



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - درقة ريان

- ميلودي سلمى

بعنوان:

دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري

(دراسة حالة مؤسسة كوندور \_برج بوعريريج\_)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	سي ناصر هاجر
مشرفا	الرتبة	مسعودي ناصر
مناقشا	الرتبة	بن قايد فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2023-2024



## شكر وعرفان

السلامة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة سيدنا محمد أما بعد صدقنا لقوله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم " نشكر الله العلي القدير الذي أماننا على إنجاز هذا العمل المتواضع راجيين من المولى عز وجل ان يجعله خالصا لوجهه الكريم وان ينفعنا به وينفع الآخرين.

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا من قريبه او بعيد على إنجاز هذا العمل كل طاقم عمل مؤسسة كوندور ببرج بوغريج نسال الله ان يوفقهم لما يحبه ويرضاه.

الشكر أيضا للأستاذ مسعودي ناصر الذي دلنا واستقبلنا بصدق ورحمة، الشكر موصول للأساتذة المناقشين الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة وبذل الوقت في التدقيق واثراء هذا البحث شكلا ومضمونا.

لكم منا جزيل الشكر والامتنان والتقدير على ما قدمتموه لأجلنا وعن كل جهد بذلتموه لنكون خير خلفه لخير سلفه.

## الإهداء

بسم الله وكفى.. والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى أما بعد عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال  
(من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن صنع اليكم معروفًا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا  
له حتى تروا انكم كافأتموه) نحمد الله عز وجل الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا  
على اتمام هذا العمل

الى أوفى خلق هلا وأحبهم الى قلبي ..... أمي الحبيبة

الى من كانوا هزالوا سندي ووسام عزتي .....أبي العزيز وأخوتي الكرام  
الى روح جدتي الطاهرة وذكريها التي تسكن ذاكرتي للأبد .... رحمك الله

وأسكنك فسيح جناته

الى زميلتي ورفيقة دربي .... ميلودي سلمى

الى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع سائلةً الله العلي القدير ان يجعله

نبرأسا لكل طالب علم

ريان

## الإهداء

الحمد لله الذي لا إله إلا هو الجبار المتصرف الذي لا يفنى ولا يموت، الذي وفقنا لهذا ولم نكن نصل إليه لولا فضله علينا.

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

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع أولا إلى الأرواح الطاهرة التي فارقتنا "جداي رحمهما الله".

إلى من هو أعلى من روحي التي تسري في جسدي الذي يسعى ويشقى لانعم أنا بالراحة والهناء الى الذي علمني كيف أرتقي سلم الحياة بحكمة إلى والدي الغالي.

إلى عيني التي أرى بها وقلبي الذي ينبض به جسدي التي لن يعوضني عن غيابها أحد، وجودها نعمة اشكر الله عليها اللهم اشفها واحفظها تاج راسي أمي.

إلى من هي أملي حين أشعر باليأس، سعادتي وقت العزن، وطني حين أشعر بالغرب أمي الثانية وصديقتي أختي الحبيبة.

إلى ذلك الجبل الذي أسند عليه نفسي عند الشدائد أسأل الله أن يوفقه في دراسته ليصل لمثل هذا اليوم أختي الوحيد الصغير.

إلى بسملة البيت، عطر البراءة، الورود المنتبحة نور حياة خالتهم

أولاد أختي " لارين لايان " و " محمد أسيد "

إلى أختي وصديقتي قبل أن تكون زميلتي في هذا العمل " درقة ريان " شكرا على الأيام الحلوة رغم مرها وصعوبتها إلا أننا تجاوزناهم بسهولة باتحادنا كلنا يدا واحدة الأخير.

إلى أختي وحبيبة الروح قبل أن تكون صديقتي "تماني مروة" شكرا على دعمك الدائم لي

إلى كل شخص من قريب أو بعيد لم يفت معي سعيا لعزقتي وفشلي فلو لم أحس بطعم النجاح والمثابرة واشكركم على منكم لب القوة لاثبت لكم بالمزيد من النجاح.

سلمى

**المخلص:**

تهدف الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بمؤسسة كوندور إلكترونيك بـ برج بوعريـريـج باتـبـاع المنهج الوصفي التحليلي، بإستخدام إستبيان مكون من ثلاثة محاور يضم 32 عبارة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة حول عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأربعة أبعاد: توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة أما بالنسبة للمتغير التابع فحدد بتنمية رأس المال البشري. وبالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تنمية رأس المال البشري.

**الكلمات المفتاحية:** عمليات إدارة المعرفة، رأس المال البشري، كوندور.

**Abstract:**

The study aim to know the role of knowledge management processes in developing human capital in condor electronics company at Bordj Bou Arréridj standing on the analytical descriptive method using a questionnaire which Includes three parts of thirty two phrase in order to collect all necessary data from the company, on knowledge management processes as an independent variable in four dementions: generating, storing, sharing, and applying, as for the dependent variable it was defined as human capital development and based on the outputs of the SPSS program, many results were reached, the most important of which is that knowledge management processes contribute to the development of human capital.

**KEYWORDS:** knowledge management processes, human capital, condor

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
II	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
II	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة
52-05	الفصل الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري
05	تمهيد:
06	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري
06	المطلب الأول: مدخل لإدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: الإطار النظري لرأس المال البشري
39	المطلب الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة بتنمية رأس المال البشري
41	المبحث الثاني: الدراسات التجريبية السابقة
41	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
43	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة برأس المال البشري
46	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل
78-49	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور - برج بوغريج -
49	تمهيد
50	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
50	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور ومراحل نشأتها
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

54	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة
56	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية
62	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
70	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة عامة
82	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق



## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج Nonaka لتوليد المعرفة	01
19	عمليات إدارة المعرفة	02
21	مكونات رأس المال الفكري	03
27	مكونات الخبرة	04
32	مستويات التعلم	05
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
64	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
66	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية (سنوات الخبرة)	10
77	النموذج التطبيقي للدراسة	11

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المجالات التي ينميها التكوين	33
02	بطاقة فنية لمؤسسة كوندور	51
03	الإستبانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة	56
04	سلم ليكرت الخماسي	59
05	معامل ألفا كرمباخ لقياس ثبات الاستبيان	59
06	إختبار صدق واتساق أداة قياس متغير تنمية رأس المال البشري	60
07	إختبار صدق واتساق أداة قياس متغير عمليات إدارة المعرفة	61
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	63
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	64
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	65
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (سنوات الخبرة)	66
12	تحليل إتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير عمليات إدارة المعرفة	67
13	تحليل إتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير تنمية رأس المال البشري	69
14	الإنحدار الخطي البسيط بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري	71
15	الإنحدار الخطي البسيط بين توليد المعرفة وتنمية رأس المال البشري	72
16	الإنحدار الخطي البسيط بين تخزين المعرفة وتنمية رأس المال البشري	73
17	الإنحدار الخطي البسيط بين مشاركة المعرفة وتنمية رأس المال البشري	74
18	الإنحدار الخطي البسيط بين تطبيق المعرفة وتنمية رأس المال البشري	76

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
95	إستمارة الاستبيان	01
99	مخرجات برنامج SPSS	02

# مقدمة عامة

في ظل التحديات المستحدثة والتغيرات السريعة لبيئة الأعمال الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمات والتطورات التي تواكب العصر، تغيرت مفاهيم القوى فقد أصبحت تقاس بعقول الأفراد وقدراتهم مما وضع المنظمات والفكر الإداري أمام حتمية الاهتمام بالمعرفة خاصة في ظل تحول الإقتصاد العالمي وإنقاله من إقتصاد يعتمد على الموارد المادية إلى إقتصاد يعتمد على المعرفة بالدرجة الأولى في مختلف المجالات، مما أدى إلى ظهور أبرز الإتجاهات التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا في معظم دول العالم وهو ذلك المدخل الذي أطلق عليه مصطلح إدارة المعرفة، الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة بين أيدي العاملين في الوقت وبالشكل المناسب والسهولة الممكنة للإستفادة منها.

وفي الجانب الآخر يعتبر العنصر البشري محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف نمو المنظمة، تفوقها ونجاحها لما تملكه من طاقات خلاقة دعت الإقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمؤشر الحقيقي لتميز أي منظمة لما يمثله من قدرات ومهارات وكفاءات جعلت المنظمات تسعى جاهدة إلى استقطاب أفضل الطاقات البشرية والعمل على تنميتها وتكوينها وتعليمها والمحافظة عليها.

ولأجل ذلك تسعى المنظمات اليوم إلى تبني مفهوم إدارة المعرفة الذي يستند إلى مجموعة من العمليات، تطبيقها يساعد على تطوير وتنمية رأس مالها البشري وخلق توليفة بشرية متميزة المهارات، الخبرات والمعارف والتي من شأنها تحقيق الإبداع، الابتكار، التميز والريادة.

#### • إشكالية الدراسة:

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي :

كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج؟

#### • ومنه يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر لعملية توليد المعرفة على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة كوندور؟
- هل يوجد أثر لعملية تخزين المعرفة على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة كوندور؟
- هل يوجد أثر لعملية مشاركة المعرفة على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة كوندور؟
- هل يوجد أثر لعملية تطبيق المعرفة على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة كوندور؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق للإشكالية والموضوع قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

• **الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

• **الفرضيات الفرعية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية أقل أو

يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية أقل أو

يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية أقل أو

أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية أقل أو

يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور؟

• **أسباب إختيار موضوع الدراسة:**

تم إختيار الموضوع للأسباب التالية:

- إرتباط الموضوع بمجال التخصص.

- الميول الشخصي للموضوع ومحاولة إثراء المعرفة الذاتية في هذا الجانب.

- أهمية إدارة المعرفة ورأس المال البشري خاصة في ظل تغيرات العصر الذي نعيشه.

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة.

• **أهداف الدراسة :**

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإحاطة بمفهوم إدارة المعرفة ورأس المال البشري.

- بيان دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة كوندور

- الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور

- التوصل الى استنتاجات من خلال الجانب الميداني وتقديم توصيات إستنادا لها.

• **أهمية الدراسة :**

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة التي تعتبر أداة فعالة تهدف إلى تنمية رأس المال البشري في المنظمات وتزويده بالمهارات اللازمة لكي تتمكن من تحقيق التميز ومواكبة التطورات المتسارعة.

• **منهج الدراسة :**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فكان بالإعتماد على الإستبانة في جمع البيانات التي تم معالجتها ووصفها وتحليلها باستخدام بعض الأدوات الإحصائية.

• **حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** تتمثل في مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج
- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات خلال الفترة الممتدة من شهر ديسمبر إلى غاية ماي 2024.

• **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم الدراسة الى فصلين، الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة ورأس المال البشري حيث سنتناول في المبحث الأول الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال التطرق لماهية المعرفة، خصائصها، تصنيفاتها ومصادرها ومن ثم مفهوم إدارة المعرفة، أهدافها، أهميتها ومتطلباتها إضافة لبعض نماذجها، وصولاً إلى عملياتها يليها ذلك مفهوم رأس المال البشري، خصائصه وأهميته مروراً بأبعاده وتصنيفاته وأساليب تنميته، وأخيراً دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري. أما المبحث الثاني من هذا الفصل فسنتطرق فيه الى الدراسات السابقة وموقع دراستنا الحالية منها.

بالنسبة للفصل الثاني فقد تم تخصيصه للدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة كوندور، سنتناول في المبحث الأول تقديمًا عامًا لمؤسسة كوندور، هيكلها التنظيمي، مهامها وأهدافها، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه منهجية الدراسة الميدانية، عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وفي الأخير سنتطرق الى الخاتمة التي تتضمن النتائج العامة ونتائج إختبار الفرضيات وأهم التوصيات.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري



**تمهيد:**

لكل عصر ثروته ، و ثروة هذا العصر في ظل العولمة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات هي المعرفة التي باتت سلعة تشتري و تباع مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة و بشكل تنافسي، إذ أصبحت أداة حيوية لتعزيز الابتكار و التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة الإنسانية و هذا ما أدى إلى ظهور إدارة المعرفة كمفهوم إداري، حديث تلقى إهتماما متزايد من المهتمين بإدارة الأعمال و سعت العديد من المنظمات إلى تبني هذه الفلسفة في مختلف أعمالها و نشاطاتها لتضمن بقاءها و استمراريتها، و ذلك من خلال ما يمتلكه من رأس مال بشري و ما يحتويه من معارف و مهارات و خبرات تسعى جاهدة لتنميتها و المحافظة عليها كونه أساس الإبداع و الابتكار الذي يمكن المنظمات من تحقيق التميز و النجاح في سوق العمل .

في إطار هذا السياق يتضمن هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة عمليات إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري، إضافة إلى عرض مختصر للدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة وذلك من خلال المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة ورأس المال البشري**

**المبحث الثاني: الدراسات التجريبية السابقة**

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

تعتبر إدارة المعرفة فلسفة إدارية ظهرت بظهور الإنسان ورافقت تطوره جيلا بعد جيل، كما أنها تطورت بتطور الفكر الإنساني، إلى أن أصبحت أساس تقدم المجتمعات وأسلوب حياة المنظمات التي أصبحت تنشط في بيئة تنافسية أين أصبح بقاءها مرهونا بقدرتها على إدارة معارفها التي تساهم بشكل كبير في تنمية رأس مالها البشري الذي يعتبر جوهر الثروة الحقيقية وركيزة الإبداع والتطور في المنظمات في عصرنا الحالي.

المطلب الأول: مدخل لإدارة المعرفة

لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة دون التطرق إلى المعرفة باعتبارها الركيزة والأساس المتين لها

أولاً: ماهية المعرفة

تعود بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، فقد خلق الله الإنسان على الفطرة ثم علمه وهداه إلى الطريق المستقيم، قال تعالى في كتابه العزيز: {خلق الانسان، علمه البيان} سورة الرحمن 3-4.

1- تعريف المعرفة:

يعتبر مفهوم المعرفة مفهوماً واسع النطاق والحدود والتي نجد لها عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

- المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات، القدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين والمنظمات.<sup>1</sup>
- المعرفة هي رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.<sup>2</sup>
- المعرفة هي كل ما يرسخ في العقل البشري نتيجة التعلم من المواقف والأحداث المختلفة بشكل يحقق الاستفادة منها وقعت الحاجة إليها لحل مشكلة ما في ظروف معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد طرطار، سارة حلمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 03.

<sup>2</sup> جقال خديجة، إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 05، ص 403.

<sup>3</sup> عدى إياد خليل فياض، درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، أطروحة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 15.

وترتبط المعرفة بجملة من المفاهيم التي تمثل القاعدة الأساسية لها ألا وهي:<sup>1</sup>

- أ- **البيانات Data**: المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات وهي عبارة عن أرقام، حروف، رموز ....
- ب- **المعلومات Informations**: هي نتيجة معالجة البيانات تحليلًا أو تركيبًا، جمعت مع بعضها البعض لتصبح مهمة ويمكن الاستفادة منها.

## 2- خصائص المعرفة:

تتميز بجملة من الخصائص وهي كالآتي:

- **توليد المعرفة**: والتي تتم من خلال الأفراد المبتكرون الذين يتم الإعتماد عليهم في عملية إستدامة الابتكار وتوليد المعرفة وذلك من خلال عمليات البحث العلمي.
- **موت المعرفة**: تموت المعرفة بتراكمها في الكتب أو على رفوف المكتبات أو سجينة عقول البشر دون استخدامها أو استغلالها.<sup>2</sup>
- **إمتلاك المعرفة**: يمكن الحصول على المعرفة من قبل أي فرد وذلك بالتعلم ومن ثم تحويلها إلى طرق علمية أو براءة إختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على المنظمات أو الأفراد مالكيها.
- **تخزين المعرفة**: يمكن تخزين المعرفة ونقلها عبر الأجيال من خلال الخزن على الورق، الأفلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية.
- **تراكم المعرفة**: بمعنى أن المعرفة متغيرة حيث تضاف المعارف الجديدة إلى المعارف القديمة.
- **تقاسم المعرفة**: إمكانية تقاسم، نقل، نشرالمعارف والخبرات العلمية عبر العالم.
- **المعرفة لا تنضب**: أي أن المعرفة لا تنفذ ولا تنقص باستهلاكها أو استخدامها.<sup>3</sup>
- ## 3- تصنيفات المعرفة:

<sup>1</sup> مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي لعولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس: لبنان، يومي 17/15 ديسمبر 2012، ص 06.

<sup>2</sup> عبد الباسط هويدي، فتحة زايد، المعرفة العلمية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد الأول، مارس 2017، ص 111.

<sup>3</sup> ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2017-2018، ص ص 76، 77.

شهدت المعرفة العديد من التصنيفات وحل أبرزها:

3-1- تصنيف "نونكا وهيتوتسوباشي" (Nonaka & Hitotsubashi) والذان قسما المعرفة إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

أ- المعرفة الضمنية Tacit: وتتعلق بالمهارات الموجودة داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.

ب- المعرفة الظاهرية (الصريحة Explicit): وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المكتبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات والمستندات ... يمكن مشاركتها وتقاسمها.

3-2- تصنيف M.H. Zack إذ يقسمها إلى 03 مستويات هي:<sup>2</sup>

أ- المعرفة الجوهرية Core. Kn: النطاق الأدنى البسيط من المعرفة الأساسية لا تأمن للمنظمة قابلية البقاء في التنافسية لفترة طويلة.

ب- المعرفة المتقدمة Advanced. Kn: هي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء في صفوف المنافسة، فالمنظمة في هذه الحالة تملك معارف تشبه ما يمتلكه المتنافسين.

ج- المعرفة الابتكارية Innovative. Kn: و هي المعرفة التي تميز المنظمة عن منافسيها لأنها تقوم على الابتكار لكل ما هو جديد في المعرفة.

4- مصادر المعرفة :

إن الحصول على المعرفة يختلف باختلاف مصادرها بحيث تنقسم هذه الأخيرة إلى قسمين رئيسيين هما:<sup>3</sup>

4-1- مصادر داخلية: وتتمثل في الأفراد الذين يعتبرون رأس مال معرفي وما يمتلكون من خبرات ومهارات متراكمة والتي يصعب نقلها ويتم ذلك من خلال: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار، البحوث العلمية الداخلية ....

<sup>1</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص43.

<sup>2</sup> فريد كورنيل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني عشر، ماي 2007، ص ص 269، 270.

<sup>3</sup> فانت نبييل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2017، ص21.

4-2- مصادر خارجية: وهي تلك التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي يسهل استنتاجها والحصول عليها من أمثلتها: المنافسون، الموردون، الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي، براءات الاختراع ....

### ثانيا: ماهية إدارة المعرفة

يعد **March Don** أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات وأراد بها تعويض نظم المعلومات كما تنبأ رائد الإدارة **Drucker** أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون آدائهم للتغذية العكسية لبقية المصالح، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي 1980 أشار **Edward** إلى عبارته الشهيرة للمعرفة "المعرفة هي القوة" **"Knowledge Is Power"** في حين ترجع التطبيقات الأولية لإدارة المعرفة إلى شركة **HP (Hewlett Packard)** سنة 1985 تحديدا في إدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، كما بدأت بورصة **وول ستريت** الاهتمام بإدارة المعلومات خاصة الحالات التي تتحول إلى نماذج خلق القيمة و البدء بالمكافآت سنة 1997. وفي سنة 1999 خصص البنك الدولي للإنشاء والتعمير ميزانية 4% لتطوير أنظمتهم في منتصف التسعينات هكذا ظهرت و انتشرت إدارة المعرفة بمفهومها الحديث بعد تنفيذ البرامج الناجحة بمبادرة من شركة **HP** الأمريكية مصرف **إميريال الكندي** شركة **سكانديا السويدية** للتأمين.<sup>1</sup>

### 1- تعريف إدارة المعرفة:

إن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم التي تتباين بشأنه الأفكار والتعاريف وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر إليه من قبل الباحثين حيث يمكن تعريفها على أنها:

- هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة لأنشطة إدارية مختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التخطيط الاستراتيجي وغيرها.<sup>2</sup>
- هي تلك الإدارة التي تعمل على ما لدى الأفراد من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة يسهل استخدامها ومشاركتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهدي فاطمة الزهراء، محاضرات في مقياس إدارة المعرفة سنة ثانية ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، 2023-2024 (غير منشورة).

<sup>2</sup> محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، دارزهدى للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2021، ص 25.

<sup>3</sup> غضبان ليلي، مرداسي حمزة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس، بريكة، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 171.

## الفصل الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

- هي إستعمال المعارف الموجودة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها والعمل على تحسين الأداء والحصول على رؤية شاملة لمهارات ومعارف المنظمة.<sup>1</sup>
- منهج متكامل ومنظم لتحديد، تنظيم وتقاسم جميع المعارف الشكلية في المنظمة مثل قواعد البيانات، الوثائق، الاجراءات والقواعد..، إضافة إلى جميع المعارف غير الشكلية كالخبرات والدراية التي اكتشفها العاملون.<sup>2</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي لإدارة المعرفة والذي يتمثل في كونها مجموعة من الأساليب والعمليات المتعلقة بتوليد، تخزين، مشاركة ونشر المعرفة وأخيرا تطبيقها وتجسيدها في شكل أنشطة وإجراءات.

