المنظمة لسعي وراء العمل المشترك والابتكار بجهد منظم واعي موجه من قبل المنظمة؛
- _ عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤلف لأخر كلاً حسب وجهة نظره ويشتركون معظمهم في عملية التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق المعرفة.
- _ مساهمة رأس المال البشري في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية بمختلف أبعاده من مهارات وخبرات ومعارف.

2_ نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الوصفية لآراء العينة تم التوصل إلي مجموعة من النتائج وهي:

بالنسبة لتحليل الوصفي لخصائص العينة:

- _ بينت الدراسة الميدانية لمتغير الجنس أن التوظيف بالنسبة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أغلبية الأساتذة ذكور بنسبة كبيرة تفوق نسبة الإناث؛
- _ كما أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية الأساتذة الموظفين في الكلية تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة؛
- _ تؤكد آراء العينة أن أساتذة الكلية معظمهم مختص بعلوم الإقتصادية وبعضهم في علوم التسيير والقليل منهم في يختص بعلوم التجارية؛
- _ أظهرت العينة المبحوثة أن الأساتذة العاملون في الكلية معظمهم نقل خبرته عن 5 سنوات.

بالنسبة إلى ممارسات عمليات إدارة المعرفة تم التوصل لنتائج التالية:

- _ بينت آراء العينة المبحوثة أن المعرفة في المسائل المتعلقة بإدارة الكلية تساهم بشكل كبير في تحديد المشاكل وتساعد على إيجاد الحلول بطريقة مبتكرة ومستمرة؛
- _ يوجد إتفاق كبير بين آراء أساتذة الكلية على وجود ابتكار للمعرفة التنظيمية من خلال ضمان مشاركتهم في تطويرها؛

_ بين التحليل الوصفي لآراء العينة إعتقاد الجامعة على المعارف المكتوبة والموثقة في الذاكرة التنظيمية، مما يساهم في إنتاج معرفة جديدة مرتبطة بطبيعة العمل الذي يقومون به؛

_ بينت آراء العينة المبحوثة أن الجامعة تلجأ إلى تخزين المعلومات بالاستعانة بالحاسوب ووسائط تخزين المعلومات الرقمية.

بالنسبة إلى رأس المال البشري تم التوصل إلى النتائج التالية:

_ يتفق معظم أفراد عينة الدراسة على أنهم مرتبطين وجدانياً بمحل عملهم مما يبقيهم في الجامعة؛

_ توجد رغبة كبيرة في أغلبية أفراد العينة بقضاء بقية حياتهم في المهنة في الجامعة بقناعة؛

_ وضحت العينة المبحوثة على أنه ليس من السهل أن يرتبطون بعض أفراد العينة بجامعة أخرى كارتباطهم بهذه الجامعة؛

_ ترى إدارة الجامعة أن التدريب هو السبيل الأفضل لاكتساب المهارات العلمية؛

_ بينت العينة على استفادتها من أغلب التدريبات التي تلقاها الأساتذة في العمل؛

_ يلجأ القليل من الأساتذة إلى ترك العمل (التقاعد أو النقل)؛

_ تشهد الجامعة نادراً حالات الفصل من العمل.

بالنسبة لفرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

_ أثبتت نتائج الدراسة لاختبار الفرضيات لتحليل التباين عدم وجود فروقات حول آراء الأساتذة لممارسات

عمليات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار خلال فترة الدراسة،

مما يؤكد مساهمة الأساتذة في تعريف المشكل ووضع حلول له بصفة إبتكارية مستمرة؛

_ أظهرت نتائج الدراسة لاختبار فرضيات تحليل التباين بعدم وجود فروقات حول آراء الأساتذة لرأس المال

البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار خلال فترة الدراسة، يرجع سبب هذه

النتائج إلى أن أساتذة الكلية يرتبطون وجدانياً بمحل عملهم مما يبقيهم في الجامعة؛

_ أثبتت الدراسة صحة الفرضية بوجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات عمليات إدارة

المعرفة ورأس المال البشري، مما يبين مساهمة ودور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، تطبيق، توزيع

المعرفة) في تطوير وترقية رأس المال البشري في الكلية محل الدراسة جامعة أدرار.

