



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري.  
دراسة لعينة من شركة سونلغاز بأم البواقي.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. وفاء رايس

إعداد الطالبة:

حنان خالفة

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2018/.....
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2018

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

الحمد لله سبحانه و تعالي الذي ألهمنا الصبر و أهدانا الارادة و القوة من اجل اتمام هذا العمل المتواضع .

و الصلاة و السلام على المصطفى الهادي المين محمد عليه الصلاة و ازكي التسليم

بعد أن وفقني الله في اخراج هذا العمل المتواضع لا يسعني الا ان اقدم شكري العظيم و امتناني لأساتذتي الذين أشرفوا على تدريسي و كانوا بمثابة قدوة لي استاذتي الفاضلة راييس وفاء التي لم تبخل علي بنصائحها و مساعدتها المستمرة و الدائمة و توجيهاتها الفعالة اسأل الله أن يعطيها الخير و العافية اضافة الي كل من درسني طوال مرحلة تعليمي في جامعة محمد خضير الاستاذة الفاضلة دايسي وهيبة ، اقضي جوهرة، الاستاذ موسي ، خلال توجيهاته ساهم و لو بقليل في اعداد هذا البحث المتواضع . وكل طاقم قسم علوم التسيير برئيسه و عماله الكل اشكرهم جميعا جزيل الشكر .

الي كل افراد و عمال شركة " سونلغاز ام البواقي " على ما قدموه لنا من مساعدة .

الشكر و التقدير الي الاستاذة أخطاء اللجنة المناقشة على قبولهم لنا مناقشة هاته المذكرة .

إليكم جميعا جزيل الشكر و العرفان و التقدير .

# إهداء

الحمد لله الذي لا يحمد على النعمة سواه ، و الصلاة و السلام على من عظمه و اصطفاه رحمة للعالمين  
محمد صلى الله عليه و سلم أذني سليم

أهدي ثمرة جهدي المتواضع المس : كل من تعلق لكلمة التوحيد لسانه ، و صدقها قلبه ، الي كل من صلي  
على خير البرية محمد صلى الله عليه و سلم اذكر تسليم .

الي اعظم امرأة بين النساء الكون أمي الغالية التي فتحت عيني على وجهها و لمست الراحة في حجرها و  
أخذت الحنان من بين احضانها ، سهرت الليالي و تعبت السنين لأرتاح ، وضحت بالكثير لأنجح و كانت  
منارة سير دربي و لا تزال ، امي الحبيبة الغالية أطال الله في عمرها .

الي روح ابي الطاهرة رحمه الله و الهمة الجنة و السلوان الذي كان مثلي الاعلى و نبراس حياتي  
الي الرؤوف بي سندي المتين وأنسي المعين " زوجي الحبيب " حفظه الله و رعاه الذي لولاه لما أكملت  
دراستي و عملي هذا فكان الرفيق و المشجع و الداعم لي في كل مرحلة من مراحل انجاز عملي هنا  
الي اخوتي و اخواتي جميعا خاصة فايزة سلمى أحب قلبين الي نفسي .

الي عائلتي الثانية جمعة رحيمة مفيدة منيرة و سمية كل من يمد لي من قريب او بعيد .  
الي اولادي الاعزاء حفظهم الله ووقفهم في دارستهم محمد سيف الاسلام نصر الله آدم و قره عيني ملاك .  
الي زملائي و صديقاتي منذ بداية دراستي صونيا ، صليحة ، عقيلة ، اللواتي كن سندا لي و دافعا لإكمال  
دراستي هاته الي كل من أعرفهم من قريب أو بعيد .