### 2- أهمية واهداف إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص أهمية واهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:

#### 2-1- أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- تعد عملية تكاملية تنسق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول للمعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.<sup>3</sup>
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفرة منها، تطويرها ومشاركتها.
- تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة ورفع القيمة السوقية.<sup>4</sup>
- تساعد على اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص30.

<sup>2</sup> حمودة نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة جيجل 2009-2010، ص57.

<sup>3</sup> هاشيم مريم نبيلة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 592.

<sup>4</sup> الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص68.

- مفتاح نجاح المنظمات وتحقيق الاستمرارية.

- تساعد في مواجهة تغيرات المحيط غير المستقرة.

- تعمل على خلق توليفة ناجحة بين تقنية المعلومات والأفراد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

## 2-2- أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات غير الضرورية.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادر على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.

- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.

- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.<sup>2</sup>

- جذب رأس مال فكري أكبر لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة صريحة.

- أسر المعرفة من مصادرها وخبزنها لإعادة استعمالها.<sup>3</sup>

## 3- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة تتوافر فيها مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، وذلك من أجل تحقيق أقصى إستفادة

ممكنة من المعرفة وهي كالاتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص42.

<sup>2</sup> الأمين حلموس، نفس المرجع السابق، ص67.

<sup>3</sup> هاشم مريم نبيلة، المرجع السابق، ص513.

<sup>4</sup> فانتن نبيل محمد أبو زريق، مرجع سبق ذكره، ص23.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

**4-1- الثقافة التنظيمية:** وهي تشمل القيم والعادات والمعتقدات والخبرات المنتشرة داخل المنظمة والسائدة بين أفرادها، وتعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، إنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات.

**4-2- القيادة :** تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات و أنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم و التنمية المستمرة، لتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المنظمة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال و التعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم و اتخاذ القرارات و كذا المرونة و التفاعلية .

**4-3- القوى البشرية:** يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، و من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها ،لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة.و هؤلاء يعرفون "بأفراد المعرفة" التي تقع عليها مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و تخزينها و توزيعها ، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة ، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات و المعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة و يستفيد من أكثر الأفراد و أحدثهم خبرة فيها ، و يساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية و الاحترام . كما من الضروري أن توفر المنظمة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات.

**4-4- التكنولوجيا:** وهي الإستخدام والإستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة كذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإبصالها بالسرعة المطلوبة، والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر .

### ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة أربع عمليات جوهرية وهي كالاتي:



## 1- توليد المعرفة Knowledge generation:

تعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيب أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة بحيث تتضمن عدة عمليات فرعية وهي:<sup>1</sup>

**1-1 شراء المعرفة:** تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة عن طريق شرائها من مصادرها في شكل وثائق أو في شكل محوسب أو عن طريق عقود الإستخدام وتوظيف الخبراء.

**1-2 أسر المعرفة:** تشير هذه العملية إلى استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها، وتتوافر خارج المنظمة لدى الخبراء المستشارين والمنافسين والعملاء والموردين وغيرهم.

**1-3 إمتصاص المعرفة:** تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد على فهم المعرفة وهضمها وتشربها وتمثلها تمهيدا لإعادة تركيبها لإيجاد معرفة جديدة.

**1-4 إبتكار المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.

**1-5 إكتشاف المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تحديد المعرفة المتوفرة "فجوة المعرفة" اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل عمليات البحث والتطوير، التجريب والدراسات الإستطلاعية.

**1-6 إكتساب المعرفة:** تشير هذه المعرفة إلى الحصول على المعرفة المتوافرة في المصادر الخارجية يتم ذلك عن طريق التدريب أو القراءة، ملاحظة الخبرات والتجارب أو الإستماع إلى المحاضرات وحضور الندوات والمؤتمرات.

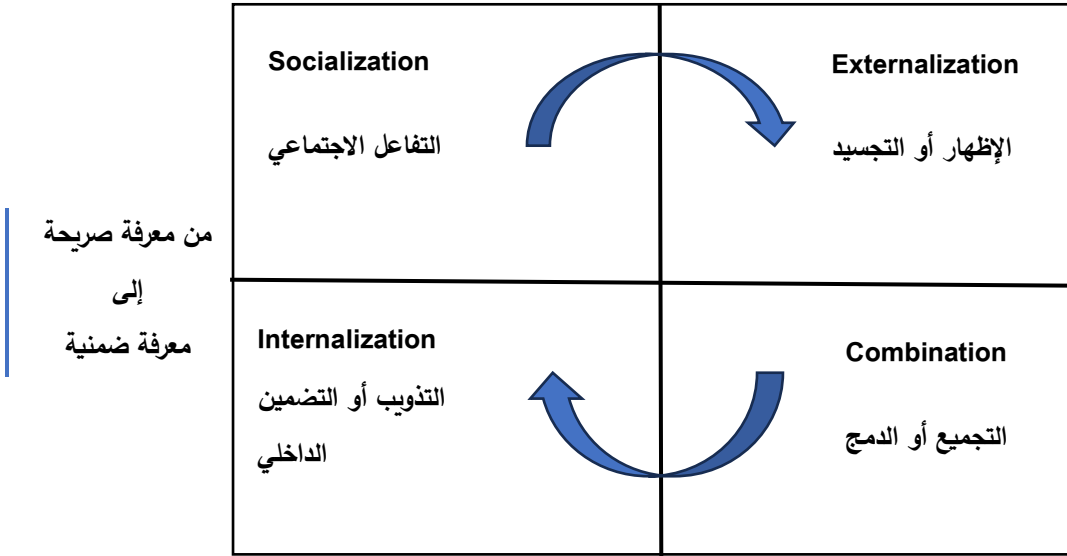
ومن أبرز النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج "SECI" للباحث Nonaka الذي بموجبه يتم فهم حركة توليد المعرفة في المنظمة أو إيجادها نتيجة التفاعل والتحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة والتي تتجدد في أربعة أشكال:

- من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية نسمي ذلك بالتفاعل الاجتماعي؛
- من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة نسمي ذلك بالإظهار أو التجسيد؛
- من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة نسمي ذلك بالتجميع أو الدمج؛
- من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية نسمي ذلك بالتدوير أو التضمين الداخلي؛

<sup>1</sup> ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 112،113.

الشكل رقم 01: نموذج Nonaka لتوليد المعرفة

من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة



Source: kimiz Dalkir, **knowledge Management in theory and practice**, Elsevier Butterworth, USA ,2005, P 05.

نلاحظ أن هناك أربع تحولات للمعرفة الصريحة والضمنية التي تقود إلى إنشاء معرفة، وهي:<sup>1</sup>

أ- **التفاعل الاجتماعي: Socialization** ويعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة، أو العمل المشترك ضمن تجارب العمل وممارسة المهام أو فرق عمل فيتم تبادل المعلومات والخبرات والمعارف.

ب- **الإظهار أو التجسيد Extranalization**: يعني تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين أي هي التعبير عن المعرفة الضمنية.

ج- **التجميع أو الدمج Combination**: وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيدا ويتم ذلك بإدراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة والمرمزة ومن خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد يتم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة.

<sup>1</sup> بن عامر داهنين، **مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص ص 58، 59.

د- التذويب أو التضمين الداخلي **Internalization**: وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق اكتساب المعرفة الصريحة والظاهرة بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار، وتضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي بحيث تعتبر هذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل حسب معتقداته وقدرة استيعابه وفهمه للمعرفة.

ولتمكين عملية توليد المعرفة يجب العمل بالمبدأ الأساسي لها وهو أنه ينبغي مشاركة المعرفة وإدارتها لضمان كفاءة وفعالية الأداء مع توليد معرفة جديدة في التدفق المستمر وذلك من خلال:<sup>1</sup>

- ✓ المشاركة الأولية في المعرفة، الخبرات، المهارات والممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.
- ✓ تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماده أساسا لتوليد الخدمة والمنتج الجديد.
- ✓ ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، الإتجاهات الإقتصادية، المقابلات البناءة، واستراتيجية المؤسسة.
- ✓ إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المنظمة.
- ✓ الإرتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمنظمة.

## 2- عملية تخزين المعرفة **Knowledge Storage**:

وهي العمليات التي تشمل الإحتفاظ والإدانة والإيداع والإسترجاع، إذ تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية، فالمعرفة التي تتوافر للمنظمة هي مورد مهم يجب الحفاظ عليها حتى تتمكن أن تستفيد منها المنظمة في مواجهة الحالات المختلفة<sup>2</sup> خاصة في المنظمات التي قد تواجه خطر فقدان المعرفة نتيجة مغادرة الافراد وهذا ما يتطلب المحافظة على المعرفة التراكمية خاصة في المنظمات التي فيها معدلات دوران العمل.<sup>3</sup>

تحتوي الذاكرة التنظيمية على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، فمع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية مما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة بحيث يمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة

<sup>1</sup> صهيب عبد اللطيف العماوي، أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة لنيل الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص17.

<sup>2</sup> فتح الله خالصة، إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 10، العدد 01، جامعة الجزائر 3، 2021، ص96.

<sup>3</sup> فلحة بركات سالم أبو تايه، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية في وجهة نظرهم، أطروحة لنيل الماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2022، ص13.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

وعملية إسترجاعها. ومن هنا بات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة إرتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة.

### ومن أسباب إرساء ذاكرة بالمنظمة:

- الحفاظ على ثقافة المنظمة، هويتها وصورتها داخليا وخارجيا، بحاجة إلى ذاكرة تحفظ نجاحاتها، مبادئها، وقيمها، مفاهيمها الأساسية من خلال تخزين مسارها التاريخي.
- تخزين المعرفة لتفادي ضياعها من خلال مختلف دعائم التخزين.
- تحقيق المردودية من خلال الإستفادة من التجارب السابقة ودعم مفهوم التجديد والإبداع.

والهدف هنا هو حفظ المعارف المكتسبة والمطورة في المنظمة بهدف إعادة إستعمالها مرة أخرى بحيث نمر في هذه المرحلة من المعارف الضمنية إلى المعارف الصريحة، كما يشار أيضا إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يكون أساس إنتقائي لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن إنتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة.<sup>1</sup>

وحفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- الأفراد: وهم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الاحتفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الإنتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- الحواسيب: تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والإتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وضمن أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.
- المستندات الورقية والأرشيف

<sup>1</sup> حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 31، 32.

<sup>2</sup> وهيبه داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 74.

### 3- عملية مشاركة المعرفة: Knowledge sharing

تعد المشاركة بالمعرفة بين العاملين في المؤسسة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة وأحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوفرة لديها كموجود ذي قيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق تنافسية لها ولإستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة. وتعرف بأنها نشر المعرفة بين العاملين في المنظمة بحيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار، في حين يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.<sup>1</sup>

أما Hoof Fand.W وصف التشارك المعرفي بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة.<sup>2</sup>

- وتواجه المنظمات صعوبات عندما لا يرغب الأفراد العاملين بها في مشاركة معارفهم ذلك راجع للأسباب التالية:<sup>3</sup>
- يعتبرون أن المعرفة هي القوة ومن يمتلكها يجب أن يحتفظ بها ضمناً لنفسه كنقطة قوة له ويحتكرها ولا يصرح بها للآخرين كي يصبح هو المالك الوحيد لتلك المعارف.
  - يزعمون بأنهم لا يمتلكون الوقت للتشارك المعرفي ومنشغلون عنه طوال الوقت.
  - غياب الثقة المتبادلة بين الطرفين.
  - عدم تقبل التوجيه من الآخرين بحيث يعتبرون أنفسهم على معرفة ودراية بكل شيء يحدث.
  - الصعوبة والجهد المبذول في عملية التحصيل المعرفي بحيث يعتبر مالك المعرفة أنه هو صاحبها ومن بذل جهداً وتعب وسهر إلى أن توصل إليها ومن يود الحصول عليها يجتهد ويحصل عليها بنفسه.
  - الرغبة في أداء الأعمال بأسلوب خاص متميز عن لا يمتلكون المعرفة.
- مما جعل المنظمات تبحث عن أساليب مشجعة للتشارك المعرفي كحلول للأسباب السابقة لعل أبرزها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ص 120.

<sup>2</sup> Hsiu Fen Lin, **Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study**, international journal of manpower, Emerald Group Publishing Limited, Vol 28, N 3/4, 2007, P318.

<sup>3</sup> مهدي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> مهدي فاطمة الزهراء، المرجع نفسه.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

أ- تطوير العلاقات بين الأفراد: يجب أن تعمل الإدارة على تطوير العلاقات وإرساء الثقة المتبادلة بين الأفراد لكي تكون هناك المشاركة وذلك من خلال استعمال أساليب تطوير العلاقات التي أثبتتها الدراسات بأن المشاركة تكون بين الأفراد فيما بينهم أحسن لأن الأفراد بطبيعتهم يميلون للتعلم من أقرانهم أفضل من المسؤولين المباشرين، ومن زملائهم مباشرة أفضل من البحث في قواعد البيانات وذلك من خلال:

✓ تصميم مكاتب على شكل فضاء مفتوح Open Scape بالاستغناء على الجدران لتسهيل التواصل فيما بينهم على مدار اليوم؛

✓ عقد لقاءات دورية أثناء العمل للنقاش وحل المشاكل التي تواجههم وذلك بشكل جماعي؛

✓ تنظيم خرجات لتناول الوجبات بشكل جماعي مما يسمح ذلك فتح باب الحوار والنقاش لكسر الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوين علاقات غير رسمية فيما بينهم وكذا كسر الروتين وبعث طاقات جديدة تخلق مناخ عمل مريح وملائم.

✓ تنظيم لقاءات لتوضيح قيمة التشارك المعرفي لتوعية الأفراد لأهمية مشاركة المعرفة على جميع المستويات.

ب- توضيح قيمة التشارك المعرفي لتوعية الأفراد بأهمية مشاركة المعرفة وتقديم حوافز مادية مقابل المشاركة.

ج- خلق أبطال للمعرفة: من خلال تشجيع الأفراد داخل المنظمة على تغيير سلوكياتهم لخلق أبطال المعرفة حققوا نتائج جيدة من خلال مشاركة المعرفة سيؤدي إلى تقليدهم من طرف الآخرين.

د- تسهيل عملية مشاركة المعرفة: من خلال توفير البيئة المواتية واستخدام التوظيف واختيار الأفراد على أساس المعرفة وتقييم أدائهم على أساس مشاركة المعرفة.

### 4- عملية تطبيق المعرفة: Knowledge Application

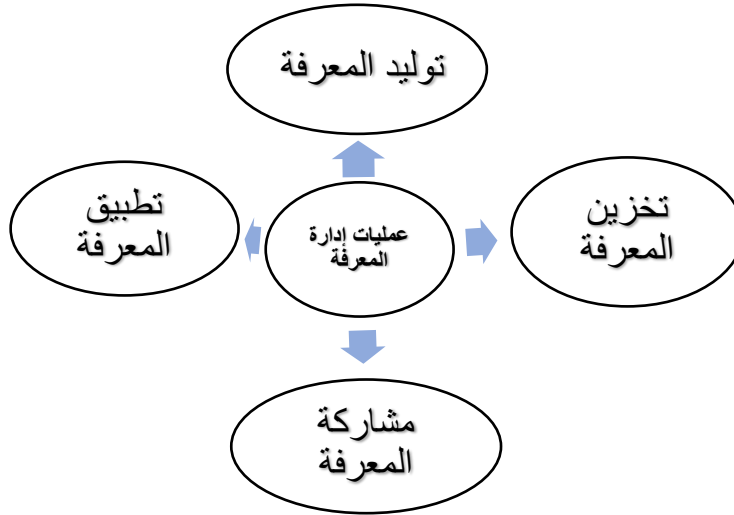
إن وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب التطبيق، هذه المعرفة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي آخر مرحلة من مراحل إدارة المعرفة، وهي الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المعرفة، فالمعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها وإنما التطبيق الفعلي لها هو الذي يخلق قيمة. وتعد عملية تطبيق المعرفة من أبرز عمليات إدارة المعارف وتشير إلى المصطلحات التالية: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق، حيث أن التسيير الناجح للمعارف هو الذي يستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن يفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

لها أو لحل مشكلة قائمة، إضافة إلى ذلك يجب أن يستهدف تطبيق المعارف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق للمنظمة النمو والتكيف.<sup>1</sup> وتطبق المعرفة وفق عمليتين وهما:

- 4-1- **العمليات الموجهة:** تعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.<sup>2</sup>
- 4-2- **الإجراءات الروتينية:** وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات بحيث تسمح بتطبيق ودمج المعارف المتخصصة، دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين

### شكل رقم 02: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

<sup>1</sup> ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ص ص 125، 126.

<sup>2</sup> ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013، ص 35.

## المطلب الثاني: الإطار النظري رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أهم أصول المنظمة، باعتباره أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتنميته بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى الأداء المطلوب.

### أولاً: ماهية رأس المال البشري

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961 وكذا كتابات بيكر سنة 1964، وهناك بعض الباحثين يعيدون بدايات الإهتمام برأس المال البشري لأدم سميث في القرن الثامن عشر وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الإنتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.<sup>1</sup>

### 1-تعريف رأس المال البشري

قبل الحديث عن رأس المال البشري بشكل خاص ومفصل يجدر بنا الإشارة أولاً لمفهوم رأس المال الفكري بشكل عام بحيث يعرفه توماس ستيوارت على أنه: " المادة الفكرية من معرفة ومعلومات وملكية فردية وخبرة والتي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة ".<sup>2</sup>

ويتضمن رأس المال الفكري ثلاث مكونات وهي:<sup>3</sup>

أ- **رأس المال الهيكلي:** أو ما يعرف برأس المال المنظمي والذي يتضمن الأنظمة، الشبكات، ثقافة المنظمة، قنوات التوزيع، السياسات، الإجراءات ومختلف القدرات التنظيمية التي تم تطويرها لتلبية متطلبات السوق بالإضافة إلى الملكية الفكرية.

ب- **رأس مال الزبوني:** بحيث يتضمن علاقة المنظمة مع عملائها ومتعاملها (الوفاء، الحصة السوقية).

ج- **رأس المال البشري:** وهو فحوى دراستنا بحيث تعددت إتجاهات الباحثين وتعريفاتهم وهذا ما سنبينه فيما يلي:

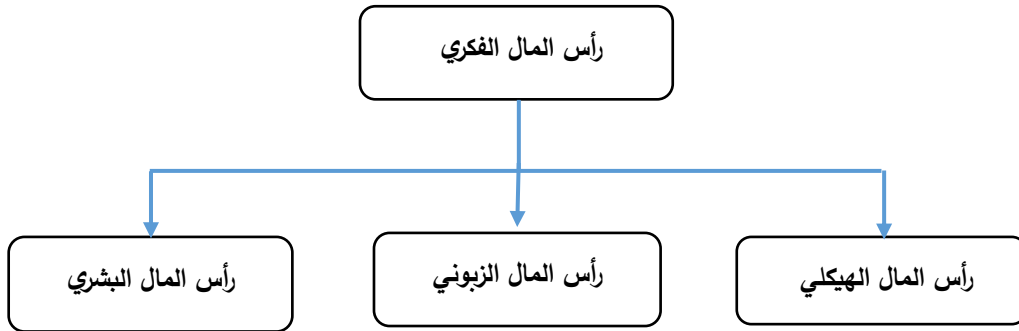
<sup>1</sup> فرعون أمحمد، محمد ألبني، **الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14/15 أبريل 2009، ص 05.

<sup>2</sup> بوضوردي صليحة، **رأس المال البشري، دوره في إدارة التغيير: نحو إدارة جديدة للموارد البشرية**، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جوان 2016، ص 429.

<sup>3</sup> Andrew Kok, Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management, Interviews, South Africa: Electronic Journal of Knowledge Management, volume05, issue02,2007, P185.



شكل رقم 03: مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

- تناول Theodor Shultz سنة 1961 رأس المال البشري على أنه: إجمالي الطاقات والقابليات البشرية التي يمكن إستخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية.
- وتوصل Tomas Stewart وفق الإستفتاء الذي قام به عن طريق المعهد العالمي للتعليم في نيويورك عن القوة العقلية إلى أن رأس المال البشري يتكون من معارف ومهارات الأفراد والجماعات والتي تترجم في صورة قيمة مهمة للعملاء.<sup>1</sup>
- ويعرف كذلك على أنه مجموعة الموارد غير الملموسة والتي هي جزء لا يتجزأ من عقول موظفي المنظمة.<sup>2</sup>
- ويعرف رأس المال البشري على مستوى الفرد بأنه المعارف والمهارات التي يتحكم بها ويتقنها هذا الأخير، والتي تم تراكمها من خلال فترة الدراسة ومختلف الدورات التدريبية التي قام بها والخبرات التي شهدها<sup>3</sup> والتي من شأنها أن تمده بمزايا اجتماعية واقتصادية وشخصية، وتحقق له الرخاء الفردي والاجتماعي والاقتصادي.<sup>4</sup>
- ومن التعاريف واسعة الإنتشار لرأس المال البشري التعريف الذي تتبناه منظمة UNICEF حيث ترى أنه:

<sup>1</sup> مليكة مدفوني، الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات **Somiphos** بتيسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-1، 2017-2018، ص ص 44،43.