توصيات:

انطلاقاً من الدراسة السابقة توصلنا إلى توصيات التالية:

_ يجب على الجامعة أن تقوم بجمع وتصنيف المعرفة المتجددة من البيئة الخارجية؛

_ كما يجب عليها الحرص على اكتساب معرفتها من خلال التبصر في تجارب وخبرات العاملين؛

_ أن تدرج إدارة الجامعة التدريب هو السبيل الأفضل لاكتساب المهارات العلمية؛

_ يجب أن تحافظ الجامعة على الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة العالية والموهوبين؛

_ على الجامعة أن تنمي معرفتها من خلال البرامج التدريبية المستمرة؛

_ حرص الجامعة على تحول المعرفة إلى الزبائن عن طريق الخدمات المقدمة لهم؛

- _ محاولة توزيع المعرفة من خلال الجلسات التدريبية والوثائق والنشرات؛
- _ تأكيد الجامعة من إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها؛
- _ إعطاء الجامعة للعاملين الحرية في إستعمال معارفهم الشخصية وتطبيقها بما يحقق الأهداف التنافسية؛
- _ منع الجامعة القوائم التي تحمل عائق في التحويل دون وصول المعرفة للأفراد والوحدات الإدارية؛
- _ أن تهتم إدارة الجامعة بتنمية مهارات وكفاءات القوى البشرية منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم؛
- _ يجب أن تعمل الكلية على ملائمة البرامج التدريبية التي تلقاها الأساتذة مع احتياجاتهم التدريبية؛
- _ تمنح إدارة الكلية الحرية للأساتذة بالتعلم من أخطائهم في العمل؛
- _ السماح للأساتذة بمناقشة الأخطاء والتجارب الفاشلة بصراحة من أجل التعلم من الجميع.

أفاق الموضوع:

- في الأخير يمكن اعتبار هذا البحث بداية لدراسات وبحوث أخرى سواء في مجال ممارسات عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري، لذا سأقترح موضوع واحد.
- _ دور القيادة بالتمكين في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع

- 1_ إسماعيل طيطي خضر مصباح، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 2_ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- 3_ أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار الياييري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة العربية.
- 4_ الأكليبي علي ذيب، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 5_ بلال خلق السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009-1430.
- 6_ باسم الحميري، مهارات إدارية: التفاوض إتخاذ القرارات إدارة الاجتماعات تنظيم المؤتمرات إدارة الوقت والأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010-1431.
- 7_ جليبرت وراوب بروبست وستيفن كاي ورومهاث، "إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح "، ترجمة: حازم حسن صبحي، المكتبة الأكاديمية الطبعة الأولى، مصر. 2001.
- 8_ جرادات ناصر، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 9_ جواد كاظم لفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011م-1432هـ.
- 10_ جمال العبيدي، مهارات تنظيم وإدارة الاجتماعات ، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، الطبعة الأولى، تونس، 2006.
- 11_ حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010-1431.
- 12_ حسنى عبدالرحمن الشيمى، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بدلاً ، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- 13_ حمدي الحناوى، رأس المال البشري، مركز الإسكندرية للكتاب، بدون طبعة، 2006.
- 14_ حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر العاصمة، 2015.

- 15_ زاهد محمد ديري وسعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 16_ سوسن شاكر مجيد، تنمية مهارات التفكير الإبداعي الناقد ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1429-2008.
- 17_ سعد علي العنزي وأحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 18_ سعد غالب ،"تظم مساندة القرارات" ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
- 19_ صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، 2005.
- 20_ الطنبور رازم سامي، رأس المال البشري كإستراتيجية إدارية ، المؤتمر العلمي الثاني ، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2007.
- 21_ عبد الستار العلي وعامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 22_ عامر الكبسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، مصر، 2005.
- 23_ علي حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية، عمان الأردن، 2005.
- 24_ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرية إستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009-1430.
- 25_ عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2003.
- 27_ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر ، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
- 28_ فيله فاروق، اقتصاديات التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون طبعة، عمان، 2003.
- 29_ محمد أبو النصر مدحت، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، 2009.
- 30_ محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
- 31_ محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة ، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1436-2016.
- 32_ محمد صفوان المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2013.

- 33_ محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة ، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2006.
- 34_ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية ، دار الكتاب الجامعي الجمهورية اللبنانية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، بيروت، القاهرة، 2014-1435.
- 35_ المطيران مطيران، إدارة نظم المعرفة "الرأس المال الفكري"، عمان الأردن، جامعة الزيتونة، 2007.
- 36_ المغربي كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.
- 37_ نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009-1429.
- 38_ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ،مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 39_ هدى عبد الله الحاج عبد الله العشاوي، مدخلك العملي إلى الخبرات الميدانية: تعليم مهارات واستراتيجيات التفكير المعرفية وما وراء المعرفة للعاديين والمختلفين والموهوبين، دار العشاوي لتنمية ورعاية الطفل، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2008-1429.
- 40_ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية ، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأذن، عمان، الطبعة الأولى، 2010-1431.
- 41_ هيثم على حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2005.