الي كل الطلبة ماستر 2 تسيير موارد بشرية دفعة 2018

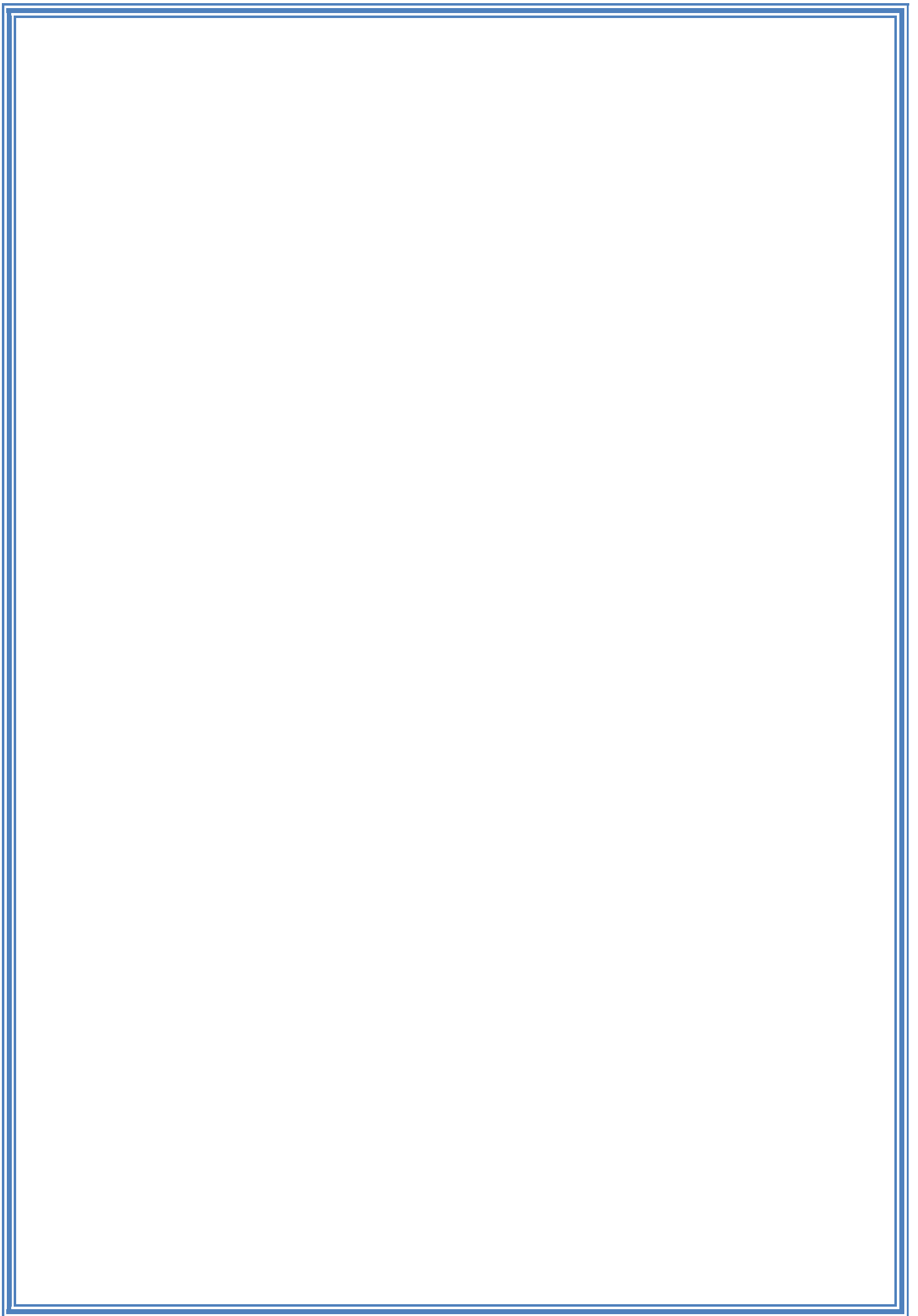
الي كل وسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي

## فهرس الأشكال:

الصفحة	الاسم
12	خصائص المعرفة
14	دورة حياة البيانات
17	مخطط توضيحي ادارة المعرفة
27	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة
28	نموذج WIIG لإدارة المعرفة
47	العلاقة بين رأس المال البشري والفكري
49	مكونات رأس المال الفكري
65	العلاقة بين ضغوط العمل والأداء
69	مبادئ التعليم الالكتروني
75	الهيكل التنظيمي الجهوي للتوزيع
77	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية
85	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
86	توزيع أفراد العينة حسب العمر
87	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