<sup>2</sup> Maria.do Rozario Cabrita, Jorge.Landerio de Vaz, **Creating Value from Intellectual Capital: An Approach Based on the Specification of Models**, Portuguese of Managements Studies, Vol XIII, N<sup>o</sup>:02, 2008, P223.

<sup>3</sup> Alexander Guillard, JossRoussel, **Le Capital Humain en Gestion des Ressources Humaines : Eclairage SURL Succes d'un Concept**, Revenue Management et Avenus, N<sup>o</sup>31, 2010, P162.

<sup>4</sup> كلثوم واكلي، رأس المال البشري كمورد غير ملموس وعلاقته بإدارة المعرفة -دراسة حالة للمؤسسة الصناعية للمواد والبناءات الحديدية بانيميتال وحدة عين الدفلى-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2022، ص 257.

" المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين والذي يعد عاملاً رئيسياً

في تقدير إمكاناتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية ".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن رأس المال البشري هو مجموع المهارات والقدرات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الفرد وتؤهله لحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة معاً.

## 2- خصائص وأهمية رأس المال البشري:

### 2-1 خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص أهمها:

أ- **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا يفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجرحه وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

ب- **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

ج- **عدم مرئية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات المكتسبة والممتلكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة، حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة التعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها فالتعرف على الشهادات العلمية للفرد تعد مؤشراً هاماً والتي تتمثل في الاستثمار في التعليم الذي تحمله الفرد طوال فترة الدراسة والتكوين إلى جانب الخبرات والكفاءات الحقيقية والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزاوي سهى، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري كمتطلب من متطلبات تعزيز الأمن المجتمعي، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 603.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 82-84.

إضافة إلى:

- من الصعوبة قياسه بدقة؛

- إمكانية الزوال والفقدان؛

- يتعرض للتقادم ويحتاج للتجديد؛

- يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر الدخل؛

- رأس المال البشري هو أساس الإبداع والابتكار؛<sup>1</sup>

- ثمين وذو قيمة؛

- ندرة رأس المال البشري؛

- صعب التقليد: المعارف والقدرات والمهارات المميزة والضمنية التي يحظى بها الفرد يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

- صعوبة إحلاله ببديل له: يعتبر الفرد موردا نادرا إذا لم يتم إيجاد بديل آخر له وهذا ما يشكل مصدر الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

## 2-2 أهمية رأس المال البشري:

وتكمن أهمية رأس المال البشري في النقاط الموالية:

- زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الجيد والنجاح الذي يعتبر الهدف الأساسي لأي مؤسسة والذي لا يتم إلا بوجود أفراد تتوفر لديهم قدرات وإمكانيات ومعارف متميزة (رأس مال بشري) .

<sup>1</sup> بلقاسم شبيلي، نورة قنيفة، رأس المال البشري... مدخل لبناء التنمية قراءة سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد الأول، مارس 2020، ص ص 247، 248.

<sup>2</sup> ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنيرال كابل بسكرة-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص ص 31، 32.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ووجود رأس مال بشري في المؤسسة يمتلك معارف ضمنية يصعب تقليدها من قبل المنافسين في حد ذاته ميزة تنافسية.
- تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق المعارف الجديدة وتجسيدها سواء كانت منتجات أو عمليات أو خدمات.<sup>1</sup>
- تعتبر الكفاءات البشرية أساس البحث العلمي وتوظيف نتائجه.
- رأس المال البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية وغير المادية.
- توصيل ونقل خبرات، علوم، معارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل لخدمة الصالح العام.
- يمكن المورد البشري من إنشاء مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد قابل للنفاذ.
- المشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.<sup>2</sup>

### ثانياً: تصنيفات وأبعاد رأس المال البشري

#### 1- تصنيفات رأس المال البشري:

ينقسم رأس المال البشري إلى أربع فئات حسب مستوى آداه على النحو الموالي:

- 1-1- **النجوم اللامعة والعقول المدبرة:** والتي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي 75% من إجمالي العاملين.
- 1-2- **العاملون المتعلمون الجدد:** والذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف أخرى ويفضل أن تكون نسبهم حوالي 2.5% ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت بحكم حسابه ككلفة ضائعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ربيحة قوادرية، المرجع السابق، ص ص 32،33.

<sup>2</sup> حاتم بن صلاح أبو الجدائل، **رأس المال البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012، ص 22.

<sup>3</sup> صفوان محمد المبيضين، **تحليل وتوصيف الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 122

1-3- العاملون الطبيعيون في آدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواقفهم مع منظماتهم: بحيث لا يمكن الإستغناء عنهم بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول إذا ما أرادت ذلك وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة ينبغي أن تكون نسبتهم بحدود 20 %.

1-4- العاملين صعبى المراس: والتي يفترض على المنظمات أن تستدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى تكلفتهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء آدائهم المتدني ومشكلتهم الخطيرة على العاملين الآخرين يفترض أن نسبتهم لا تزيد عن 2.5 %<sup>1</sup>.

## 2- أبعاد رأس المال البشري:

وتتمثل مكونات رأس المال البشري فيما يلي:

2-1- المعارف : يمكن اعتبار مفهوم القدرات (الكفاءات) المعرفية على أنها من المفاهيم الأكثر شيوعا في الناتج الفكري الإداري في الوقت الحاضر نظرا للتغيرات و التحولات الكبيرة في بيئة العمل و لذلك فإن الحديث عن القدرات المعرفية يرتبط بالخصائص المعرفية التي يمتلكها العنصر البشري على صعيد المستوى الفردي أو الجماعي في المنظمة فضلا عن كون جوهر عملية التفوق و التميز يقع في نطاق تنمية القدرات المعرفية و تفعيلها،<sup>2</sup> و هذه القرارات تتمثل في قدرة الأفراد على جمع المعلومة ذات القيمة و تفسيرها، إستخدامها و الإستفادة منها بحيث يوجد نوعين من المعرفة هما : المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.<sup>3</sup>

2-2-المهارات: يعرف G le Beterf المهارات بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية، كما تعرف المهارة بأنها تجسيد المعرفة المكتسبة في أفعال توصف بالكفاءة من بين المهارات الخاصة بأداء الأعمال بشكل عام نذكر مهارات التفاوض، مهارات التعامل مع الأنماط المختلفة من البشر مهارات التحدث والإقناع مهارات

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وآخرون، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص232.

<sup>2</sup> منال عبد الجبار السماك، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري، - دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة- نينوى-، مجلة تنمية الرافدينالمجلد33، العدد104، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص14.

<sup>3</sup> الصادق عبد السلام مصطفى، محمد علي أسيمو، رأس المال البشري وأثره في الأداء الوظيفي للشركة الليبية للحديد والصلب مصراتة من وجهة نظر العاملين بها، كتاب المؤتمر الأكاديمي الثالث، الواقع الاقتصادي والسياسي في ليبيا واستشراف المستقبل، كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة، ليبيا، 2019، محور 01، ص11.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

الإتصال وغيرها ....، تعتبر مهارات الأفراد وقدراتهم شكلا من أشكال رأس المال كونهم يؤثرون على إنتاجية الفرد في المنظمة فضلا عن فرص الأفراد في زيادة الأجور، الأمن الاقتصادي، فرص العمل.<sup>1</sup>

**2-3-الخببرات:** وهي مقدار ما يتمتع به الأفراد من المعارف والمهارات التي تراكمت من خلال الوظائف الحالية والسابقة مما يجعل آدائهم أفضل في مواجهة كافة الظروف، وهناك العديد من الأسباب التي تبرز أهمية الخبرات نذكر منها:

- الخبرة تؤدي إلى خفض التكاليف وتقلل من وقت التدريب؛

- الخبرة مؤشر إجتماعي ذلك لأن الأفراد تعلموا من خلال العمل في المنظمات السابقة نوعا من السلوك الذي قد يكون مطلوب؛

- تعد الخبرة التي تحصل عليها الأفراد ضرورية للترقية في المستقبل بحيث أن الفترات الزمنية الطويلة التي يعمل بها الفرد قد لا تكون مبررا لترقيته بقدر نوع الأعمال التي مارسها طيلة عمله.<sup>2</sup>

ويمكن تقسيم الخبرة إلى ثلاث أنواع هي كالاتي:<sup>3</sup>

أ- **الخبرة التشاركية (Associational Understanding):** يشير هذا النوع من الخبرة إلى أنه يمكن للفرد أن يكون لديه فهم تشاركي بناء على خبرته التي يكتسبها أثناء محاولته إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه.

ب- **خبرة المهارات الحركية (Motor Skill Expertise):** هي خبرة بدنية أكثر منها إدراكية بحيث يقوم الأفراد بتحسين المهارات عن طريق الأداء المتكرر والتدريب الموجه والمستمر.

ج- **الخبرة النظرية (العميقة) (Deep Theoretical Knowledge):** ويعتمد هذا النوع من الخبرة على استخدام الموهبة الإبداعية المبنية على المعارف النظرية بحيث تسمح للخبراء بحل مشكلاتهم التي تعترضهم من قبل ولا يمكن حلها بالخبرة التشاركية، بحيث تكتسب هذه المعارف النظرية من خلال التدريب المنتظم وحل المشكلات عمليا وخير مثال عن ذلك المهندسون والعلماء.

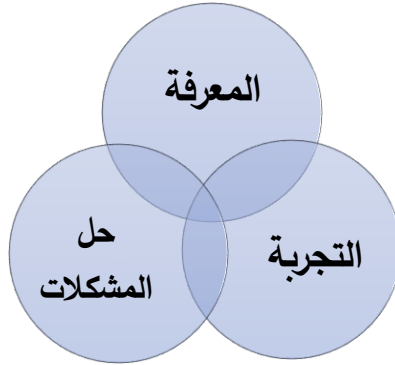
<sup>1</sup> حقاظ زحل، **إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري**، مذكرة نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم إقتصاد المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2017-2018، ص112.

<sup>2</sup> محسن عبد الأمير عطية الطائي، **رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين**، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص48.

<sup>3</sup> إرمابيسرا، فرنانديز راجيف سابيروال، ترجمة محمد شحاتة وهبي، **إدارة المعرفة النظم والعمليات**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014، ص ص 54-57.

ويرى Richard & Edward أن الخبرة تتكون من المعرفة، التجربة وحل المشكلات وهذا ما يمثله الشكل أدناه:

الشكل رقم 04: مكونات الخبرة



Source: Richard A. Swanson, Elwood f. Holton III, Foundation of Human Resource

Development, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, California, USA ,2009, P233.

ثالثا: تنمية رأس المال البشري وأساليبه:

#### 1- مفهوم تنمية رأس المال البشري:

يمكن تناول مفهوم تنمية رأس المال البشري من خلال التعاريف الآتية:

- إن تنمية رأس المال البشري هي عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجهدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة عن طريق الإستغلال الأمثل لكافة الموارد الإقتصادية وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والفنية والسلوكية.<sup>1</sup>

- كما تعرف تنمية رأس المال البشري على أنها عملية زيادة معارف ومهارات، قدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المنظمة.<sup>2</sup>

- يمكن تعريفها كذلك بأنها عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة ومستمرة في المنظمة، حيث لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد أي أنها ليست عملية مؤقتة ودورية واستمرارها يضمن إستمرار المنظمة ككل بحيث تتكامل كل

<sup>1</sup> شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 146-127(1)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص146.

<sup>2</sup> نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر - الواقع والمأمول -، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 12، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2014، ص36.

عملية مع الأخرى لتساهم في تنمية رأس المال البشري لأن كفاءة هذا الأخير يعكس بضرورة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة.<sup>1</sup>

نستنتج من خلال ما سبق كتعريف إجرائي لتنمية رأس المال البشري بأنه مختلف الأساليب التي تعنى بتطوير وتعزيز مهارات، معارف وقدرات الأفراد في المنظمة سواء من خلال التعليم، التكوين والتدريب لزيادة إنتاجية العاملين وتحسين آدائهم وهذا ما ينعكس بالضرورة على الأداء الكلي للمنظمة.

## 2- أساليب تنمية رأس المال البشري:

تحقق المنظمة عادة الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميزها عن غيرها من المنظمات، وعلى خلاف الموارد الأخرى فإن هناك عنصر وحيد يملك قوة الترويج والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة وقدرات ومهارات مختلفة ومؤهلة للإبداع والتجديد، بحيث يتم إدارته وفق آليات وأساليب وعمليات معينة لتنميته وضمان تحقيقه للأهداف المرغوبة.

ومن أهم الأساليب التي يجب أن تهتم بها المنظمة لتنمية رأس مالها البشري هي:

**2-1- إستقطاب رأس المال البشري:** يركز على البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والإستقطاب.

إن رأس المال البشري من أهم الموارد في المؤسسة، هذا ما جعل الحاجة إليه في تزايد مستمر، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة للحصول عليه بالعدد والنوعية المطلوبة، وهذا ما يجعلها تتحمل تكاليف جذبه وإستقطابه ثم توظيفه، كونها تدرك بأن ما تتفقه على هذه العملية سيحقق لها عوائد في المستقبل. ويتعلق عنصر الإستقطاب بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية، واختيار الأنسب منها مثل إستقطاب الموارد البشرية ذات معارف ومهارات، طاقات وإبداعات، واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة، وهو ما ينطبق على مقولة " Daft and Marcic " لا توظف الأشخاص فقط لأنهم متوفرون، بل احصل على الشخص المناسب لعملك " فإن الاستقطاب الجيد للمواهب البشرية يتطلب من المؤسسة تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم، و نوع الأفراد الواجب اختيارهم بواسطة نظام معلومات جيد من أجل التحديد الجيد و يمكن تقسيم مصادر الإستقطاب إلى ما يلي :

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص17.



## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

أ- المصادر الداخلية: يستخدم هذا النوع من المصادر في حالة وجود وظائف تتطلب خبرات لا تتواجد خارج نطاق المنظمة، و من أهم الآليات المستخدمة في حالة الإستقطاب من الداخل هو الإعلان من خلال لوحة الإعلانات المتواجدة بتلك المنظمة، والتي توضح المؤهلات المطلوبة و مواعيد العمل إضافة إلى الأجر، كما يمكن أن يتم من خلال فحص سجلات الموظفين، والتي من خلالها يتم الكشف عن العاملين الذين تتوافق قدراتهم مع الوظائف الجديدة و يعملون في وظائف دون مستواهم، كما يمكن أن تتم من خلال فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالمنظمة إن وجدت.<sup>1</sup>

ب- المصادر الخارجية: المقصود بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من خارجها، وبهذا الصدد قامت مجلة هارفرد لعام 2004 تحت عنوان "أفكاراخرافية لعام 2004 Break through ideas for" بوضع مجموعة من الاستراتيجيات لإستقطاب أصحاب القدرات العقلية تتمثل هذه الاستراتيجيات في:<sup>2</sup>

○ شراء العقول من السوق : يعتبر رأس المال البشري ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، لذلك يتطلب الأمر تسيير الموارد البشرية أو تخصيص لجان متخصصة في هذه الوظيفة لمتابعة العقول البراقة النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، الذي ينعكس على زيادة عمليات الإبتكاروالإبداع و إن التحول إلى اقتصاد المعرفة فتح المجال أمام الأعمال للإنتقال خارج الحدود الوطنية بحركية أكبر تجلب فرص جديدة للمنظمات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن المهارة في كل ركن من العالم.

○ شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي بحيث يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء قيامه بالعمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه. وتعد شجرة الكفايات أحد تقنيات تسيير الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخطط يوضح المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للمنظمة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال البشري عن طريق شبكة الأنترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني.

<sup>1</sup> ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 38، 39.

<sup>2</sup> رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للحيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص08.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

○ مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم: تركز هذه الإستراتيجية على المنظمات التعليمية مدارس، معاهد، كليات، جامعات، إذ تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس يرى البعض بأن زيارة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا.

إذا من خلال ما سبق يتضح بأن عملية إستقطاب رأس المال البشري تتمثل في حصول المنظمة على أفراد مؤهلين وموهوبين ذوي معارف ومهارات فنية عالية، تساعد في زيادة الإنتاجية وتحقيق الإبداع والابتكار، مما يجعل المنظمة في تطور مستمر وتحقق ميزة تنافسية مستمرة.

### 2-2- إغناء رأس المال البشري:

لا تتوقف مهمة إدارة رأس المال البشري عند عملية الجذب والاستقطاب فقط، بل لا بد من تنمية رأس مالها البشري من خلال عدة طرق وأساليب هي:

أ- **التعليم: Education:** أشار Shultz إلى أن التعليم إستثمار هام لتنمية رأس المال البشري فهو عبارة عن كل ما تدفعه المنظمة على أفرادها وما تقوم به لتكوينهم وتحفيزهم بغية الزيادة في المساهمات الفكرية لتحسين عمليات المنظمة وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعامل معهم،<sup>1</sup> وتكمن أهميته في:<sup>2</sup>

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، سواء من الناحية الفنية أو السلوكية أو الإدارية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل؛

- توفير وتدبير اليد العاملة المختصة لإعداد المهام المطلوبة بالمستوى المطلوب، وفي التخصص الذي يشترط فيه المواصفات الدقيقة للوظيفة؛

- تهيئة الأفراد للقيام بنشاطات في مناصب ذات طبيعة مواصفات محددة؛

- توفير نوعا من الاستمرارية في اكتساب المعرفة على المستويين الشخصي والبيئي خاصة في عالم يشهد تطورات سريعة؛

<sup>1</sup> العنزي سعد علي، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص171.

<sup>2</sup> بن عبد العزيز فطيمة ريماء عيسى الغيثان، تكنولوجيا التكوين والتعليم لتنمية رأس المال البشري في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية المجلد06، العدد03، جامعة الجزائر03، 2017، ص ص 991،990.

ونظرا للانتشار الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وظهور العولمة التي جعلت العالم قرية صغيرة، ظهر مفهوم حديث للتعليم وهو:<sup>1</sup>

- **التعليم الإلكتروني:** والذي أصبح في متناول كل فرد سواء في البيت أو في العمل أو في أي مكان من خلال وجود البريد الإلكتروني email والذي يعد أسرع وسيلة لإيصال المعلومات و في نفس الوقت بأقل تكلفة، و يستخدم للاتصال بين شخصين قد يكون الأول هو المعلم و الثاني هو المتعلم ،وهو ما يساعد في نقل المحاضرات التي يمكن للمتعلم قراءتها و في نفس الوقت يمكن للمتعلم إرسال أسئلته، كما هناك وسائل عديدة أخرى تستعمل في التعليم الإلكتروني مثل الشبكة العالمية الشاملة www ،فمن خلال هذه الشبكة تقوم الجامعات بفتح صفحة home page تعرض من خلالها البرامج التعليمية، و تنشأ لوحة أو مجلة إعلانات للفصل الدراسي تمكن الطالب من أن يتواصل عبر هذه اللوحة مع زملائه ، كما يمكن تنظيم ما يعرف " بمؤتمر للنقاش " يضع فيه كل متعلم أسئلته و يتلقى إجاباته تحت إشراف أستاذ ما.

ب- **التعلم: Learning** هو عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة، كما يعرف أيضا بأنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى أن الفرد يتصرف بأشكال مختلفة من السلوك الذي كان يقوم به نتيجة تأثير الخبرة واكتسابه مزيدا من المعرفة والخبرة بمرور الزمن.<sup>2</sup> وينقسم التعلم إلى 03 مستويات هي:<sup>3</sup>

- **التعلم على المستوى الفردي:** يتعلق بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه وهذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء).

- **التعلم على المستوى الجماعي:** ويعني ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة بطريقة تعاونية وتشاركية.

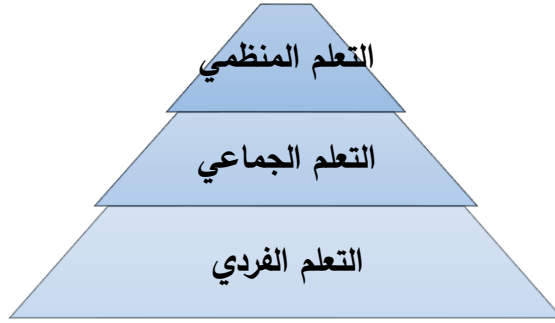
<sup>1</sup> أحمد المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص 160.

<sup>2</sup> بوكشبريدة صابر، **دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية**، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022-2023، ص 47.