References

- 1- Jean Louis Ermime, **Enjeux et De March Que Gestion Cannaissance**, op cit,1999.
- 2- Anumba,C.J.& Egbu,C.&Carrilla, **Knowledge Management in construction**, Blackwell publishing, 2005.
- 3- Fitz-enz ,jac ,the roi of human capital , **measuring the economic value of employee performance**, association, ama, new York, broadway,2000.
- 4- Daft R.L , **Organization Theory and Design**, South Western College publishing, Ohio.

ثانياً: الرسائل والأطروحات

- 1_ أحمد عيسى سلمان ، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، رسالة للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، غير منشورة، 2009.
- 2_ باسردة توفيق سريع سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثارها على الأداء ، أطروحة دكتوراة مقدمة في جامعة ديمشق، كلية الإقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، 2006.
- 3_ خولة محارب عبد الجواد، أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي ، درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 1434هـ-2013م.

- 4_ العربي تيقاوي، تطوير الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة ورأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،الجزائر،.2014
- 5_ عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري،ماجستير في الاقتصاد لاتحاد العمال، جامعة العلوم الاقتصادية في القطر العربي السوري،.2011
- 6_ فاطمة إبراهيم محمد رفيع، إطار محاسبي مقترح لتقييم إستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري بهدف دعم القدرة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات النفط الليبية ، أطروحة دكتوراه، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والمراجعة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، غير منشورة،.2008
- 7_ محمد صبري عوض ماضي، إتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة عمان، الدراسات العليا شهادة ماجستير،.2011
- 8_ النجار شهناز فاضل أحمد، رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2006.
- ثالثاً: الدوريات (المجلة)
- 1_ أمل أسمر زبون ومليحة عبد الجبار، الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالتعليم والتشغيل ، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد (21)، 2016.
- 2_ دنيا كريم حسن، دور عملية إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد43، 2015.
- 3_ ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة الجزيرة، العدد 16، 13 أبريل 2003.
- 4_ سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.
- 5_ عبد الله ناهدة إسماعيل، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الثالث عشر، 2006.
- 6_ نعيمة رزوقي حسن جبر، رؤية مستقبلية لذوي إختصاص المعلومات في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، مجلد (9)، عدد (2)، 2004. متاح تحت الخط <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php>
- 7_ نعيمة حسن جبر رزوقي، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية ، مجلة الخليج والجزيرة العربية، الكويت، العدد117، أبريل(مايو) يونيو. 2005
- 8_ هديل سعدون معارج ويعرب عدنان السعيد، قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (100)، المجلد (23)، 2017.

- 1- Malhorta Yogesh, **Knowledge Asset In The Global Economy**, Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, 2000, July-Sep.
- 2- Gopika kannan, Wifried G.Aulbur, **Intellectual capital Measurement effectiveness**, Journal of Intellectual capital, 2004. www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm
- 3- Shu-Mei Tseng, Knowledge management system performance measure index, expert systems with applications 34, 2006. www.elsevier.com/locate/eswa

رابعاً: وقائع التظاهر العلمية

- 1_ الحاج مداح عربي، **البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية** ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة.
- 2_ عبد الصمد سميرة والعقون سهام، **الاستثمار في الرأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل موائمه التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية** ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
- 3_ العازمي مطيران، "إدارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج"، مؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، فرع الخليج العربي، المملكة البحرين، المنامة، 2007.
- 4_ العاني تقي عبد سالم، **الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري ودور التربية والتعليم فيه** ، بحث مقدم إلى الندوة التربوية المصاحبة للمجلس المركزي لاتحاد المعلمين العرب المنعقد في الجزائر 2/9-2/13، 2002.
- 5_ كمال ايت زيان وحورية ايت زيان ، **"تسير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية"** ، المؤتمر العلمي الرابع_ الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 15-16 مارس، 2005.
- 6_ نجم عبود نجم ، **رأس المال الفكري** ، بحث مقدم لمؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2008.