## فهرس الجداول

41	نموزج فئات الأفراد
45	الفرق بين رأس المال الفكري والمادي
47	العلاقة بين رأس المال البشري والفكري
59	الفرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية
60	الفرق بين التعليم والتدريب
68	التفكير الفعال والتفكير الغير الفعال
82	الحدود العليا والدنيا لسلم الدراسة
82	أوزان البدائل
84	معامل الثبات
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
86	توزيع أفراد العينة حسب العمر
87	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة
89	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
109	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
109	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
110	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد ادارة المعرفة على الاستثمار في رأس المال البشري



### ملخص الدراسة:

هذا البحث هو دراسة متواضعة، وذلك لإظهار دور وأهمية إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري على مستوى منظمات الأعمال ونأخذ كمثال مؤسسة سونلغاز بأم البواقي، وذلك من أجل التركيز والإهتمام على محاور ومحتويات هذا الموضوع، إضافة من جهة أخرى إلى تحديد ضرورة مستوى المعرفة لمنظمات الأعمال، كما حددنا من خلال هذا البحث ضرورة تحديد مستوى المعرفة المطلوب لمنظمات الأعمال.

كما وضحنا المزايا والصعوبات لتطبيق إدارة المعرفة المتعلقة بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وبيننا حدود العلاقة بين إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري حيث يعتبر أساس بناء نجاح المؤسسات، وخلق المؤسسات المميزة التي تضمن بقاءها ومكانتها بتغير البيئة وقد تم اعتماد 45 استبانة تم استرجاعها كلها بهدف فحصها أي لم يخضع أي منها للشروط. وهي تشكل نسبة من مجموع الدراسة في شركة سونلغاز واعتمدنا في تحليل البيانات على برنامج وباستخدام الأساليب العلمية توصلنا النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة بإحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بمختلف عملياته أيضا.

وأخيرا تم تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة للاهتمام بإدارة المعرفة وكذا الاهتمام بالموارد البشري.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، رأس المال البشري، عمليات إدارة المعرفة، عمليات رأس المال البشري، مؤسسة سونلغاز بأم البواقي.



## **Study Summary:**

This research is a modest study to show the role and importance of knowledge management in the investment of human capital at the level of business organizations and take the example of Sunlagaz Foundation in Oum el bouaghi, in order to focus on the themes and contents of this topic, , As we identified through this research the need to determine the level of knowledge required for business organizations.

We also highlighted the advantages and difficulties of implementing knowledge management related to strategic problems of multiple dimensions, depth and complexity, and outlined the relationship between knowledge management and investment in human capital, which is the basis for building the success of institutions and creating distinctive institutions that ensure their survival and status in the environment. Forty-five questionnaires were retrieved in order to examine them, ie, none of them were subject to the conditions. Which constitute a percentage of the total study in the company Sunlgaz and we relied on the analysis of data on the program and using scientific methods, we found the results of the existence of a relationship of significant impact on the statistical between knowledge management and human capital in various operations also.

Finally, recommendations were made to the institution in question to take care of knowledge management as well as interest in the human resource.

**Key words:** Knowledge Management, Al Bashir Capital, Knowledge Management Operations, Al Bashir Capital Operations, Sonalghaz Foundation, oum el bouaghi.

# منهجية الدراسة

### مقدمة:

إن المنظمات المعاصرة بمحملها وبمختلف أنواعها تواجه مجموعة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحتاج في وقتنا هذا إلى العديد من التقنيات والمعارف لمسايرة هذه التطورات حيث تعتبر هذه الأخيرة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل تتعدى ذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وما يحتويه من معارف، حيث أصبحت للمعلوماتية سيطرة واضحة في المعاملات ومقياس نجاح المنظمات أو فشلها.

وبتطور مجالات استخدام المعرفة أصبحت المنظمات اليوم تعتبرها وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة، يمكنها مسايرة جميع المتطلبات في وقتنا الحاضر، حيث يعتبر ذات أهمية كبيرة في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل هذه التغيرات السريعة والعصف الذهني وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة.

ولقد تبنت المؤسسات في العالم الغربي عملية إدارة المعرفة وذلك لما حققته من العديد من المزايا، حيث هيأت لها السبل لتحقيقها وجعل لها كيان داخل المنظمة، ولقد اهتم العديد من الباحثين الاقتصاديين بهذا المجال، حيث توصلوا لأن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة ومن بين أهم هذه العوامل رأس المال البشري والذي له مساهمة أكيدة في تحقيق إدارة المعرفة.