<sup>3</sup> عشوش خيرة، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة دكتوراه التسيير: التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاوي، تلمسان، 2010، ص 19.

- التعلم على المستوى المنظمي: ويعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.

الشكل رقم 05: مستويات التعلم



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

يجدر الإشارة الى أن الفرق بين التعلم و التعليم يكمن في كون التعليم نشاط غير سياقي يمكن الحصول عليه خارج موقع العمل في حين أن التعلم لا يمكن أن يتم إلا داخل العمل و سياقه و بالتفاعل مع أفرادها و أشياءه و قيمه و أسرارها.<sup>1</sup>

ج- **التكوين : formation** هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموظف و إكسابه معارف و سلوكيات و مهارات جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات او تغيرات تحدث في البيئة و تؤثر على نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

و تبرز أهمية التكوين في كونه استثمار من خلاله تحقق المنظمة تسهيل التعلم لأفرادها و إثراء رصيدهم المعرفي بحيث يزيد من إلتزام الأفراد وولائهم للمنظمة و يعزز إدراكهم بأنها مكان جيد للعمل كما يساهم في تكوين القادة الأكفاء و يعزز مهارات حل المشكلات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص 18.

<sup>2</sup> بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015، ص 63.

<sup>3</sup> رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 118، 119.

الجدول رقم 01: المجالات التي ينميها التكوين

المجالات التي ينميها التكوين	النواحي التي ينميها التكوين في هذه المجالات
تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة تنظيم المنظمة و سياساتها و أهدافها</li> <li>- معلومات عن إجراءات و نظم العمل بالمؤسسة</li> <li>- معلومات عن خطط المنظمة و مشاكل تنفيذها</li> <li>- المعرفة الفنية بأساليب العمل و أدواته</li> <li>- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف</li> <li>- معلومات عن مناخ العمل</li> </ul>
تنمية المهارات و القدرات لدى المتكون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة</li> <li>- المهارات القيادية</li> <li>- القدرة على تحليل و حل المشكلات</li> <li>- القدرة على اتخاذ القرارات</li> <li>- المهارات في التعبير و النقاش و إدارة الندوات و الإجتماعات</li> </ul>
تنمية إتجاهات المتكون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإتجاه لتفصيل العمل بالمنظمة</li> <li>- الإتجاه لتأييد سياسات و أهداف المنظمة</li> <li>- تنمية الرغبة و الدافع الى العمل</li> <li>- تنمية الإتجاه الى التعاون مع الرؤساء و الزملاء</li> <li>- تنمية الروح الجماعية للعمل</li> </ul>

المصدر: حقاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري، مذكرة نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم إقتصاد المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2017-2018، ص ص 164،165.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

د- التدريب **Training** : و يمكن تعريف التدريب بأنه إعداد الفرد للقيام بعمل معين، و ذلك من خلال تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا للقيام به، و كذلك اكسابه المعارف و المعلومات التي تتقصه لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية.<sup>1</sup> و يعرف كذلك بأنه عمل مخطط يتكون من برامج مصصمة من أجل تعليم الموظف كيف يؤدي أعماله الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير و تحسين آداءه.<sup>2</sup>

باعتبار أن المورد البشري هو أساس المنظمات و المؤسسات فالتدريب يجب أن يبدأ بالفرد ليصل إلى المؤسسة، فالفرد هو أساس التنمية المستدامة للمؤسسة كي تبقى دوما في تطور مستمر و تحقق خططها الإستراتيجية من خلال التدريب و لما له من دور كبير في تنمية رأس المال البشري و المتمثل في:<sup>3</sup>

- تأهيل العاملين و تمكينهم من الإسهام في الرفع من القدرة و الكفاءة الإنتاجية ؛
- تدريب الموظفين للإمام بالتطورات التي تطرأ في مجالات عملهم ؛
- تطوير كفاءات شاغلي الوظائف و تأهيل الموظفين حديثي الإلتحاق ؛
- التقليل من الأخطاء الناتجة عن ضعف الأداء فنيا و إداريا بسبب نقص الخبرة و التقليل من التكاليف ؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين ؛
- إكساب الأفراد الخبرات اللازمة لشغل الوظائف .

### 2-3- المحافظة على رأس المال البشري:

تعرف على أنها "علاقة العمل المستمرة"، فالإحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبحت من أولويات إهتمام المنظمات، حيث أخذت هذه العملية نطاقا واسعا تجاوز الحوافز النقدية ، فهذه العملية لا ترتبط بالحوافز النقدية فقط، وتفسير

<sup>1</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص17.

<sup>2</sup> بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 63.

<sup>3</sup> عبد الرزاق علي محمد فضل، دور التدريب الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري كأساس لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، المؤتمر الهندسي الثالث لنقابة المهن الهندسية، النقابة العامة للمهن الهندسية، الزاوية، ليبيا، ماي 2021، ص 07.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

ذلك أن العديد من العاملين الذين يتركون العمل لأسباب أخرى مثل المعاملة السيئة التي يتلقاها من قبل صاحب العمل، أو من خلال عدم الاعتراف بهم و بمهاراتهم، كما يمكن أن يكون السبب وجود فرص غير محدودة للترقية.<sup>1</sup>

و يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال بمدى رغبة العاملين في البقاء في المنظمة و ذلك راجع لمدى احتفاظها بالعمال المتميزين لسنوات طويلة و الاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة و خفض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع و بناء جو من الإنسجام بين العاملين و إتاحة فرص الترويج عن النفس، لهذا يتطلب وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم ، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة و فعالية و زيادة ولائهم للمؤسسة كوجود حوافز للعاملين مما ينعكس ذلك إيجابا على المؤسسة.<sup>2</sup> و نظرا للأهمية البالغة للرأس المال البشري و يجب المحافظة عليه من خلال تبني أساليب و طرق معينة نذكر منها :

أ- **الحوافز** : إن اعتماد المنظمات على أنظمة الحوافز من أهم الوسائل لضمان الإحتفاظ برأس المال البشري و تقديم ولائه لها، وأنها المنظمة المناسبة له لكي يعمل بها،و لكن الفشل في تقديم هذه الأنظمة سوف يؤدي إلى هروب رأس المال البشري واللجوء إلى المنظمات المنافسة وهذا ليس في صالح المنظمة، ويعرف بأنه " الدافع أو السبب لعمل الأشياء" وهو مرتبط بالعوامل التي تؤثر على الأفراد والتي تشكل حاجات لهم، فالحافز هو سلوك الفرد الذي يرتبط بالحاجة التي لم يلبها، وتخلق هذه الحاجة الرغبة لديهم لعمل الأشياء مقابل الحصول على مايرغب به من حاجات،<sup>3</sup> و للحوافز عدة أنواع إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فردية أو جماعية حيث صنفها Herzberg and all إلى نوعين و هما:<sup>4</sup>

- **الحافز الجوهري (داخلي)** : أي تحفيز الأفراد بأنفسهم، وهي العوامل المتولدة عن طريق الذاتية التي تؤثر على الأفراد من خلال التصرف على نحو معين أو اتجاه معين ؛

- **الحافز العرضي (خارجي)** : و هو تحفيز الإدارة للأفراد، و تكون هذه الحوافز على شكل جوائز مثل زيادة في الأجور، أو التحفيز المعنوي المديح أو الترقية أو عقوبات و إجراءات تأديبية (تحفيز سلبي).

<sup>1</sup> Ann Gilley and all, **The Praeger Handbook of Human Resource Management**, Greenwood Publishing Group, USA, 2009.pp144-145.

<sup>2</sup> ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>3</sup> Micheal Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan, P10,10<sup>th</sup> edition, London and Philadelphia,2006, P252.

<sup>4</sup> Ibid., P254.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

فمهما كان نوع الحوافز التي تقدمها المنظمة إلى أنها ذات أهمية بالغة في زيادة شعور العاملين بالرضا عن عملهم و إحساسهم بالاستقرار وروح الإنتماء لتلك المؤسسة التي يعملون بها، مما يحفزهم لتحسين مستوى أدائهم و القيام بأعمالهم على أكمل وجه و تقديم الأفضل بالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية و كذا التقليل من الغيابات مما يجعل المنظمات المتبينة لنظام الحوافز الجيد و الفعال تضمن بقاء الأفراد ذوي المعارف والخبرات والمهارات العالية لأداء أعمالهم بكفاءة و فعالية مما يصبح الحافز في هذه الحالة إستثمارا و ليس إنفاقا.

ب- **التمكين** : يعتبر التمكين من أهم الممارسات التي يستخدمها المديرون لضمان المحافظة على رأس المال البشري داخل المنظمات، و تبلور هذا المفهوم في أدبيات التسير خلال التسعينات من القرن العشرين، نتيجة تراكمات فكرية و تطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر التسييري بمفاهيمه المختلفة، خاصة بعد الإهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للتسيير التي بدأت بدراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية " الحاجات "لماسلو ، ثم نظرية "X و Y" لماكجريجور.<sup>1</sup>

و عرف حسب Shermerhorn and al بأنه " العملية التي يقوم من خلالها المديرون بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات و السلطة التي يحتاجونها لإتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم و في عملهم ".<sup>2</sup>

كما يرى كل من Bowen and Lawler أن التمكين وسيلة الإنتصاف التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمة، والإستجابات أسرع للعملاء، كما أنه غالبا ما يتم تقديم التمكين باعتباره علاجا للإنتاجية و معالجة المشاكل المختلفة في المؤسسات.<sup>3</sup>

وتتمثل أهمية التمكين فيما يلي:<sup>4</sup>

- شعور العاملين بالمسؤولية و حس عالي بالملكية و الرضا عن العمل، و سلطة واسعة في تنفيذ المهام مما يزيد من إنتاجية المنظمات؛

<sup>1</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص33.  
<sup>2</sup> زكرياء مطلع الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، داراليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص27.

<sup>3</sup> David E. Bowen and Edward Lawler, **the Employee Empowerment Approach to Service**, center for effective organization publication, Marshall school of business, university of Southern California, Los Angeles, January 1994, P02.

<sup>4</sup> زكرياء مطلع الدوري، أحمد علي صالح، المرجع نفسه، ص ص 28،29.



## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

- يعد التمكين عامل في إعطاء العاملين فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم مما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم و تنمية الإبداع لديهم؛

- يجعل المنظمات أكثر قدرة على التعلم و التكيف مع التغيرات المتسارعة و تلبية رغبات الزبائن بالتالي زيادة الحصة السوقية؛

إذن يعتبر التمكين عاملا أساسيا للمنظمات الحديثة القائمة على المعرفة، كونه يساهم في زيادة معارف العاملين و اكسابهم مهارات و خبرات جديدة بحيث يصبحون أكثر قدرة على الإبداع و الابتكار، مما يرفع ذلك من معنوياتهم و ثقتهم في قدراتهم و هذا ما يشعرونهم بالرضا عن وظيفتهم بالتالي يزيد ولاءهم و تمسكهم بتلك المؤسسة التي يعملون بها، و هذا ما يجعل التمكين أمرا حاسما لا بد منه لنجاح المنظمات و بقائها و استمراريتها.

ج- **تقليل فرص الإغتراب الوظيفي** : و هو بصفة عامة شعور العامل بأنه لا يملك السيطرة على الطريقة التي تتم بها الأمور في العمل، و إدراك العاملين بأن عملهم ليس مهما أو مفيدا و أنه لا يوجد قيمة للمجتمع أو لعمالئهم، مما يؤثر على نتائج العمل،<sup>1</sup> حيث يقلل الإغتراب من الحافز لدى العامل بالرغبة في العمل و عدم وجود الإلتزام بالأهداف التنظيمية.<sup>2</sup> وصف Seeman الإغتراب من خلال خمسة أبعاد تتمثل في : فقدان القوة ، إنعدام المعنى، فقدان لمعايير و القواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة و الإغتراب عن الذات.<sup>3</sup>

إذن الإغتراب الوظيفي يعني توصل العاملين إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للإستمرار في العمل فيها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها مما تتعلق بالعامل، و هو قرار يمس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وولائه لها، و يترتب عليه نتائج سلبية لكلا الطرفين، وينتهي غالبا بانتهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية لأنه يبدأ من داخل الفرد من خلال شعوره بأنه منفصل عن الآخرين، و أنه غير منتمي للمؤسسة التي يعمل بها، مما يجعله يبدأ بالابتعاد عنها شيئا فشيئا إلى غاية تركها نهائيا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Lars Tummers and Laura Den Dulk, **The Effects of Work Alienation on Organizational Commitment, work effort and work-to-family enrichment**, Journal of Nursing management, august 2013, p 04.

<sup>2</sup> Seyfettin Sulu and al, **Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals**, International Journal of Business and Management, Vol 05, No 08, August 2010, P29.

<sup>3</sup> Ibid., P04.

<sup>4</sup> منصور بن زاهي، **الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات**، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص18.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

د- التصدي للتقادم التنظيمي : يشير التقادم إلى عجز الفرد عن تنمية مهاراته و خبراته باستمرار و تخلفه عن مسايرة التنمية و التجديد في مجال اختصاصه، بحيث يوجد نوعين من التقادم الأول معرفي كتقادم الخبرات و المهارات، والثاني تقادم ثقافي كتقادم القيم و المتقدات الاجتماعية.

هـ- مواجهة الإحباط التنظيمي : و يتمثل بعدم القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية للفرد فتتولد لديه انفعالات لا يمكن تجنبها، و من أهم مظاهره هي مادية و نفسية و اجتماعية .

و- تعزيز التميز التنظيمي : يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل و الأساليب التي يزيد عدد المساهمات الفكرية عند الأفراد عن طريق تشجيع الإبداع و الابتكار و خلق روح الفريق و العمل الجماعي لخلق جو ملائم للعمل.<sup>1</sup>

إذن يرتبط عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء الأفراد في المنظمة مثل الاحتفاظ بالأفراد المتميزين لسنوات طويلة والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع، وبناء جو من الانسجام بين الأفراد وإتاحة فرص الترويج عن النفس، كما يتطلب وجود أنظمة لمكافأة الأفراد المتميزين ومعاملة الأفراد بوصفهم عملاء، بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم.

وبالتالي فإن توظيف أفضل الأفراد والاحتفاظ بهم ليس سوى جزء من المعادلة، ويجب على المنظمات الاستفادة من مهارات وقدرات أفرادها من خلال تشجيع التعلم الفردي والتنظيمي وخلق بيئة داعمة، حيث يمكن إنشاء المعرفة وتبادلها وتطبيقها.<sup>2</sup>

مما سبق نجد أنه لا تتمثل أهمية رأس المال البشري في امتلاكه و حسب و لكن في كيفية استخدامه و توظيف معارفه و قدراته و خبراته، هنا تظهر أهمية المحافظة على المخزون المعرفي والمحافظة على المصادر المعرفية في المنظمة و هذا لا يأتي إلا من خلال توفير البيئة و المناخ المحفز للعمل و تهيئة الظروف اللازمة لذلك ، و على المنظمة تبني إستراتيجية معرفية للمحافظة على المعارف الضمنية والكامنة داخل عقول مالكيها و هم العاملين لدى تلك المنظمة و تمنع فقدانها و كذلك تحقيق الرضا الوظيفي وولاء أفرادها لمنظمتهم كما قال بيرن "بدون ولاء فقدت المعرفة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حفاظ زحل، مرجع سبق ذكره، ص167.

<sup>2</sup> Benjamin B. Dunford and al, **Human Resource-Based View of the Firm**, Journal of Management ,27,2001, P P (701-721).

<sup>3</sup> Omotayo, Funmilola Olubunmi, **Knowledge Management as an important tool In Organizational Management: A Review of Literature**, Library Philosophy and Practice e-journal Paper 1238,2015, P13.

المطلب الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة بتنمية رأس المال البشري

تشكل عمليات إدارة المعرفة في مجملها كل من توليد خزن مشاركة وتطبيق المعارف، والتي تلعب دورا في تنمية رأس المال البشري :

1- علاقة عملية توليد المعرفة بتنمية رأس المال البشري:

إن اهتمام المؤسسة بتوليد المعرفة باستمرار يؤدي إلى زيادة التراكم المعرفي لدى مواردها البشرية، مما ينعكس على تطوير مهاراتهم وخبراتهم، كما أن استمرار عملية توليد المعرفة بالمؤسسة يتطلب استقطاب أفضل أصحاب المعارف والخبرات المتواجدة بسوق العمل للحفاظ على توليد المعرفة الجديدة بالمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية من حيث المعارف والمهارات والخبرات، وكل هذه الامور تساهم في تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

2- علاقة عملية تخزين المعرفة بتنمية رأس المال البشري:

تعتبر عملية تخزين المعرفة وسيلة تسهل الرجوع إلى المعارف استخدامها وتحديثها بما يضمن الحفاظ عليها وتمييزها فالمنظمات أصبحت تواجه خطرا كبيرا نتيجة لإمكانية فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وهنا تظهر أهمية الذاكرة التنظيمية التي تمكن الفرد من أن يمتلك قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها مما يعزز مهارات حل المشكلات لدى الأفراد.<sup>2</sup>

إن استمرار عملية تخزين المعرفة بالمؤسسة يساهم في زيادة مخزون مواردها البشرية، من خلال ما تملكه من معارف ومهارات وخبرات، وهو ما يمنح المؤسسة أفضلية تنافسية في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص التي تواجهها، مما ينعكس على زيادة خبرات مواردها البشرية، وتطوير معارفها وكسب مهارات جديدة، وكل هذه الأمور تساهم في تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

3- علاقة عملية مشاركة المعرفة بتنمية رأس المال البشري:

<sup>1</sup> صالحى تقوى، سعدون رجاء، علال تقى، أثر إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - الوادي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي 2023/2022، ص 22.

<sup>2</sup> birasnav M & Rangnekar S, **Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries**, Article cite, P 70.

<sup>3</sup> ربيحة قوادرية، سعاد عبود، مساهمة المعرفة في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد، 16 جوان، 2016، ص 94.

تظهر أهمية تبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات من خلال توزيع وتشارك المعرفة وخاصة الضمنية بهدف تنمية مهارات وتثمين خبرات أفرادها، والمهم في المشاركة هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الفرد الباحث عنها في الوقت المناسب، وهذا ما يتطلب خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج وتشارك المعرفة، والتي تعرف بالثقافة التشاركية وجعل المناخ التنظيمي قائم على الثقة يقدر جهود عمال المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة. فعلى سبيل المثال تشجع العديد من المنظمات باستمرار الاتصالات وتدفق المعلومات من الأفراد إلى المدراء من خلال ترسيخ سياسة الباب المفتوح، حيث أن الإدارة العليا في علاقة مباشرة مع الأفراد والأخذ بملاحظاتهم وهذا ما يضمن تدخلهم و مشاركتهم في صنع القرار، ونتيجة لذلك فإن مثل هذا التواصل يعزز التزام الأفراد بالمنظمة وعملهم، وتعزيز تصورهم الذي يشجع الإدارة العليا على الابتكار، وبالتالي فإن هذه العلاقات لها تأثير إيجابي على تنمية رأس المال البشري من خلال تشارك وتبادل المعارف الذي يمكنهم من اكتساب مهارات جديدة، تساعدهم على تطوير وتحسين أدائهم.<sup>1</sup>

#### 5- علاقة عملية تطبيق المعرفة بتنمية رأس المال البشري:

إن اعتماد المؤسسة على التطبيق المستمر للمعرفة يؤدي إلى التعلم المستمر لمواردها البشرية، مما يكسبهم خبرات ومعارف جديدة وتعزيز مستوى مهاراتهم، كما تسمح عملية تطبيق المعرفة إلى إنعاش الإبداع والابتكار بالمؤسسة، وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alireza Sohrabi, & al, **The Role of Knowledge Management Practices in Developing Human Capital**, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom, Volume III, Issue 5, May 2015, P 579.

<sup>2</sup> ربيحة قوادرية، سعاد عبود، المرجع السابق ص 95.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة ورأس المال البشري

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة الموضوع محل البحث في الخطوات المهمة للباحث تمكنه من الإطلاع بكل ما يتعلق بموضوع بحثه وبالنتائج المتوصل إليها. فبعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية الخاصة بموضوع دور العمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري، سيتم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع داستنا أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى إجراء مقارنة بينهما من حيث أوجه الاختلاف وأوجه التشابه.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة حمودة نسيم بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

( أطروحة دكتوراه )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبيان لجمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية "SPSS"، توصلت إلى وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

2- دراسة حافظ زحل بعنوان: إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري (أطروحة دكتوراه )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري ، تم الإعتماد على المعادلة الأولية حيث تم التعرف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة ، كما تم الإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن لإدارة المعرفة علاقة مباشرة برأس المال البشري من معارف مهارات و خبرات ، كما تساهم في تنمية رأس المال البشري من خلال التأثير في أساليب تنمية رأس المال البشري من خلال التأثير في أساليب تنمية رأس المال البشري ( استقطاب ، تدريب ، تعلم ، محافظة ) كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة و رأس المال البشري .