خامساً: التقارير

- 1_ تقرير التنمية الإنسانية العربية ، **نحو إقامة مجتمع المعرفة** ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2003.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دارية _ أدرار _

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الطالبة:

المشرف:

استبيان الدراسة

في إطار تحضير لبحث مذكرة التخرج المقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بعنوان " دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري " ونأمل منكم التكرم باختيار الإجابة المناسبة (X) من واقع خبراتكم ورأيكم بالمؤسسة التي تعملون بها.

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية

- 1_ الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2_ العمر: أقل من 25 سنة () من 25 إلى 35 سنة () من 35 إلى 45 () أكثر من 45 ()
- 3_ التخصص: علوم إقتصادية () علوم تجارية () علوم التسيير ()
- 4_ الخبرة العلمية: أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 7 سنوات () من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فما فوق ()

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الموافق لرأيك:

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: توليد المعرفة						
01	تنتج لدي الأفراد العاملين في المنظمة معرفة من طبيعة العمل الذي يقومون به.					
	تبتكر المعرفة من خلال المشاركة في حل المشاكل					

					وتطوير الخدمات.	02
					تساهم المعرفة في تعريف المشكل وإيجاد الحلول الجيدة لها بصورة إبتكارية مستمرة.	03
					تقوم الجامعة بجمع وتصنيف المعرفة المتجددة من البيئة الخارجية	04
					تكتسب الجامعة معرفتها من خلال التبصر في تجارب وخبرات العاملين.	05
ثانياً: تخزين المعرفة						
					تقوم الجامعة بالاعتماد على المعرفة المكتوبة أو الموثقة في وسائط التخزين لديهم في ذاكرتها التنظيمية.	06
					تلجأ الجامعة إلى خزن المعلومات بالاستعانة بالحاسوب ووسائط خزن المعلومات الرقمية.	07
					تحافظ الجامعة على الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة العالية والموهوبين.	08
ثالثاً: توزيع المعرفة						
					تنمي الجامعة معرفتها من خلال البرامج التدريبية المستمرة.	09
					تحول الجامعة المعرفة إلى الزبائن عن طريق الخدمة المقدمة لم.	10
					توزع المعرفة من خلال الجلسات التدريبية والوثائق والنشرات.	11
رابعاً: تطبيق المعرفة						
					تتأكد الجامعة من إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يملكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها.	12
					تقوم الجامعة بتعيين مدراء على أساس المعرفة التي يملكونها لسعي وراء التطبيق الجيد لها.	13
					تعطي الجامعة للعاملين الحرية في إستعمال معارفهم الشخصية وتطبيقها بما يحقق لها أهداف تنافسية.	14
					تمنع الجامعة القوائم (عوائق) التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والوحدات الإدارية.	15

المحور الثاني: رأس المال البشري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أرغب في قضاء بقية حياتي المهنية في الجامعة.					
02	أرى أنني أرتبط وجدانياً بمحل عملي مما يبقيني في الجامعة.					
03	ليس من السهل الارتباط بمنظمة أخرى كارتباطي بهذه الجامعة.					
04	ترى الجامعة أن التدريب هو السبيل الأفضل لاكتساب المهارات العلمية.					
05	تتلاءم البرامج التدريبية التي تلقيتها مع احتياجاتي التدريبية.					
06	استفدت من أغلب التدريبات التي تلقيتها في العمل.					
07	تهتم إدارة الجامعة بتنمية مهارات وكفاءات القوى البشرية منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم.					
08	ترك بعض أفراد القوى البشرية للعمل بشكل مفاجئ لا يشكل مشكلة كبيرة للجامعة.					
09	يلجأ القليل من أفراد القوى البشرية إلى ترك العمل (التقاعد أو النقل).					
10	تشهد الجامعة نادراً حالات الفصل من العمل.					
11	تسمح إدارة الجامعة لي بالتعلم من أخطائي في العمل.					
12	تسمح الجامعة بمناقشة الأخطاء والتجارب الفاشلة بصراحة من أجل التعلم منها.					