وانطلاقاً من المنافسة الشديدة بين المنظمات وفي ظل التطور الحاصل في المجال العلمي أصبحت المعالم التنافسية الجديدة تبعد عن الموارد المادية الملموسة تدرجياً لتنتقل إلى الموارد الغير ملموسة متمثلة في العناصر البشرية على اعتبارها أنها مسؤولة على كل الأنشطة والوظائف داخل المنظمة الأمر الذي يحملها بقاء ونجاح المنظمة. ومن خلال عرض إشكالية الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة، إضافة إلى مصطلحات الدراسة التي توضح معالم الدراسة، وذلك من خلال ما يلي:

## I. إشكالية البحث:

لقد عرف العالم مع نهاية القرن العشرين ظهور اقتصاد جديد والتي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق ميزة تنافسية تمكننا من تحقيق مكانة واكتساب ميزة تنافسية، ورأينا أن تكون المؤسسات الجزائرية خير مثال على ذلك لتطبيق دراستنا خاصة مع انفتاح الجزائر على الإقتصاد الرأسمالي ومؤسسة سونلغاز لأم البواقي التي تمتلك العديد من الكوادر التي تشكل رأس مالها البشري، وفي سعيها إلى مواجهة هذه التغيرات التي يشهدها المحيط الذي تعيش فيه والمعارف التي اكتسبها العمال على مدار السنين، هي الثروة الحقيقية التي من المفترض على المؤسسة محل الدراسة الحفاظ عليها ومن هنا يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

### 1- هل يوجد دور لإدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز (الكهرباء والغاز) بأم البواقي؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من الإشكاليات الفرعية وهي:

1- هل يوجد دور لتوليد المعرفة في استثمار رأس المال البشري؟

2- هل يوجد دور لحزن المعرفة في استثمار رأس المال البشري؟

3- هل يوجد دور لتوزيع المعرفة في استثمار رأس المال البشري؟

4- هل يوجد دور لتطبيق المعرفة في استثمار رأس المال البشري؟

## II. فرضيات الدراسة:

تمت صياغة أربع فرضيات رئيسية للوصول إلى أهداف الدراسة وقد صيغت المتغيرات البحثية المدروسة على الشكل التالي:

الفرضية البحثية الرئيسية

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الإستثمار في رأس المال البشري ؟ و يتدرج عن هذا التساؤل

الفرضيات الفرعية التالية:

1- هل يوجد دور للمعرفة في الإستثمار في رأس المال البشري؟

2- هل هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير رأس المال البشري؟

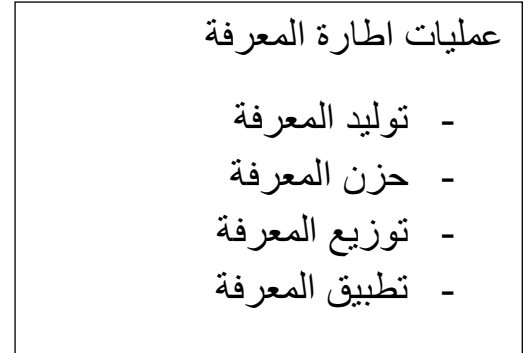
3- هل هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والمحافظة على الرأس المال البشري؟

## III. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1 يمثل نموذج البحث

المتغير التابع = رأس المال البشري

المتغير المستقل = إدارة المعرفة



## IV. أهمية البحث:

نظرا لتوسع الفكر الإداري في الوقت الحاضر وذلك من خلال توسع المفاهيم والنماذج الإدارية المعاصرة هذا ما انعكس على العمل الإداري من حيث التعقيد وذلك بسبب اختلاف التقنيات والوسائل والأساليب، وهذا ما تطلب وجود العديد من الأنماط الجديدة للمعرفة وإدارتها مكنت المنظمات من استقطاب رأس المال البشري وتطويره واكتساب مهارات وخبرات اعتبرت كموارد للمنظمات لا تزول باستخدامها ويمكن تلخيص أهمية البحث فيما يلي:

1- نعتبر موضوعنا هنا بمثابة إضافة إلى المراجع التي قد تكون إلهاما للطلاب للمعرفة بمساهمتنا المتواضعة في بحثنا هذا.