3-دراسة غضبان ليلي بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة (أطروحة دكتوراه)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الدواء ، تم إتباع المنهج الاستقرائي للوصول إلى البيانات اللازمة تم

## الفصل الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

استخدام برنامج " SPSSV.20 " و " Amos v.20 " أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية مباشرة بين إدارة المعرفة و( التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي الرضا الوظيفي) من جهة و هذه الأخيرة و أداء الموارد البشرية من جهة أخرى، كما أنه يوجد تأثير مباشر ضعيف لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة ( التعلم التنظيمي ، قبول التغيير التنظيمي ، الرضا الوظيفي ) .

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

#### 1-دراسة Fattouh & Brahim بعنوان:

#### The Integral Role of Knowledge Management and Business Intelligence with Competitive Intelligence in Algeria.

هدفت الدراسة إلى توضيح تكامل إدارة المعرفة وذكاء الأعمال مع الذكاء التنافسي حيث تتميز كل عملية بجملة من الخصائص، الأهداف والفوائد ويعتبر كل منهم مصدر ثروة على جميع مستويات الإقتصاد، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

-أن الجمع بين إدارة المعرفة والذكاء التنافسي يؤدي إلى أفضل تأثير حيث كل منهما يكمل الآخر وكذلك يعزز القدرات الاستراتيجية ويمكن من بناء ميزة تنافسية في المنظمة من خلال تحويل المعرفة إلى معلومات قيمة التي تؤثر على صياغة إستراتيجية المنظمة.

#### 2- دراسة Barari بعنوان:

#### The Effect Role of Knowledge Management on Organizational Innovation in University of Iran.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بين العاملين في جامعة مازندران، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبيان لجمع البيانات، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها:

- إرتباط جميع مكونات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي وتبادلها مع بعضهما البعض

- لإدارة المعرفة تأثير إيجابي كبير على الابتكار التنظيمي وقدمت مجموعة من التوصيات مفادها:

- ينبغي أن يولي مديرو الجامعات اهتماما أكبر للإبداع والأفكار الجديدة.

- تشجيع الموظفين لتبادل المعارف المهنية لتحسين مستوى المعرفة.

### 3- دراسة Olayinka Abideen Shodiya بعنوان:

#### Knowledge Management and Competitive Advantage of Listed Consumer goods

#### Manufacturing Companies in Nigeria

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات تصنيع السلع الاستهلاكية النيجيرية، تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج التحليل الإحصائي "SPSS" لمعالجتها، توصلت الدراسة إلى أن اكتساب، خلق، مشاركة، تدوين والإحتفاظ بالمعرفة تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية لشركات السلع الاستهلاكية، حيث أن الإدارة تلعب دورا هاما في تعزيز الميزة التنافسية عند إدارتها بشكل مناسب، كما تم تقديم توصيات مفادها:

- يجب على إدارة الشركات محل الدراسة أن تستمر في تشجيع توفير وسائل الإتصال المناسبة وتكنولوجيا المعلومات.

- تدريب الموظفين على كيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات للبقاء في صدارة المنافسين.

- تشجيع أفكار الموظفين من خلال عقد اجتماعات ومناقشات وعمل جماعي بين الفريق كما يتم تحفيزهم على مشاركة المعرفة فيما بينهم.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتنمية رأس المال البشري

#### أولاً: الدراسات العربية

#### 1- دراسة فرعون أحمد محمد أليفي بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد

#### البشرية بالمعرفة ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الموارد البشرية كونه أكثر الموضوعات التي تهتم الإداريين و أصحاب القرار، و قد ظهر مفهوم رأس المال البشري في إطار إقتصاد المعرفة من أجل دمج العامل البشري مع إدارة الموارد البشرية فالعامل البشري هو المصدر الحقيقي و الأساسي لنمو و تطور المؤسسات و عليه تم التعرف في هذا البحث على إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية كمدخل حديث لإدارة

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

الموارد البشرية و كذا علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتحسين تنافسية المؤسسات و كيفية الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين مستوى إدارة المعرفة ، كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- رأس المال البشري يصعب استبداله والتركيز عليه والاستثمار فيه إلى أقصى حد.

- الإستثمار في رأس المال البشري يعني الأسلوب والآلية التي تمكن البقاء للمؤسسة وتحقيق النمو.

### 2- دراسة مليكة مدفوني بعنوان: الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القوى التنافسية وإشكالية تقييمه (أطروحة دكتوراه).

هدفت هذه الدراسة للبحث في معرفة مدى مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات و طرح إشكالية تقييمه و تم اختبار مؤسسة مناجم الفوسفات SOMPHOS المتواجدة على مستوى بلدية تبسة كدراسة حالة و محلا للدراسة الميدانية، تم الإعتماد على المقابلة المجرأة مع بعض المسؤولين بها و كذا بياناتها المالية السوية للفترة 2005-2015 و باعتماد منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (Vaic) تم صناعة نموذجين قياسييين وفق معادلة الإنحدار المتعدد و معالجتها باستخدام برنامج (EvIEWS (v:07 بطريقة الإنحدار المتدرج ، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بالإستثمار في رأس مالها البشري و يؤثر ذلك بشكل إيجابي على ربحتها و نمو مبيعاتها كمؤشرين لقدرتها التنافسية .

### 3- دراسة حمزاوي سهى بعنوان: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري كمتطلب من متطلبات تعزيز الأمن المجتمعي (مقال)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري من خلال غرس القيم والإتجاهات الإيجابية التي تحقق للفرد الشعور بالأمان والاستقرار فيصبح بذلك فردا فاعلا في تعزيز الأمن المجتمعي، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أنه: كلما تمكنت الجامعات من إعداد الأفراد بصورة إيجابية كلما تحقق لديهم الأمن الفكري وكلما انعكس ذلك على تعزيز الأمن المجتمعي. ثانيا: الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة Alireza Sohrabi بعنوان:

#### The Role of Knowledge Management Practice in Developing Human Capital (Article)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تكوين وتنمية رأس المال البشري وممارسات إدارة المعرفة، تكون مجتمع الدراسة من 349 فرد وتم اختيار عينة مكونة من 186 فرد، توصلت الدراسة إلى:



## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري

- تنمية رأس المال البشري تحدث بشكل رسمي وغير رسمي في المنظمة خاصة من خلال ممارسات إدارة المعرفة
- وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري فتنفيذ عمليات إدارة المعرفة بصورة فعالة يساهم في تنمية رأس المال البشري

### 2- دراسة Firman، Gesit Thabrani،Muthia Roza Linda بعنوان:

#### The Role of Human Capital and Knowledge Management in Innovation.

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال البشري وإدارة المعرفة في الابتكار، أجريت في أندونيسيا على مجموعة من موظفي البنوك تم جمع البيانات باستخدام الاستبانات ليجري تحليلها باستخدام Partial last square (P15 smat3.0)، توصلت الدراسة إلى:
- وجود علاقة مباشرة بين رأس المال البشري والابتكار لكنها ليست مهمة مع ذلك له تأثير كبير غير مباشر من خلال إدارة المعرفة كوسيط
  - وجود تأثير مباشر كبير لرأس المال البشري على إدارة المعرفة
  - وجود تأثير مباشر كبير لإدارة المعرفة على الابتكار
- بالتالي إدارة المعرفة ليست عاملا محددًا رئيسيًا لخلق الابتكار لكن وجودها يعد مدخلا مهما لتنفيذ رأس المال البشري من أجل تحسين الابتكار.

### 3- دراسة ming Wang أوآخرون بعنوان:

#### Effect of Human Capital Investment on Organization Performance.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة استثمار رأس المال البشري الممثل ب 03 أبعاد (التوظيف والاختيار، الإلهام، التدريب والتطوير) بالأداء التنظيمي المعبر عنه بالقيادة وذلك على مستوى مؤسسات تايوانية في مجال العلوم والتكنولوجيا، تم استخدام 150 إستمارة من أصل 800 استمارة، وتوصلت الدراسة إلى:
- التدريب والتطوير يرتبط بعلاقات الثقة الداخلية بشكل إيجابي من خلال قيم المنظمة
  - علاقة الأبعاد الثلاثة للأداء بكل من التوظيف والإلهام لم تتأثر بوجود عناصر الثقافة التنظيمية

كما خلص الباحثون إلى أنه ينبغي على كل مؤسسة أن تعتمد إستراتيجية محددة تناسب وضعها الخاص ويمكن تنفيذها عمليا بما يحقق الأداء وبلوغ العائد على الإستثمار.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع دراستنا والتي توصلنا من خلالها إلى إستنتاج النقاط التالية:

#### ما يجمع الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

- غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي
- غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات
- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات إلا أنها تشير إلى تبني إدارة المعرفة وتعمل على تطبيق عملياتها كما تهتم بالإستثمار برأس المال البشري وتسعى لتنميته.
- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عمليات إدارة المعرفة المعتمدة في صياغة الاستبيان.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الإطارين الزمني والمكاني
- تختلف من حيث مستوى التطبيق حيث دراستنا كانت مطبقة على مستوى مؤسسة إقتصادية في حين هناك بعض الدراسات طبقت على مؤسسات غير إقتصادية كالجامعات
- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الأهداف والنتائج.

يتبين من خلال ما سبق أن إدارة المعرفة من أكثر المفاهيم الفكرية التي استحوذت على الاهتمام الواسع وأحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مسايرة للتغيرات العالمية. كما يظهر أن رأس المال الحقيقي للمنظمات في الوقت الراهن لم يعد يقتصر على رأس المال المادي فقط بل على رأس مالها البشري بالدرجة الأولى الذي أصبح يمثل ثروة تمكنها من مواجهة المنافسة و تحقيق النجاح التميز و الريادة ، هذا ما أصبح يشكل تحديا كبيرا، يفرض عليها ضرورة تنمية و تطوير أفرادها لزيادة مخزونهم المعرفي و إكسابهم مهارات و خبرات جديدة و ذلك من خلال التكوين التدريب التعلم الجماعي و غيرها، و هنا يظهر دور العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة لتنمية رأس مالها البشري و ذلك من خلال توفير المتطلبات اللازمة لدعم خلق نشر تخزين و تطبيق المعرفة و بناء بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية .

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور - بوج بو عرييج -

تمهيد:

بعدها تم التطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري، ومراجعة الدراسات العلمية السابقة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور، حيث سنحاول تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري.

تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة

- المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وهي مؤسسة عنتر ترايد، الحاملة للعلامة التجارية Condor.

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور ومراحل نشأتها

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة كوندور واحدة من أبرز المؤسسات الرائدة في القطاع الصناعي المختصة في صناعة التجهيزات الإلكترونية والكهر ومنزلية معدات الطاقة الشمسية والإضاءة والأجهزة الخاصة بالصناعات الغذائية والتعليب ومواد البناء والتجارة الدولية. هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة تأسست سنة 09-02-2002 وبدأت نشاطها الفعلي في 23-11-2002 وسجلت علامتها التجارية في 30-03-2003 لدى INPI تحت اسم ANTAR TRADE وفي 2012 تحولت الى مؤسسة ذات أسهم.

يقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوغريج طريق المسيلة والتي تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 112559م<sup>2</sup>، منها 63822م<sup>2</sup> مغطاة ويقدر رأس مالها ب: 4277000000,00 دج.

تحصلت على شهادة الايزو 9001 منذ سنة 2007. وخلال سنة 2015 تحصلت كل من شهادات الايزو 14001, OHSAS18001 واليوم كوندور لديها نظام الإدارة المدمج الذي يحتوي على كل من ISO 9001/2007 و ISO14001/2015 و ISO45001/2018

تعتبر مؤسسة كوندور إحدى الفروع المكونة لمجمع بن حمادي الذي يتكون من الفروع التالية:

- فرع مواد البناء: الذي يتكون من ARGILOR, HONDA METAL, AGLOTUBES
- فرع الصناعات الغذائية: ويتكون من POLYBEN, GIPATES, GERBIOR
- فرع البناء والأشغال العامة: المكون من EL BORDJ CONST, TRAVOCOIVA
- فرع الفنادق: HOTEL BEN HAMMED
- فرع الإلكترونيات والوسائط المتعددة: CONDOR ELECTRONICS

الجدول رقم 02: بطاقة فنية للمؤسسة

كوندور إلكترونيك Condor Electronics	إسم المؤسسة
مجموعة بن حمادي "عنتر للتجارة"	المؤسسة الأم
مؤسسة ذات أسهم	نوع المؤسسة
2002/02/09	سنة التأسيس
المنطقة الصناعية بولاية برج بوغريج طريق المسيلة	المقر الرئيسي
الحياة إبتكار	رسالة المؤسسة
CONDOR	العلامة التجارية
الأجهزة الالكترونية، الكهرو منزلية وأجهزة الاعلام الآلي	طبيعة الإستثمار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: مراحل نشأة المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل لكي تصل إلى ما هي عليه اليوم وتتمثل هذه المراحل في:

- 1- مرحلة الشراء للبيع (vente en état): في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائرية، وبما أن هذه الاخيرة غير مشبعة فان الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات مما أدى إلى انتقال المؤسسة إلى مرحلة أخرى لسد الحاجة.
- 2- مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا SKD: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه المرحلة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي :
  - تخفيض تكلفة الشراء.
  - التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
  - المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.
  - المساهمة في النهوض بالإقتصاد الوطني.

3- مرحلة شراء الجهاز مفكا كميًا: CKD هنا تقوم المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة كليًا وإعادة تركيبها وهذه المرحلة سمحت للمؤسسة ب :

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وبتكلفة أقل.
- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه
- توفير مناصب جديدة.

4- مرحلة الإنتاج: بعد الإستفادة من المراحل السابقة والتجربة المكتسبة منها أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا وقدرتها على الإنتاج محليا، تبقي على المؤسسة سوى أن تجلب علامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص License وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

5- مرحلة الإنفتاح على السوق العالمية: في سنة 2017 إعتمدت المؤسسة على إستراتيجية جديدة وهي إستراتيجية التصدير، حيث يتم تسويق منتجاتها في 16 دولة موزعة على 3 قارات:

إفريقيا: تونس، المغرب، مصر، السنغال، البنين، موريتانيا، ليبيا، كونغو

آسيا: الإمارات العربية المتحدة، الأردن، عمان، السعودية، الصين

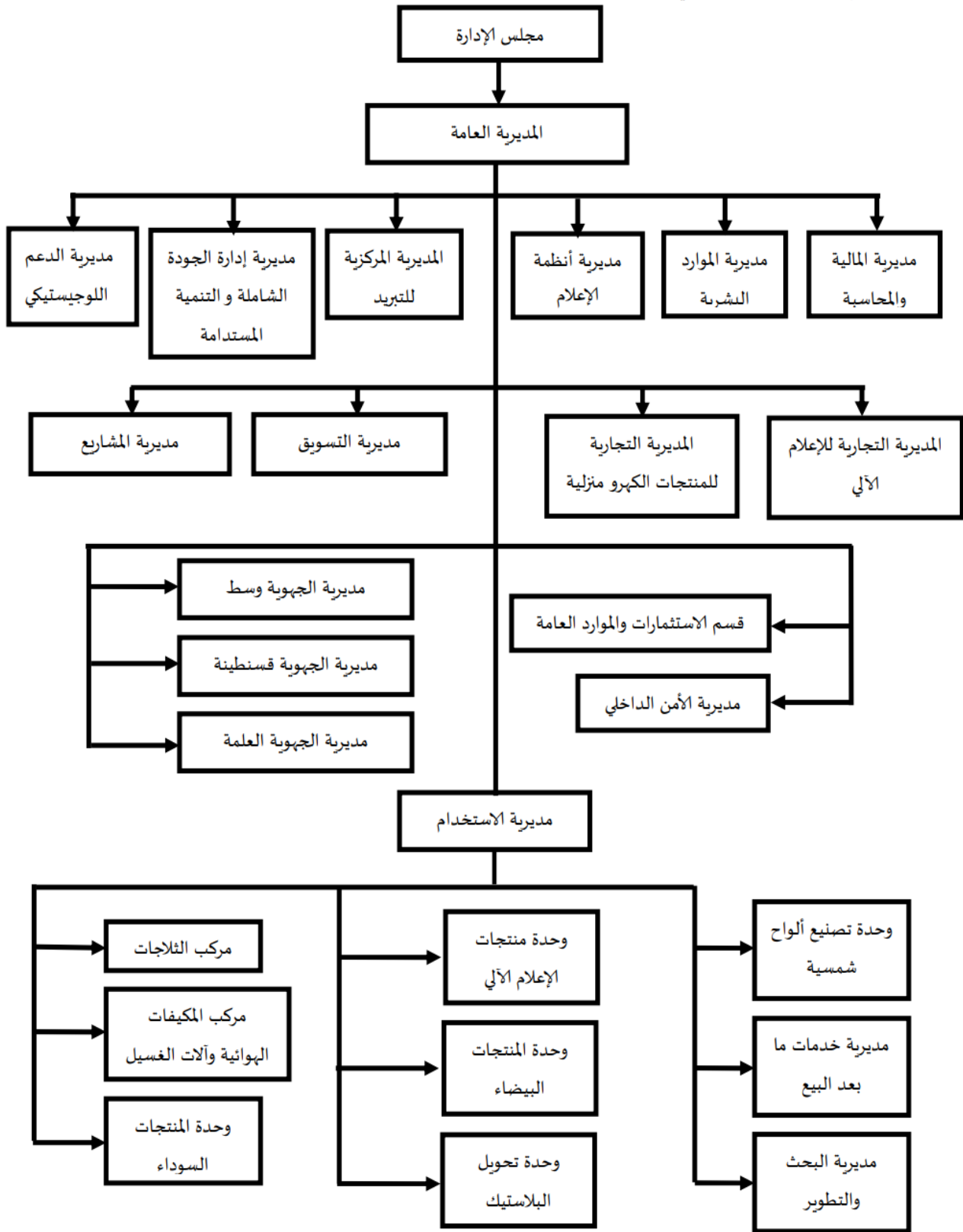
أوروبا: فرنسا، إيطاليا.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور والذي يوضح تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل لمختلف مصالحها ووحداتها:



الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة

## المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة

### أولاً: مهام المؤسسة

من بين أهم المهام التي تقوم بها مؤسسة كوندور نذكر:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لإستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.
- توفير مناصب شغل: بحيث توفر المؤسسة ما لا يقل عن 1600 منصب شغل
- تطوير الاقتصاد
- توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتخضعها المؤسسة في السوق الوطنية.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقاً لضمان الاستمرارية، وذلك من خلال الوصول الى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- الحفاظ على الحصة السوقية بضمان الزبائن والعلاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.
- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الاعلانية.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس مجال النشاط.
- التخفيف قدرالإمكان من الأعباء والتكاليف: وذلك باتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاج من أجل القضاء على التبذير.
- الوصول الى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

### ثانياً: أهداف المؤسسة

تسعى الشركة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على الصعيدين المحلي والدولي تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الربح: كان ولا يزال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة " عنتر ترايد " كوندور، من خلال الوصول إلى الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام، وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين، وبالتالي توسيع نشاطها للصدود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات أفراد بتقديم منتجات نوعية وذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
- العمل على زيادة رقم الأعمال: ويتم ذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية ورفع مردودية الشركة.
- عقلنة الإنتاج: من خلال الإستغلال الأمثل والعلمي لجميع الموارد البشرية والمادية والمالية.
- مواكبة التطور التكنولوجي: العمل على تنمية قدرات الشركة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي والتقني ومواجهة جميع أشكال المنافسة.
- برامج التطوير المستمر: تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات والعمل على الحصول على شهادات الجودة الخاصة بالمنتجات.
- تشجيع البحث العلمي: ويتم ذلك من خلال ترجمة البحوث العلمية إلى برامج تصنيعية وإنتاجية وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مع مختلف الجامعات الوطنية والدولية في إطار برامج النقل الأفقي للتكنولوجيا.
- الاهتمام بالبيئة: الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.
- تطوير مكانة الشركة: تنمية قدرات الشركة في السوق المحلية ورفع حجم الصادرات.
- الأجور والخدمات الاجتماعية: ضمان مستوى مقبول من الأجور بمختلف المنح والحوافز وتحسين أنظمة الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية وهذا ما يسمح للعامل بتلبية حاجياته وزيادة ولائه وانتمائه للشركة.
- سياسة التدريب: من خلال التدريب المستمر للعمال والإطارات والاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنتطرق الى توضيح منهجية الدراسة بمختلف جوانبها بدءا بعرض الأسلوب المتبع ومجتمع وعينة الدراسة مرورا بالأدوات المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، صدق وثبات الإستبيان وصولا الى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية

#### أولا: طريقة الدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا العنصر إلى مجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيراتها

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة

يمكن إيجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

**1-1- مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع دراستنا جميع العمال والموظفين على مستوى مؤسسة كوندور ببرج بوعيريج، بوحداتها المختلفة.