مخرجات SPSS

_ معامل الثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	53	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	27

_ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

Statistiques

		الجنس	العمر	التخصص	الخبرة
N	Valide	53	53	53	53
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	45	84,9	84,9	84,9
	انثى	8	15,1	15,1	100,0
Total		53	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-35	30	56,6	56,6	56,6
	35-45	21	39,6	39,6	96,2
	فاكثر 45	2	3,8	3,8	100,0
Total		53	100,0	100,0	

التخصص

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide علوم إقتصادية	30	56,6	56,6	56,6
تجارية علوم	10	18,9	18,9	75,5
التسيير علوم	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5أقل من سنوات	19	35,8	35,8	35,8
5-7	12	22,6	22,6	58,5
7-10	9	17,0	17,0	75,5
10فما فوق	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

_ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: نتائج التحليل الخاصة بمحور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00001	53	1,00	5,00	3,9057	,86077
VAR00002	53	2,00	5,00	4,2075	,76858
VAR00003	53	3,00	5,00	4,3396	,70557
VAR00004	53	1,00	5,00	2,7925	,90636
VAR00005	53	1,00	5,00	2,7736	,89101
VAR00006	53	2,00	5,00	3,6415	,76194
VAR00007	53	1,00	5,00	3,8113	,85612
VAR00008	53	1,00	5,00	3,2830	1,04472
VAR00009	53	2,00	5,00	3,4340	,84374
VAR00010	53	1,00	5,00	2,9811	,88775

VAR00011	53	1,00	5,00	3,3962	1,04402
VAR00012	53	2,00	5,00	3,0566	,90756
VAR00013	53	1,00	5,00	2,8868	1,12079
VAR00014	53	1,00	5,00	2,9434	1,08158
VAR00015	53	1,00	5,00	2,8491	,74411
X2	53	2,00	4,73	3,3535	,47584
N valide (liste)	53				

ثانياً: نتائج الخاصة بمحور رأس المال البشري

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR01	53	1,00	5,00	3,9811	1,04680
VAR02	53	2,00	5,00	4,0000	,89872
VAR03	53	1,00	5,00	3,6604	,95964
VAR04	53	2,00	5,00	3,8113	,89993
VAR05	53	2,00	5,00	3,3208	,97613
VAR06	53	2,00	5,00	3,5660	,84374
VAR07	53	1,00	5,00	2,9811	1,04680
VAR08	53	1,00	5,00	2,8302	1,05130
VAR09	53	2,00	5,00	3,5094	,74994
VAR10	53	1,00	5,00	3,7547	1,05440
VAR11	53	1,00	5,00	3,3962	,94746
VAR12	53	1,00	5,00	3,0943	1,06092
y2	53	2,17	4,33	3,4921	,48488
N valide (liste)	53				

اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى:

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: X2

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification

Modèle corrigé	1,918 ^a	10	,192	,818	,614
Constante	312,525	1	312,525	1331,830	,000
الخبرة	,072	3	,024	,103	,958
التخصص	,126	2	,063	,268	,767
* الخبرة	,979	5	,196	,835	,533
Erreur	9,856	42	,235		
Total	607,796	53			
Total corrigé	11,774	52			

a. R-deux = ,163 (R-deux ajusté = -,036)

الفرضية الثانية:

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: y2

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	3,379 ^a	10	,338	1,604	,139
Constante	320,881	1	320,881	1523,424	,000
الخبرة	,580	3	,193	,919	,440
التخصص	1,831	2	,916	4,347	,019
* الخبرة	,315	5	,063	,299	,911
Erreur	8,847	42	,211		
Total	658,563	53			
Total corrigé	12,226	52			

a. R-deux = ,276 (R-deux ajusté = ,104)

الفرضية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,653 ^a	,427	,415	,37076

a. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,260	,366		3,444	,001
X2	,666	,108	,653	6,160	,000

a. Variable dépendante : y2

ملخص

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة في تطوير وتحسين رأس المال البشري، ولجمع المعلومات من عينة حيث وزعت 65 استبيان على أساتذة جامعة أدرار بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج SPSS بالاعتماد على تحليل ANOVA والانحدار الخطي البسيط، أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين موضوع الدراسة. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المعرفة في المسائل المتعلقة بإدارة الكلية تساهم بشكل كبير في تحديد المشاكل وتساعد على إيجاد الحلول بطريقة مبتكرة ومستمرة، فمعظم الأساتذة مرتبطين وجدانياً بمحل عملهم مما يبقيهم في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، رأس المال البشري، استبيان، جامعة.

Abstract

This study aims to identify the importance of using knowledgemanagement processes in the development and improvement of human capita. 65 questionnaires were distributed to professors of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Science at university of Adrar in order to gather the needed data. To analyze the data, the SPSS software was used based on ANOVA analysis and simple linear regression. The study concluded that there is a strong correlation between the two variables subject of study. The study also found that knowledge in the matters related to college administration contributes greatly in identifying problems and helps to find solutions in an innovative and continuous way. Most professors are emotionally connected to their workplaces, which keep them in the university.

Keywords: Knowledge management processes, human capital. questionnaire, university.