**1-2- عينة الدراسة:** تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية تم اختيارها من مجتمع الدراسة، حيث اخترنا منه عينة مقدره ب 70 عامل، وزعنا عليهم إستمارة استبيان بثلاث محاور، يضم المحور الأول البيانات الشخصية أما المحور الثاني فيضم 20 عبارة تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة الأربعة في المؤسسة، بينما يضم المحور الثالث والأخير 12 عبارة تهدف للتعرف على مدى تنمية رأس المال البشري في مؤسسة كوندور.

#### الجدول رقم 03: الإستبانات الموزعة، المسترجعة والقبالة للمراجعة

الإستبانات	العدد	النسبة المئوية
الإستبانات الموزعة	70	100
الإستبانات المسترجعة	60	85.71
الإستبانات القابلة للمعالجة	60	85.71

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### 2- تحديد متغيرات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل وتنمية رأس المال البشري كمتغير تابع.

- 2-1- المتغير المستقل: يتمثل في عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) من خلال محور يضم أسئلة تتعلق بعمليات إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور.
- 2-2- المتغير التابع: يتمثل في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال محور يضم أسئلة تتعلق بتنمية رأس المال البشري.

### ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية

إعتمدنا في إجراء هذه الدراسة الميدانية على الأدوات الإحصائية التالية:

#### 1- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الإستبانات تم الإستعانة ببرنامج SPSS v.21 حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

-إستخدام التكرارات والنسب المئوية: تم الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات الافراد اتجاه محاور الإستبيان.

-إستخدام المتوسطات الحسابية: تم استعمال المتوسط الحسابي للتعرف على متوسط إجابات الافراد حول الإستبيان.

-الإنحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة وإتجاههم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الإستبيان.

-معامل الثبات: معامل ألفا كرومباخ

-معامل الإرتباط: معامل بيرسون

-أساليب تحليل الانحدار الخطي: لتحديد مدى تفسير المتغيرات المستقلة للتغيير الحاصل في المتغير التابع والمعادلة التالية توضح نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي تم اعتماده لقياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري:

$$y = a + bX$$

Y : تنمية رأس المال البشري

X : عمليات إدارة المعرفة

a : قيمة الثابت

b : معامل إنحدار تنمية رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة.

## 2- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

سيتم الإعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

- **الإستبيان:** خصص لمعرفة دور عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري على مستوى مؤسسة كوندور بروج بوعرييج وهو مكون من قسمين، القسم الأول مخصص للبيانات الشخصية كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية... الخ، أما القسم الثاني فيضم محورين هما على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتعلق بعمليات إدارة المعرفة يضم 20 عبارة، تهدف الى التعرف على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة، وهي موزعة على أربع عمليات كما يلي:
- عملية توليد المعرفة: وتشمل العبارات المرقمة من 01 الى 06.
- عملية تخزين المعرفة: وتشمل العبارات المرقمة من 07 الى 11.
- عملية مشاركة المعرفة: وتشمل العبارات المرقمة من 12 الى 15.
- عملية تطبيق المعرفة: وتشمل العبارات المرقمة من 16 الى 20
- **المحور الثاني:** فيضم 12 عبارة تتعلق بتنمية رأس المال البشري على مستوى مؤسسة كوندور . وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحورين تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- غير موافق بشدة يعطى لها درجة.
- غير موافق يعطى لها درجتين.
- محايد يعطى لها ثلاث درجات.
- موافق يعطى له أربع درجات.

- موافق بشدة تعطي له خمس درجات.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 04: سلم ليكارت الخماسي**

المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.60)	(4.19-3.4)	(5-4.2)
الإتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا على الدراسات السابقة

### ثالثا: إختبار ثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء عدد من الإختبارات للتأكد من صحة وثبات الاستبيان، وذلك من خلال تحكيم الإستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

➤ **صدق المحكمين:** لغرض التأكد من مدى وضوح أسئلة الاستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، وكذلك أساتذة متخصصين، وبعد ذلك صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا لتظهر في شكلها النهائي.

➤ **ثبات الاستبيان:** من خلال معامل ألفا كرومباخ، الموضح في الجدول الموالي لقياس ثبات الإستبيان:

**الجدول رقم 05: معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان**

معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المحور
0.731	06	عملية توليد المعرفة
0.709	05	عملية تخزين المعرفة
0.829	04	عملية مشاركة المعرفة
0.882	05	عملية تطبيق المعرفة
0.929	20	المحور ككل
0.898	12	تنمية رأس المال البشري
0.945	32	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن محاور وأبعاد الدراسة تأخذ معاملات ألفا كرومباخ عالية أكبر من الحد الأدنى (0.6) حيث قدرت قيمة محور عمليات إدارة المعرفة ب (0.929) أما بالنسبة لمحور تنمية رأس المال البشري فقدر بقيمة (0.898) في حين بلغت قيمة ألفا كرومباخ الإستبيان ككل (0.945)، مما يدل على ثبات أداة الدراسة ويمكننا الإطمئنان على صحة النتائج المتحصل عليها وتعميمها.

➤ **الصدق والاتساق الداخلي:** من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الاول والبعد الذي تنتمي إليه، وبين عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية لها، وكذا بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لها كما هو موضح في الجدول أدناه:

**الشكل رقم 06:** إختبار صدق واتساق أداة قياس متغير تنمية رأس المال البشري

المتغير	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تنمية رأس المال البشري	العبرة 01	**0.627	0.000
	العبرة 02	**0.676	0.000
	العبرة 03	**0.518	0.000
	العبرة 04	**0.808	0.000
	العبرة 05	**0.593	0.000
	العبرة 06	**0.616	0.000
	العبرة 07	**0.425	0.000
	العبرة 08	**0.540	0.000
	العبرة 09	**0.712	0.000
	العبرة 10	**0.812	0.000
	العبرة 11	**0.672	0.000
	العبرة 12	**0.888	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

(\*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 حيث تتراوح قيمها بين (0.425 و 0.888) مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات تنمية رأس المال البشري والدرجة الكلية لها، والحكم على صدق أداة قياس متغير رأس المال البشري.



الشكل رقم 07: إختبار صدق واتساق أداة قياس متغير عمليات إدارة المعرفة

المتغير	البعد	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	عملية توليد المعرفة	العبارة 01	**0.757	0.000	**0.762	0.000
		العبارة 02	**0.489	0.000		
		العبارة 03	**0.485	0.000		
		العبارة 04	**0.630	0.000		
		العبارة 05	**0.776	0.000		
		العبارة 06	**0.842	0.000		
	عملية تخزين المعرفة	العبارة 07	**0.786	0.000	**0.486	0.000
		العبارة 08	**0.604	0.001		
		العبارة 09	**0.487	0.000		
		العبارة 10	**0.405	0.001		
		العبارة 11	**0.808	0.000		
	عملية مشاركة المعرفة	العبارة 12	**0.898	0.000	**0.691	0.000
		العبارة 13	**0.656	0.000		
		العبارة 14	**0.549	0.000		
		العبارة 15	**0.895	0.000		
	عملية تطبيق المعرفة	العبارة 16	**0.905	0.000	**0.840	0.000
		العبارة 17	**0.765	0.000		
		العبارة 18	**0.623	0.000		
		العبارة 19	**0.777	0.000		
		العبارة 20	**0.796	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

(\*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01)

بالنسبة لعبارات بعد عملية توليد المعرفة والدرجة الكلية للبعد: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تتراوح قيمها بين (0.485 و0.836) مما يدل على وجود إتساق داخلي بين عبارات بعد عملية توليد المعرفة والدرجة الكلية للبعد.

بالنسبة لعبارات بعد عملية تخزين المعرفة والدرجة الكلية للبعد: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تتراوح قيمها بين (0.405 و0.808) مما يدل على وجود إتساق داخلي بين عبارات بعد عملية تخزين المعرفة والدرجة الكلية للبعد.

بالنسبة لعبارات بعد عملية مشاركة المعرفة والدرجة الكلية للبعد: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تتراوح قيمها بين (0.549 و0.898) مما يدل على وجود إتساق داخلي بين عبارات بعد عملية مشاركة المعرفة والدرجة الكلية للبعد.

بالنسبة لعبارات بعد عملية تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للبعد: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تتراوح قيمها بين (0.623 و0.905) مما يدل على وجود إتساق داخلي بين عبارات بعد عملية تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للبعد.

بالنسبة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية لها: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تتراوح قيمها بين (0.486 و0.840) مما يدل على وجود إتساق داخلي بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية لها، والحكم على صدق أداة قياس متغير عمليات إدارة المعرفة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناءاً على المعلومات التي تم تجميعها وتلخيصها ومعالجتها من خلال برنامج الاحصائي SPSS.

#### أولاً: التحليل الوصفي لخصائص العينة

لغرض التعرف على خصائص البيانات أفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي بالإضافة للأقدمية

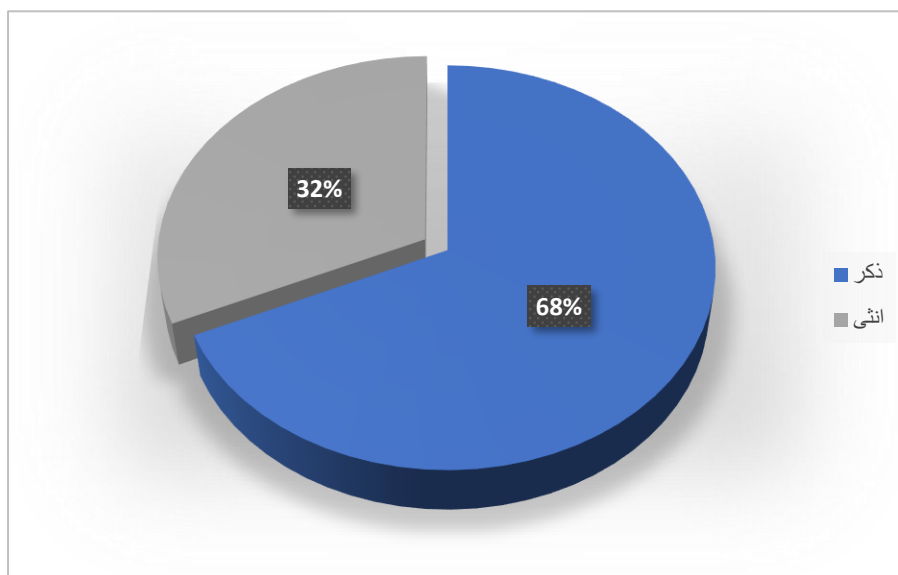
1- الجنس يتوزع أفراد العينة حسب الجنس إلى فئتين يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
68.3	41	ذكر
31.7	19	أنثى
100.0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن 41 فرد من أصل 60 أي ما يعادل نسبة (68.3%) من عينة الدراسة هم من الذكور أما الإناث فقد شكلت نسبة (31.7%) أي ما يعادل 19 أنثى من حجم عينة الدراسة هذا ما يدل على أن الطابع الذكوري غالب على الطابع الأنثوي في المؤسسة محل الدراسة.

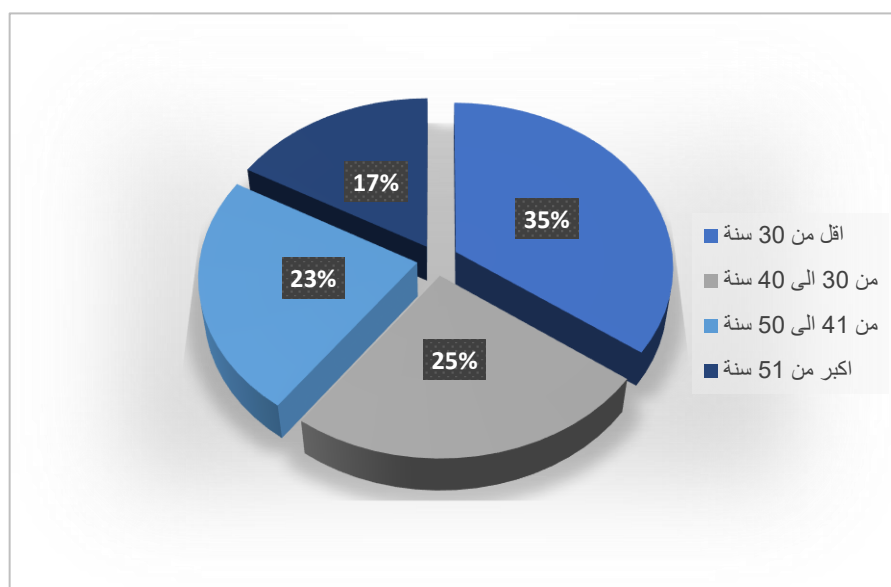
2- السن: يتوزع أفراد العينة حسب السن إلى فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
35.0	21	أقل من 30 سنة
25.0	15	من 30 الى 40 سنة
23.3	14	من 41 الى 50 سنة
16.7	10	أكبر من 51 سنة
100.0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة أعمارهم اقل من 30 سنة وذلك بنسبة (35%) أي بتكرار 21 فرد من حجم العينة، تليها فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم من 30 الى 40 سنة بنسبة (25%) أي 15 فرد، في حين بلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة (23.3%)، أما النسبة الأقل والمقدرة بنسبة (16.7%) كانت من نصيب فئة الأفراد الأكبر من 51 سنة، وهذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لاستقطاب الفئات الشبانبة بكثرة.

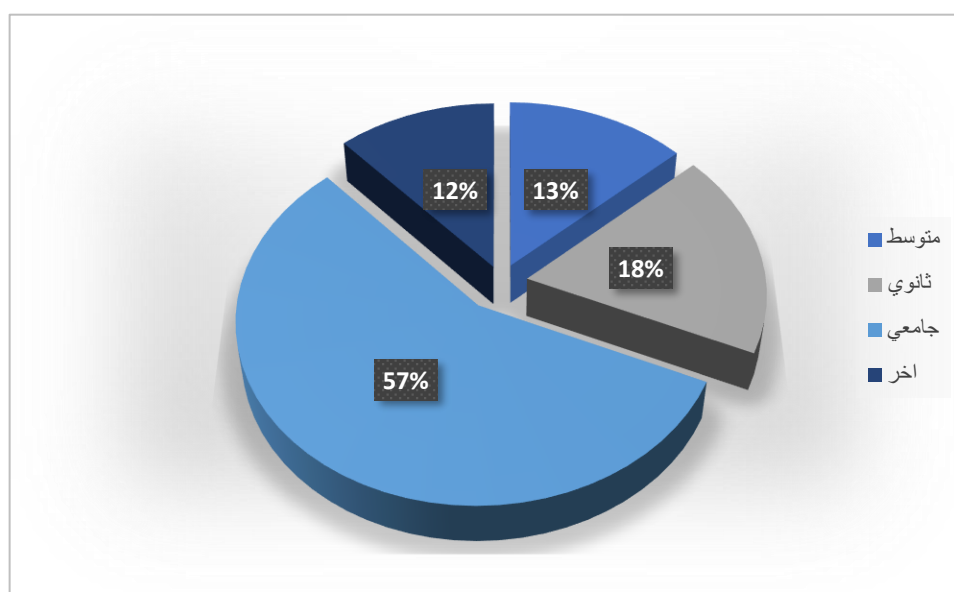
3- المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى مستويات يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
13.3	8	متوسط
18.3	11	ثانوي
56.7	34	جامعي
11.7	7	آخر
100.0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول والشكل أعلاه بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على خريجي الجامعة بالدرجة الأولى بحيث سجلت أكبر نسبة قدرت ب (56.7%) وتكرار 34 من إجمالي افراد العينة، تليها فئة الطور الثانوي بنسبة (18.3%) ومن فئة الطور المتوسط بنسبة (13.3%) واحتلت في المركز الأخير فئة الحاصلين على الشهادات الأخرى بنسبة (11.7%).

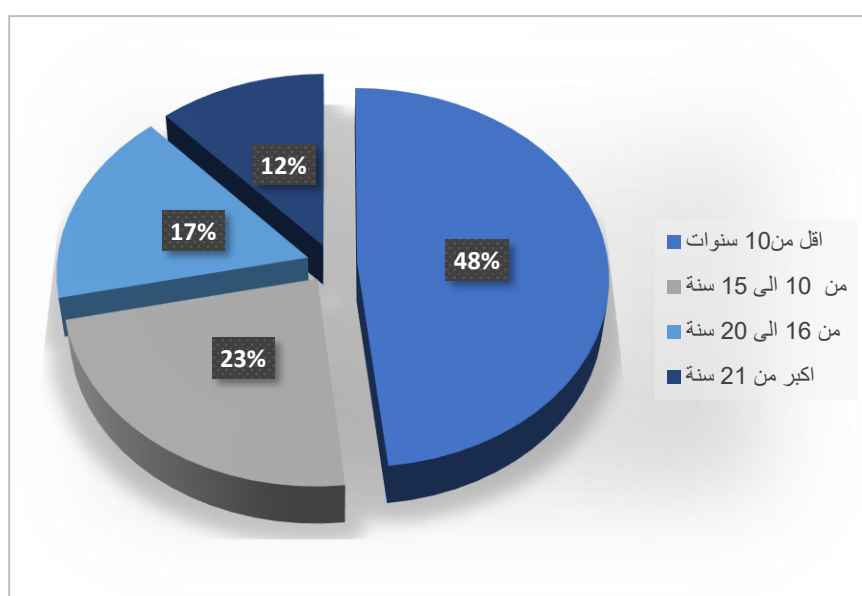
4- الأقدمية : يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (سنوات الخبرة)

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	29	48.3
من 10 الى 15 سنة	14	23.3
من 16 الى 20 سنة	10	16.7
أكبر من 21 سنة	7	11.7
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية (سنوات الخبرة)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ان غالبية افراد العينة خبرتهم المهنية أقل 10 سنوات وقد جاءت بأعلى نسبة والتي قدرت ب (43.8%) وبتكرار 29 فرد من الحجم الإجمالي للعينة، أما أصحاب الخبرة من 10 الى 15 سنة فقد احتلوا المركز الثاني بنسبة (23.3%) وبتكرار 14 فرد من إجمالي العينة، أما نسبة (16.7%) كانت من نصيب أصحاب الخبرة من 16 الى 20 سنة بتكرار 10 من إجمالي العينة، في حين تمثلت اقل نسبة (11.7%) في أصحاب الخبرة الأكبر من 21 سنة بتكرار 7 أفراد من حجم العينة الإجمالي.

ثانيا: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

الجدول رقم 12: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير عمليات إدارة المعرفة

المتغير	البعد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	درجة الموافقة العام
عملية توليد المعرفة		العبرة 01	3.78	0.884	عالية	3.46	0.785	عالية
		العبرة 02	3.88	0.884	عالية			
		العبرة 03	3.81	0.873	عالية			
		العبرة 04	3.93	0.548	عالية			
		العبرة 05	3.43	1.140	عالية			
		العبرة 06	3.15	1.070	متوسطة			
عمليات إدارة المعرفة		العبرة 07	3.80	0.839	عالية	3.76	0.685	عالية
		العبرة 08	3.85	0.708	عالية			
		العبرة 09	4.01	0.747	عالية			
		العبرة 10	3.80	0.988	عالية			
		العبرة 11	3.73	0.880	عالية			
عملية مشاركة المعرفة		العبرة 12	3.08	1.225	متوسطة	3.12	1.091	متوسطة
		العبرة 13	3.35	1.132	متوسطة			
		العبرة 14	3.73	1.117	عالية			
		العبرة 15	3.16	1.209	متوسطة			
عملية تطبيق المعرفة		العبرة 16	3.11	1.194	متوسطة	3.38	0.875	متوسطة
		العبرة 17	3.40	0.994	عالية			
		العبرة 18	3.75	0.815	عالية			
		العبرة 19	3.43	1.110	عالية			
		العبرة 20	3.65	0.840	عالية			
<b>المحور ككل</b>								
						3.71	0.727	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير عمليات إدارة المعرفة فيما يتعلق بمدى

موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين تجاه عبارات المحور الأول.

بالنسبة لبعد عملية توليد المعرفة : جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.46) و انحراف معياري قدره ( 0.785) ، بحيث حازت العبارة 04 " تدعم المؤسسة برامج البحث و التطوير المستمر وورش العمل " على المرتبة الأولى مقارنة بباقي العبارات بمتوسط حسابي قدره (3.93) و انحراف معياري قدره (0.548) ، تليها العبارة 02 " تقوم المؤسسة بتحديد المعارف التي تتقنها بشكل دوري من أجل توليدها " بمتوسط حسابي قدره (3.88) و انحراف معياري قدره (0.884) ، أما المرتبة الأخيرة كانت من نصيب العبارة رقم 06 " تنتهج المؤسسة أساليب متطورة كأسلوب العصف الذهني لتوليد المعارف و حل المشكلات " حيث قدر متوسطها الحسابي ب ( 3.15) و انحرافها المعياري ب (1.070) .

بالنسبة لبعد عملية تخزين المعرفة : جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.76) و انحراف معياري قدره (0.685) ، حيث حازت العبارة رقم 09 " تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على وسائط التخزين الإلكترونية (قاعدة البيانات ) " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.01) و انحراف معياري قدر ب (0.767) ، تليها العبارة رقم 08 " تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية و الأرشيف بمتوسط حسابي قدره (3.85) و انحراف معياري قدره (0.708) ، أما في المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم 11 " تهتم المؤسسة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة و توثيق كل الأفكار المبتكرة و الجديدة بمتوسط حسابي قدره (3.73) و انحراف معياري قدره (0.880) .

بالنسبة لبعد عملية مشاركة المعرفة : جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة ، بحيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.12) و الانحراف المعياري ب(1.091) ، فقد حازت العبارة رقم 14 " توفر المؤسسة كل وسائل الاتصال و التكنولوجيا الحديثة لنشر المعرفة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.73) و انحراف معياري قدره (1.117) ، تليها العبارة 13 " تعتمد المؤسسة على اللقاءات الدورية ، الاجتماعات و حلقات النقاش لنشر المعرفة بين مختلف أفراد المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.35) و انحراف معياري قدره (1.132) ، في حين نالت العبارة 12 " تحرص المؤسسة على نشر ، مشاركة و تبادل المعارف بين الأفراد و الجماعات " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.08) و انحراف معياري قدره (1.225) .

بالنسبة لبعد عملية تطبيق المعرفة : جاءت الإجابات عن عبارات هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة ، فقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.38) و الإنحراف المعياري ب (0.875) ، حيث حازت العبارة 18 " تسعى المؤسسة



## الفصل الثاني: ..... الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور برج بوغريج

إلى دمج المعرفة في كافة أنشطتها و تجسيدها على أرض الواقع في شكل منتجات و خدمات " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) و انحراف معياري قدره (0.815) ، تليها العبارة 20 " توفر المؤسسة المستلزمات و المتطلبات اللازمة لتطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.65) و انحراف معياري قدره (0.840) ، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة 16 " تشجع المؤسسة أفرادها على الاستغلال و التطبيق الفعلي للمعارف المكتسبة " بمتوسط حسابي قدره (3.11) و انحراف معياري قدره (1.194) .

من خلال ما سبق يمكن القول بأن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور جاء بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد على متغير عمليات إدارة المعرفة (3.71) وانحراف معياري يساوي (0.727).

**الجدول رقم 13: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير تنمية رأس المال البشري**

المتغير	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	درجة الموافقة العامة
تنمية رأس المال البشري	العبارة 01	4.08	0.671	عالية	3.65	0.714	عالية
	العبارة 02	3.56	0.908	عالية			
	العبارة 03	2.95	1.095	متوسطة			
	العبارة 04	3.50	0.791	عالية			
	العبارة 05	3.51	0.873	عالية			
	العبارة 06	3.35	0.876	متوسطة			
	العبارة 07	3.31	0.929	متوسطة			
	العبارة 08	2.96	1.088	متوسطة			
	العبارة 09	3.31	1.127	متوسطة			
	العبارة 10	3.71	0.804	عالية			
	العبارة 11	3.35	0.879	متوسطة			
	العبارة 12	3.21	1.136	متوسطة			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير تنمية رأس المال البشري و الذي حقق درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي يساوي (3.65) و انحراف معياري يساوي (0.714) ، نلاحظ أن العبارة 01 " تتيح المؤسسة فرص التكوين و التدريب لزيادة معارف أفرادها " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08) و انحراف معياري قدره (0.671) ، تليها العبارة 10 " تحرص المؤسسة على توفير التقنيات الحديثة لرفع مستوى أداء أفرادها بمتوسط حسابي يساوي (3.71) و انحراف معياري يساوي (0.804) ، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة 03 " تحرص المؤسسة على إشراك أفرادها في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي قدره (2.95) و انحراف معياري قدره (1.095) .

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

في هذا العنصر سنقوم باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية كالآتي:

#### أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- لاختبار الفرضية الرئيسية نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدتين التاليتين:
- $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- ولاختبار علاقة الأثر بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل على تنمية رأس المال البشري باعتباره متغير تابع تم الاعتماد على تحليل الإنحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم 14: الإنحدار الخطي البسيط بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة sig	F	T	الثابت	قيمة المعلمة B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	عمليات إدارة المعرفة
0.001	11.123	3.335	2.184	0.394	0.161	0.401 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الإنحدار الخطي البسيط بين عمليات إدارة المعرفة و تنمية رأس المال البشري حيث يتضح من البيانات الواردة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و رأس المال البشري ،حيث يظهر ان مستوى الدلالة يقدر ب (0.001) و هذه القيمة أصغر من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.401) مما يشير الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ،أما قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> فيساوي (0.161)و هذا يبين أن أفراد العينة يرون أن 16.1 % من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري ناتجة عن التغير في عمليات إدارة المعرفة أما النسبة المتبقية 83.9% فهي مفسرة بعوامل أخرى، و أن أي زيادة في متغير عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال البشري بمقدار 0.394 وحدة .

كما نلاحظ أن قيمة F تساوي 11.123 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة 0.001 وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة مما يدل على جودة نموذج الدراسة وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.335 بقيمة إحصائية 0.001 وهي أدنى من مستوى الدلالة 0.05.

يمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 2.184 + 0.394X$$

حيث: Y: تنمية رأس المال البشري، X: عمليات إدارة المعرفة

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: إختبار الفرضيات الفرعية

يكون الإختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

1\_ إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05).

الجدول رقم 15: الإنحدار الخطي البسيط بين توليد المعرفة وتنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة sig	F	T	الثابت	قيمة المعلمة B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	عملية توليد المعرفة
0.000	17.058	4.130	2.147	0.434	0.227	0.477 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الإنحدار الخطي البسيط بين عملية توليد المعرفة و تنمية رأس المال البشري حيث يتضح من البيانات الواردة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية توليد المعرفة و رأس المال البشري، حيث يظهر أن مستوى الدلالة يقدر ب (0.000) و هذه القيمة أصغر من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.477) مما يشير الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ،أما قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> فتساوي (0.227) و هذا يبين أن أفراد العينة يرون أن 22.7 % من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري ناتجة عن التغير في عملية توليد المعرفة أما النسبة المتبقية 77.3% فهي مفسرة بعوامل أخرى ،و أن أي زيادة في متغير عملية توليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال البشري بمقدار 0.434 وحدة .

كما نلاحظ أن قيمة F تساوي 17.058 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة 0.000 وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة مما يدل على جودة نموذج الدراسة وبالتالي صحة الإعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.130 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أدنى من مستوى الدلالة 0.05.

يمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 2.174 + 0.434X$$

حيث: Y: تنمية رأس المال البشري، X: عملية توليد المعرفة

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05) في مؤسسة كوندور.

2\_ إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05)

الجدول رقم 16: الإنحدار الخطي البسيط بين تخزين المعرفة وتنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة sig	F	T	الثابت	قيمة المعلمة B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	عملية تخزين المعرفة
0.79	3.188	1.785	2.754	0.238	0.052	0.228 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين عملية تخزين المعرفة و تنمية رأس المال البشري حيث يتضح من البيانات الواردة أن مستوى الدلالة يقدر ب (0.79) و هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.228) مما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين المتغيرين، أما قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> فيساوي (0.052) و هذا يبين أن افراد العينة

## الفصل الثاني: .....الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعربريج

يرون أن 5.2 % من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري ناتجة عن التغير في عملية تخزين المعرفة اما النسبة المتبقية 94.8% فهي مفسرة بعوامل أخرى ،و أن أي زيادة في متغير عملية تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال البشري بمقدار 0.238 وحدة .

كما نلاحظ ان قيمة F تساوي 3.188 حيث جاءت بقيمة احتمالية تساوي 0.79 وهي أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة، كذلك بلغت قيمة T المحسوبة 1.785 بقيمة احتمالية 0.79 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

يمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 2.754 + 0.238X$$

حيث: Y: تنمية رأس المال البشري، X: عملية تخزين المعرفة

ما يدفعنا لرفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05) في مؤسسة كوندور.

3\_ إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة اقل من او يساوي (0.05).

الجدول رقم 17: الإنحدار الخطي البسيط بين مشاركة المعرفة وتنمية رأس المال البشري

عملية مشاركة المعرفة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة المعلمة B	الثابت	T	F	مستوى الدلالة sig
	0.633 <sup>a</sup>	0.400	0.414	2.356	6.220	38.689	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين عملية مشاركة المعرفة و تنمية رأس المال البشري حيث يتضح من البيانات الواردة وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين عملية مشاركة المعرفة و رأس المال البشري ،حيث يظهر ان مستوى الدلالة يقدر ب (0.000) و هذه القيمة اصغر من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.633) مما يشير الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ،اما قيمة معامل التحديد  $R^2$  فتساوي (0.400) وهذا يبين ان افراد العينة يرون ان 40 % من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري ناتجة عن التغير في عملية مشاركة المعرفة اما النسبة المتبقية 60% فهي مفسرة بعوامل أخرى ، و ان أي زيادة في متغير عملية مشاركة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال البشري بمقدار 0.414 وحدة .

كما نلاحظ ان قيمة F تساوي 38.689 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة 0.000 وهي اقل من المستوى المعتمد في الدراسة مما يدل على جودة نموذج الدراسة وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة T المحسوبة 6.220 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أدنى من مستوى الدلالة 0.05.

يمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الاتي:

$$Y = 2.356 + 0.414X$$

حيث: Y: تنمية رأس المال البشري، X: عملية مشاركة المعرفة

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05) في مؤسسة كوندور .

4\_ اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05)

الجدول رقم 18: الإنحدار الخطي البسيط بين تطبيق المعرفة وتنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة sig	F	T	الثابت	قيمة المعلمة B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	عملية تطبيق المعرفة
0.000	21.827	4.672	2.205	0.427	0.273	0.523 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الإنحدار الخطي البسيط بين عملية تطبيق المعرفة و تنمية رأس المال البشري حيث يتضح من البيانات الواردة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة و رأس المال البشري ،حيث يظهر أن مستوى الدلالة يقدر ب (0.000) و هذه القيمة أصغر من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.523) مما يشير الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ،أما قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> فتساوي (0.273)و هذا يبين أن أفراد العينة يرون أن 27.3 % من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري ناتجة عن التغير في عملية تطبيق المعرفة أما النسبة المتبقية 72.7% فهي مفسرة بعوامل أخرى، و أن أي زيادة في متغير عملية تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال البشري بمقدار 0.427 وحدة .

كما نلاحظ ان قيمة Fتساوي 21.827 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة 0.000 وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة مما يدل على جودة نموذج الدراسة وبالتالي صحة الإعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.672 بقيمة إحصائية 0.000 وهي أدنى من مستوى الدلالة 0.05.

يمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 2.205 + 0.427X$$

حيث: Y: تنمية رأس المال البشري، X: عملية تطبيق المعرفة

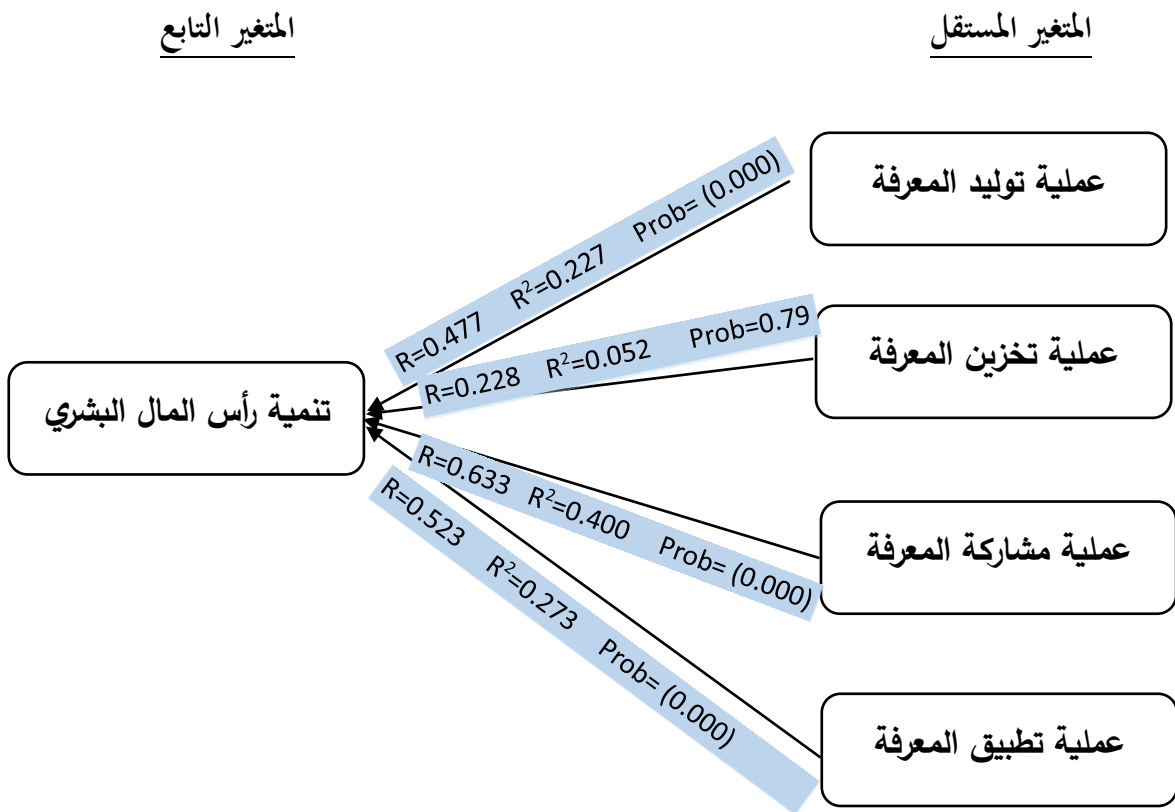


وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05) في مؤسسة كوندور.

### ثالثا: النموذج التطبيقي للدراسة

بناء على نتائج إختبار الفرضيات التي تم الحصول عليها بالإعتماد على معادلات الإنحدار الخطي البسيط توصلنا الى رسم النموذج التطبيقي للظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 16: النموذج التطبيقي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الفرضيات.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال القيام بدراسة تطبيقية في مؤسسة كوندور -برج بوعرييج-ومن خلال إجابات الافراد المقدر عددهم ب 60 فرد عن أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة وباستخدام برنامج " SPSS " تم تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال حساب التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفا كرومباخ، معامل الارتباط بيرسون، واختبار الفرضيات عن طريق معادلة الإنحدار الخطي البسيط وذلك من أجل تحليل إتجاهات إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحديد الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري.

خاتمة عامة

إن بقاء المنظمات وإستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة و التحول لاقتصاد المعرفة أصبح يعتمد على إدارة أصولها المعرفية دون أن تهمل أصولها المادية، والحرص على تجديد معارفها وتوليد الجديدة منها وإيجاد الآليات والطرق المناسبة لتطويرها و توفير المناخ الذي يسمح بتفاعل معارف، مهارات وخبرات الأفراد، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة التي تعتبر توجها إداريا معاصرا تتضمن أنشطة وإجراءات موجهة لتوليد، تخزين، مشاركة و تطبيق المعارف و تسهيل الوصول إليها و استرجاعها من طرف رأس مالها البشري باعتباره العمود الفقري والمحرك الأساسي للمنظمة وسبيل تحقيق أهدافها المسطرة، و بالتالي أصبح حكرا على المنظمات إنفاق مبالغ كبيرة و الإستثمار من أجل تنمية هذه الثروة القيمة، و الحرص على استقطاب أفضل المهارات و تطويرها من خلال التعلم، التعليم، التدريب و التكوين و أخيرا المحافظة عليها وتحقيق رضاها تقاديا لإنقالها لمنظمة أخرى، مما سيعود بالإيجاب عليها من خلال زيادة الإنتاجية، تعظيم الأرباح، وتحقيق أهداف المنظمة.

بناء على هذه المعطيات جاءت هذه الدراسة للبحث في دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور، وبعد استكمال الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

### نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال ما تم عرضه في الجانب التطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

- تساهم عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري من خلال: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور .

## التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- إشراك الافراد في إتخاذ القرارات، لخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة العليا.
- إنتهاج أساليب متطورة وعصرية على غرار أسلوب العصف الذهني، القبعات الست، الأدوار والشخصيات، التفكير التصميمي وغيرها من الأساليب التي تساعد على اتخاذ القرار وتوليد أكبر قدر من المعارف وحل المشكلات.
- توفير مناخ عمل يشجع على التشارك المعرفي.
- تبني المؤسسة لإدارة المعرفة وإنشاء إدارة مستقلة تحت إسم إدارة المعرفة.
- الإهتمام بالعنصر البشري والعمل على تنميته من خلال القيام بدورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة لجميع الافراد والموظفين في مختلف المستويات.
- نشر ثقافة إدارة المعرفة بين جميع الافراد والموظفين، وتوضيح قيمة التشارك المعرفي بينهم
- إنشاء قاعدة بيانات متطورة وفعالة تسمح بالوصول للمعلومات والمعارف المخزنة بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- الإهتمام أكثر بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

## آفاق الدراسة:

- علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري.
- تأثير عمليات إدارة المعرفة على الإبداع والإبتكار.
- دور الذاكرة التنظيمية في تحسين مهارات الموظفين.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق القدرة على التكيف مع التغيير التنظيمي.
- مساهمة إدارة المعرفة في عملية استقطاب رأس المال البشري.
- دور إدارة المعرفة في تحليل إحتياجات المنظمة من رأس المال البشري.
- علاقة عمليات إدارة المعرفة ببرامج التدريب.

# قائمة العراجع

## 📖 الكتب:

1. أبوعزام محمد خالد، إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، دار هدى للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2021.
2. إرمابيسرا، فرنانديز راجيف سابيروال، ترجمة محمد شحاتة وهبي، إدارة المعرفة النظم والعمليات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014.
3. الحريري رافده، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
4. الزيادات محمد عواد، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. العنزي سعد علي، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. العنزي سعد علي وآخرون، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009.
7. المبيضين صفوان محمد، تحليل وتوصيف الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
8. المعاني أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2011.
9. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002.
10. حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012.
11. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
12. طيطي خضر مصباح اسماعيل، إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
13. غربي على وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

14. مطلع الدوري زكرياء، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن.

### المذكرات والأطروحات:

1. أبو زريق نبيل محمد فاتن، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في الماكن النظامية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2017.
2. الجميلي مطر بن عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
3. العماوي صهيب عبد اللطيف، أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري : الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة لنيل الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
4. بعلي حمزة، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
5. بن زاهي منصور، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
6. بن عامر داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
7. بوكشيريدة صابر، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022-2023.



8. حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري، مذكرة نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم إقتصاد المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2017-2018.
9. حلموس الأمين، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
10. حمودة نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة جيجل، 2009-2010.
11. داسي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
12. ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.
13. صالحى تقوى، سعدون رجا، علال تقى، أثر إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - الوادي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي 2022-2023.
14. عطية الطائي محسن عبد الأمير، رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
15. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة دكتوراه التسيير: التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاى، تلمسان، 2010.
16. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2017-2018.

17. فلحة بركات سالم أبو تايه، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية في وجهة نظرهم، أطروحة لنيل الماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2022.

18. فياض عدى إياد خليل، درجة ممارسة العمادات و الدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، أطروحة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

19. قوادرية ربيحة، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنيرال كابل بسكرة-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

20. مدفوني مليكة، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos بتبسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف -1-، 2017-2018.

#### 📖 المجالات، المقالات والملتقيات:

1. أحمد طرطار، سارة حلمي أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2001.

2. السماك عبد الجبار منال، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري - دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة -، مجلة تنمية الزافدين، المجلد 33، العدد 104، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011.

3. الصادق عبد السلام مصطفى، محمد علي أسيمو، رأس المال البشري وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها، كتاب المؤتمر الأكاديمي الثالث، الواقع الاقتصادي والسياسي في ليبيا واستشراف المستقبل، كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة، ليبيا، 2019، محور 01.

4. بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر - الواقع والمأمول -، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 12، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2014.
5. بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015.
6. بن صوشة رياض ، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
7. بن عبد العزيز فطيمة، ريما عيسى الغيشان، تكنولوجيا التكوين والتعليم لتثمين رأس المال البشري في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية المجلد 06، العدد 03، جامعة الجزائر 03، 2017.
8. بوصوردي صليحة، رأس المال البشري، دوره في إدارة التغيير : نحو إدارة جديدة للموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جوان 2016.
9. بجال خديجة، إدارة المعرفة و أهميتها في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 05.
10. حمزاوي سهى، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري كمتطلب من متطلبات تعزيز الأمن المجتمعي، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11، العدد 01، 2022.
11. شبيلي بلقاسم، نورة قنيفة، رأس المال البشري مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد الاول، مارس 2020.
12. شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية -27(1) ، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
13. عبد الرزاق علي محمد فضل، دور التدريب الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري كأساس لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، المؤتمر الهندسي الثالث لنقابة المهن الهندسية، النقابة العامة للمهن الهندسية، الزاوية، ليبيا، ماي 2021.


14. غضبان ليلي، مرداسي حمزة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس، بركة، العدد 02، ديسمبر 2018.
15. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
16. فتح الله خالصة، إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 10، العدد 01، جامعة الجزائر 3، 2021.
17. فرعون أحمد، محمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009.
18. قوادرية ربيحة، سعاد عبود، مساهمة المعرفة في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد، 16 جوان، 2016.
19. كورتل فريد، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني عشر، ماي 2007.
20. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي لعولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس: لبنان، يومي 15-17 ديسمبر 2012.
21. هاشم مريم نبيلة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.
22. هويدي عبد الباسط، فتيحة زايددي، المعرفة العلمية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد الأول، مارس 2017.

23. واکلي کلثوم، رأس المال البشري كمورد غير ملموس وعلاقته بإدارة المعرفة -دراسة حالة للمؤسسة الصناعية للمواد والبنائات الحديدية وحدة عين الدفلى-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2022.

**المحاضرات:** 

1. مهديد فاطمة الزهراء، **محاضرات في مقياس إدارة المعرفة سنة ثانية ماستر**، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2024-2025 (غير منشورة).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

**الكتب:** 

1. Ann Gilley and all, **The Praeger Handbook of Human Resource Management**, Greenwood Publishing Group, USA, 2009.
2. kimiz Dalkir, **knowledge Management in theory and practice**, Elsevier Butterworth Heinemann Publishing, USA ,2005.
3. Micheal Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan, P10,10<sup>th</sup> edition, London and Philadelphia,2006.
4. Richard A. Swanson, Elwood f. Holton, **Foundation of Human Resource Development**, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, California, USA ,2009.

**المجلات، المقالات والمؤتمرات:** 

1. Alexander Guillard, JossRoussel, **Le Capital Humain en Gestion des Ressources Humaines : Eclairage SURL succes d'un Concept**, Revenue Management et Avenus, N<sup>0</sup>31, 2010.

2. Alireza Sohrabi & al, **The Role of Knowledge Management Practices in Developing Human Capital**, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom, Volume III, Issue 5, May 2015.
3. Andrew Kok, **Intellectual Capital Management gs part of Knowledge Management**, Interviews, South Africa: Electronic Journal of Knowledge Management, volume05, issue02,2007.
4. Benjamin B. Dunford and al, **Human Resource–Based View of the Firm**, Journal of Management ,27,2001.
5. Birasnav M & Rangnekar S, **Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries**, Article cite.
6. David E. Bowen and Edward Lawler, **the Employee Empowerment Approach to Service**, center for effective organization publication, Marshall School of business, university of Southern California, Los Angelos, January 1994.
7. Hsiu Fen Lin, **Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study**, international journal of manpower, Emerald Group Publishing Limited, Vol 28, N<sup>0</sup> 3/4, 2007.
8. Lars Tummers and Laura Den Dulk, **The Effects of Work Alienation on Organizational Commitment, work effort and work-to-family enrichment**, Journal of Nursing management, august 2013.
9. Maria.do Rozario Cabrita, Jorge.Landerio de Vaz, **Creating Value from Intellectual Capital: An Approach Based on the Specification of Models**, Portuguese of Managements Studies, Vol, N<sup>0</sup>:02 ,2008.

10. Omotayo, Funmilola Olubunmi, **Knowledge Management as an important tool In Organizational Management: A Review of Literature**, Library Philosophy and Practice e-journal Paper 1238,2015.

11. Seyfettin Sulu and al, **Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals**, International Journal of Business and Management, Vol 05, N<sup>0</sup>08, August 2010.

# قائمة الملاحق



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرfan
92	ملخص الدراسة
92	قائمة المحتويات
92	قائمة الاشكال
92	قائمة الجداول
92	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة
52-05	الفصل الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري
05	تمهيد:
06	المبحث الأول: الادبيات النظرية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري
06	المطلب الأول: مدخل لإدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: الإطار النظري لرأس المال البشري
39	المطلب الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة بتنمية رأس المال البشري
41	المبحث الثاني: الدراسات التجريبية السابقة
41	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
43	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة برأس المال البشري
46	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل
78-49	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور - برج بوعرييج-
49	تمهيد
50	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
50	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور ومراحل نشأتها

52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
54	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة
56	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية
62	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
70	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة عامة
82	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

## إستبيان

أخي أختي الكريم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:

تهدف الباحثتان من خلال هذا الإستبيان الى دراسة دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري على مستوى مؤسسة Condor Electronics، وقد تم تصميم هذا الإستبيان بغرض جمع البيانات لاستكمال مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، الموسومة بعنوان:

### دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري

دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة Condor Electronics

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة كل فقرات هذا الإستبيان وتحديد درجة موافقتكم وتأييدكم بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لها لأننا نؤمن بأنكم المصدر الأهم للوصول الى المعلومات المطلوبة أملين منكم أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين وحسن تعاونكم، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها هي لغايات البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذ:

- مسعودي ناصر

من إعداد الطالبتين:

- درقة ريان

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس:  ذكر  أنثىالسن:  أقل من 30  31-40  41-50  أكبر من 51المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  آخرالأقدمية:  أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 15  من 16 إلى 20  أكبر من 21

## المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>عملية توليد المعرفة</b>						
01	تعتمد المؤسسة في توليد معارفها على فرق العمل وعقد إجتماعات دورية					
02	تقوم المؤسسة بتحديد المعارف التي تنقصها بشكل دوري من أجل توليدها					
03	تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية والخارجية في توليد معارفها					
04	تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير المستمر وورش العمل					
05	توفر المؤسسة جو عمل ملائم يحفز الأفراد على توليد المعارف					
06	تنتهج المؤسسة أساليب متطورة كأسلوب العصف الذهني لتوليد المعارف وحل المشكلات					

عملية تخزين المعرفة					
				07	تقوم المؤسسة بتوثيق معارفها وخبراتها للمحافظة عليها وتسهيل استرجاعها
				08	تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية والأرشيف
				09	تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على ووسائط التخزين الإلكترونية (قاعدة البيانات)
				10	تتم عملية إسترجاع المعارف المخزنة بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب
				11	تهتم المؤسسة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة وتوثيق كل الأفكار المبتكرة والجديدة
عملية مشاركة المعرفة					
				12	تحرص المؤسسة على نشر، مشاركة وتبادل المعارف بين الافراد والجماعات
				13	تعتمد المؤسسة على اللقاءات الدورية، الإجتماعات وحلقات النقاش لنشر المعرفة بين مختلف أفراد المؤسسة
				14	توفر المؤسسة كل وسائل الإتصال والتكنولوجيا الحديثة لنشر المعرفة
				15	تتبنى المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت لتشجيع الأفراد على مشاركة معارفهم
عملية تطبيق المعرفة					
				16	تشجع المؤسسة أفرادها على الاستغلال والتطبيق الفعلي للمعارف المكتسبة
				17	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة في مجال عملهم
				18	تسعى المؤسسة إلى دمج المعرفة في كافة أنشطتها وتجسيدها على أرض الواقع في شكل منتجات وخدمات
				19	تحرص المؤسسة على إزالة كل العراقيل التي تعيق عملية تطبيق المعرفة
				20	توفر المؤسسة المستلزمات والمتطلبات اللازمة لتطبيق المعرفة

المحور الثالث: تنمية راس المال البشري					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تتيح المؤسسة فرص التكوين والتدريب لزيادة معارف أفرادها				
02	تشجع المؤسسة على التعلم الجماعي بما يمكن الأفراد من اكتساب معارف جديد من خلال: (الندوات الاجتماعات...)				
03	تحرص المؤسسة على اشراك الافراد في اتخاذ القرارات				
04	تقوم المؤسسة بتنظيم ورش عمل بين مختلف الأقسام لتساهم في زيادة كفاءة الافراد				
05	تهتم المؤسسة بتحفيز الأفراد على نقل خبراتهم وتسهيل عملية مشاركتها				
06	تسعى المؤسسة الى تحقيق رضا الأفراد للحفاظ على مهاراتهم وتطويرها				
07	تشجع بيئة عمل المؤسسة على اكتساب مهارات جديدة (المكاتب المفتوحة open space).				
08	تسعى المؤسسة لتثمين الافراد ومكافئتهم ماديا ومعنويا إذا قدموا أفكار جديدة				
09	تشجع قوانين العمل بالمؤسسة على تنمية علاقات التعاون بين أفرادها				
10	تحرص المؤسسة على توفير التقنيات الحديثة لرفع مستوى أداء افرادها				
11	تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى أفرادها وتحرص على تنميتها				
12	تشجع المؤسسة على إقامة حلقات النقاش بين طاقمها الإداري وموظفيها				

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

مخرجات حساب معامل ألفا كرومباخ:

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** توليد المعرفة

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	6

**Reliability Statistics** تخزين

المعرفة

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	5

**Reliability Statistics** مشاركة

المعرفة

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	4

**Reliability Statistics** تطبيق

المعرفة

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	5

**Reliability Statistics** عمليات إدارة

المعرفة

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	20

**Reliability Statistics** تنمية رأس

المال البشري

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	12

**Reliability Statistics** الإستبيان ككل

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	32

**مخرجات حساب معامل الارتباط بيرسون:**

	توليد المعرفة
توليد المعرفة	1
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	
N	60
تعتمد المؤسسة في توليد معارفها على فرق العمل وعقد اجتماعات دورية	.757**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
تقوم المؤسسة بتحديد المعارف التي تنقصها بشكل دوري من اجل توليدها	.489**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية والخارجية في توليد معارفها	.485**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير المستمر وورش العمل	.630**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.054
N	60
توفر المؤسسة جو عمل ملائم يحفز الافراد على توليد المعارف	.776**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
تنتهج المؤسسة أساليب متطورة كأسلوب العصف الذهني لتوليد المعارف وحل المشكلات	.842**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



		تخزين المعرفة
تخزين المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  60
تقوم المؤسسة بتوثيق معارفها وخبراتها للمحافظة عليها وتسهيل استرجاعها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.786** .000 60
تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية والأرشيف	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.604** .001 60
تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على ووسائط التخزين الالكترونية (قاعدة البيانات)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.487** .000 60
تتم عملية استرجاع المعارف المخزنة بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.405** .001 60
تهتم المؤسسة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة وتوثيق كل الأفكار المبتكرة والجديدة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.808** .000 60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		مشاركة المعرفة
مشاركة المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  60
تحرص المؤسسة على نشر ، مشاركة وتبادل المعارف بين الافراد والجماعات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.898** .000 60
تعتمد المؤسسة على اللقاءات الدورية، الاجتماعات وحلقات النقاش لنشر المعرفة بين مختلف افراد المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.656** .000 60
توفر المؤسسة كل وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة لنشر المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.549** .000 60
تتبنى المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت لتشجيع الافراد على مشاركة معارفهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.895** .000

N	60
---	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	تطبيق المعرفة
تطبيق المعرفة	1
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	
N	60
تشجع المؤسسة افرادها على الاستغلال والتطبيق الفعلي للمعارف المكتسبة	.905**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تقييم اداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة في مجال عملهم	.765**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
تسعى المؤسسة الى دمج المعرفة في كافة أنشطتها وتجسيدها على ارض الواقع في شكل منتجات وخدمات	.623**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
تحرص المؤسسة على إزالة كل العراقيل التي تعيق عملية تطبيق المعرفة	.777**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
توفر المؤسسة المستلزمات والمتطلبات اللازمة لتطبيق المعرفة	.796**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

عمليات إدارة المعرفة	1
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	
N	60
توليد المعرفة	.762**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
تخزين المعرفة	.486**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
مشاركة المعرفة	.691**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60
تطبيق المعرفة	.840**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		تنمية رأس المال البشري
تنمية رأس المال البشري	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	60
تتيح المؤسسة فرص التكوين والتدريب لزيادة معارف أفرادها	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تشجع المؤسسة على التعلم الجماعي بما يمكن الافراد من اكتساب معارف جديد من خلال: (الندوات الاجتماعات...)	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تحرص المؤسسة على اشراك الافراد في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تقوم المؤسسة بتنظيم ورش عمل بين مختلف الأقسام لتساهم في زيادة كفاءة الافراد	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تهتم المؤسسة بتحفيز الافراد على نقل خبراتهم وتسهيل عملية مشاركتها	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تسعى المؤسسة الى تحقيق رضا الافراد للحفاظ على مهاراتهم وتطويرها	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تشجع بيئة عمل المؤسسة على اكتساب مهارات جديدة (open space المكاتب المفتوحة).	Pearson Correlation	.425**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تسعى المؤسسة لتتمين الافراد ومكافئتهم ماديا ومعنويا إذا قدموا أفكار جديدة	Pearson Correlation	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تشجع قوانين العمل بالمؤسسة على تنمية علاقات التعاون بين افرادها	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تحرص المؤسسة على توفير التقنيات الحديثة لرفع مستوى أداء افرادها	Pearson Correlation	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى افرادها وتحرص على تميتها	Pearson Correlation	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
	Pearson Correlation	.888**

تشجع المؤسسة على إقامة حلقات النقاش بين طاقمها الإداري وموظفيها	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### مخرجات حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

عبارات متغير عمليات إدارة المعرفة	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة في توليد معارفها على فرق العمل وعقد اجتماعات دورية	60	3.7833	.88474
تقوم المؤسسة بتحديد المعارف التي تتقصها بشكل دوري من أجل توليدها	60	3.8833	.88474
تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية والخارجية في توليد معارفها	60	3.8167	.87317
تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير المستمر وورش العمل	60	3.9333	.54824
توفر المؤسسة جو عمل ملائم يحفز الافراد على توليد المعارف	60	3.4333	1.14042
تنتهج المؤسسة أساليب متطورة كأسلوب العصف الذهني لتوليد المعارف وحل المشكلات	60	3.1500	1.07080
تقوم المؤسسة بتوثيق معارفها وخبراتها للمحافظة عليها وتسهيل استرجاعها	60	3.8000	.83969
تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية والأرشيف	60	3.8500	.70890
تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على ووسائط التخزين الالكترونية (قاعدة البيانات)	60	4.0167	.74769
تتم عملية استرجاع المعارف المخزنة بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب	60	3.8000	.98806
تهتم المؤسسة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة وتوثيق كل الأفكار المبتكرة والجديدة	60	3.7333	.88042
تحرص المؤسسة على نشر، مشاركة وتبادل المعارف بين الافراد والجماعات	60	3.0833	1.22532
تعتمد المؤسسة على اللقاءات الدورية، الاجتماعات وحلقات النقاش لنشر المعرفة بين مختلف افراد المؤسسة	60	3.3500	1.13234
توفر المؤسسة كل وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة لنشر المعرفة	60	3.7333	1.11791
تتبنى المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت لتشجيع الافراد على مشاركة معارفهم	60	3.1667	1.20966
تشجع المؤسسة افرادها على الاستغلال والتطبيق الفعلى للمعارف المكتسبة	60	3.1167	1.19450
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تقييم اداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة في مجال عملهم	60	3.4000	.99490
تسعى المؤسسة الى دمج المعرفة في كافة أنشطتها وتجسيدها على ارض الواقع في شكل منتجات وخدمات	60	3.7500	.81563
تحرص المؤسسة على إزالة كل العراقيل التي تعيق عملية تطبيق المعرفة	60	3.4333	1.11030
توفر المؤسسة المستلزمات والمتطلبات اللازمة لتطبيق المعرفة	60	3.6500	.84020

Valid N (listwise)	60		
--------------------	----	--	--

## Descriptive Statistics

عبارات متغير تنمية رأس المال البشري	N	Mean	Std. Deviation
تتيح المؤسسة فرص التكوين والتدريب لزيادة معارف أفرادها	60	4.0833	.67124
تشجع المؤسسة على التعلم الجماعي بما يمكن الأفراد من اكتساب معارف جديد من خلال: (الندوات والاجتماعات...)	60	3.5667	.90884
تحرص المؤسسة على اشراك الافراد في اتخاذ القرارات	60	2.9500	1.09583
تقوم المؤسسة بتنظيم ورش عمل بين مختلف الأقسام لتساهم في زيادة كفاءة الافراد	60	3.5000	.79191
تهتم المؤسسة بتحفيز الافراد على نقل خبراتهم وتسهيل عملية مشاركتها	60	3.5167	.87317
تسعى المؤسسة الى تحقيق رضا الافراد للحفاظ على مهاراتهم وتطويرها	60	3.3500	.87962
المكاتب ( تشجع بيئة عمل المؤسسة على اكتساب مهارات جديدة open space المفتوحة).	60	3.3167	.92958
تسعى المؤسسة لتثمين الافراد ومكافئتهم ماديا ومعنويا إذا قدموا أفكار جديدة	60	2.9667	1.08872
تشجع قوانين العمل بالمؤسسة على تنمية علاقات التعاون بين افرادها	60	3.3167	1.12734
تحرص المؤسسة على توفير التقنيات الحديثة لرفع مستوى أداء افرادها	60	3.7167	.80447
تعمل المؤسسة على تحديد فجوات المهارات لدى افرادها وتحرص على تمهيتها	60	3.3500	.87962
تشجع المؤسسة على إقامة حلقات النقاش بين طاقمها الإداري وموظفيها	60	3.2167	1.13633
Valid N (listwise)	60		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
توليد المعرفة	60	3.4667	.78582
تخزين المعرفة	60	3.7667	.68561
مشاركة المعرفة	60	3.1250	1.09167
تطبيق المعرفة	60	3.3833	.87511
عمليات إدارة المعرفة	60	3.7167	.72700
تنمية رأس المال البشري	60	3.6500	.71485
Valid N (listwise)	60		

## مخرجات توزيع أفراد العينة:

## Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	41	68.3	68.3	68.3

أنثى	19	31.7	31.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	21	35.0	35.0	35.0
من 30 الى 40	15	25.0	25.0	60.0
من 41 الى 50	14	23.3	23.3	83.3
أكبر من 51	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	8	13.3	13.3	13.3
ثانوي	11	18.3	18.3	31.7
جامعي	34	56.7	56.7	88.3
اخر	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الإقضية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 10 سنوات	29	48.3	48.3	48.3
من 10 الى 15	14	23.3	23.3	71.7
من 16 الى 20	10	16.7	16.7	88.3
أكبر من 21	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

مخرجات حساب الانحدار الخطي البسيط:

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	عمليات إدارة المعرفة b	.	Enter
---	---------------------------	---	-------

a. Dependent Variable: تنمية رأس المال البشري

b. All requested variables entered.

-الإنحدار الخطي البسيط لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.401 <sup>a</sup>	.161	.146	.66044

a. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.852	1	4.852	11.123	.001 <sup>b</sup>
	Residual	25.298	58	.436		
	Total	30.150	59			

a. Dependent Variable: تنمية رأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.184	.448		4.878	.000
	عمليات إدارة المعرفة	.394	.118	.401	3.335	.001

a. Dependent Variable: تنمية رأس المال البشري

-الإنحدار الخطي البسيط لتوليد المعرفة على تنمية رأس المال البشري:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.477 <sup>a</sup>	.227	.214	.63379

a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.852	1	6.852	17.058	.000 <sup>b</sup>
	Residual	23.298	58	.402		

Total	30.150	59			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: تنمية رأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), توليد المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.147	.373		5.754	.000
	توليد المعرفة	.434	.105	.477	4.130	.000

a. Dependent Variable: تنمية رأس المال البشري

الإندثار الخطي البسيط لتخزين المعرفة على تنمية رأس المال البشري:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.228 <sup>a</sup>	.052	.036	.70196

a. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.571	1	1.571	3.188	.079 <sup>b</sup>
	Residual	28.579	58	.493		
	Total	30.150	59			

a. Dependent Variable: تنمية رأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.754	.510		5.397	.000
	تخزين المعرفة	.238	.133	.228	1.785	.079

a. Dependent Variable: تنمية رأس المال البشري

الإندثار الخطي البسيط لمشاركة المعرفة على تنمية رأس المال البشري:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1				



1	.633 <sup>a</sup>	.400	.390	.55841
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), مشاركة المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.064	1	12.064	38.689	.000 <sup>b</sup>
	Residual	18.086	58	.312		
	Total	30.150	59			

a. Dependent Variable تنمية رأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), مشاركة المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.356	.220		10.695	.000
	مشاركة المعرفة	.414	.067	.633	6.220	.000

a. Dependent Variable تنمية رأس المال البشري

الإنحدار الخطي البسيط لتطبيق المعرفة على تنمية رأس المال البشري:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.523 <sup>a</sup>	.273	.261	.61457

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.244	1	8.244	21.827	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21.906	58	.378		
	Total	30.150	59			

a. Dependent Variable تنمية رأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.205	.319		6.904	.000
	تطبيق المعرفة	.427	.091	.523	4.672	.000

a. Dependent Variable: تنمية رأس المال البشري

الحمد لله الملك الوهاب