2- أهمية الموضوع في حد ذاته كون المؤسسة تنشط في ظل اقتصاد المعرفة، فالمعرفة ورأس المال البشري فيه تعد المورد الأكثر أهمية لخلق القيمة الدائمة للمنظمة.

3- تقديم إضافة للشركة أو المنظمة بالبيانات والمعلومات عن عمليات إدارة المعرفة والتي تساهم بدورها في استثمار رأس المال البشري.

4- يعتبر الموضوع بمثابة إضافة إلى المراجع التي قد تكون إلهاما للطلاب للمعرفة بمساهمتنا المتواضعة في بحثنا هذا.

## V. أهداف البحث:

أ- معرفة مدى إدراك عينة البحث في المنظمة لأهمية عمليات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري.

ب- التعرف على مستوى رأس المال البشري داخل المنظمة.

ت- اختبار العلاقة والأثر المتمثلة في متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير رأس المال البشري.

ث- محاولة لبناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة المتغير بين المستقل والتابع.

ج- تقديم توصيات لعينات الدراسة في ضوء ما تمت دراسته حول إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري (النتائج).

ح- وصف مجتمع وعينة البحث من خلال عرض شامل لمواصفات هذه العينة واعتبارها مثال أو مقياس للدراسة.

## VI. الدراسات السابقة:

1- دراسة محمد نافز أيوب محمد: الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي، ودور التربية والتعليم فيه 2003.

تحدثت هذه الدراسة عن نظريات التنمية ونظريات النمو الاقتصادي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري باعتباره جزء من عمليات التطوير الاجتماعية والاقتصادية، بتطوير هذا المفهوم لتطوير الفكر التنموي والإنساني والذي من خلاله تم تحديد الفجوات التي تقيس الفرق بين الدول المتقدمة والدول النامية في مجال التطوير الاقتصادي المرتبط بهذا العنصر.

كما تم التطرق إلى دورة قطاع التربية والتعليم في خلق إضافات إلى رأس المال البشري المتمثل في زيادة محتوى المعارف الذهنية والتي بدورها تترجم إلى مهارات وقدرات متميزة يتم استعمالها في التقنيات التكنولوجية التي تحقق المنظمة صفة التميز.

2- دراسة سلمى بن إبراهيم عبد العزيز القسم: تحت عنوان عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منظمة القصيم.

حيث تمكن، و تدل هذه الدراسة على التعرف على مدى تأثير العمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي الإمارة حيث استخدم مكتب هذه الدراسة من التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي الإمارة حيث استخدم مكتب هذه الدراسة من التعرف على مدى استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة القصيم ومستوى الأداء فيها مع ضبط العلاقة بينهما، و قد أشار كذلك في هذه الدراسة أن معظم الخدمات تحتاج إلى الكفاءة الأجهزة الحكومية و إذا الانخفاض في الأداء.

تؤثر على مستوى الفرد و مستوى الوحدة الادارية و مستوى الجهاز و بالتالي الانتاجية تتعلق بمستوي الاداء.

3- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي ( ل م د ) فيئة 2016 .

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية و علوم التسيير الشعبة علوم بشرية ، تخصص ادارة أعمال بعنوان دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة من اعداد الطالبين مريم فرحي ، نورة معمري و تحت اشراف الاستاذة المحترمة ايمان منجلي.

#### 4- دور رأس المال الفكري في ادارة المعرفة

دراسة حالة : المديرية الجهوية للتأمين SAA باتنة .

مذكرة مقدمة جزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات تخصص استراتيجي للمنظمات للطلاب رمزي زودة و الاستاذ المشرف شيشون بوغرير تناول هذا البحث دراسة تتمثل في معرفة دور رأس المال الفكري في ادارة المعرفة و معرفة مدي تأثير الدور و ابعاده ، كما تطرق إلى اعتبار المعرفة كمورد استراتيجي حاسم باعتباره ثروة لا تزول بالاستعمال ومدى اهميتها في النشاطات الاقتصادية وقد ابرز دور ادارة المعرفة باعتبارها آلية يتحكم من خلالها المتحكم في جميع الانشطة والعمليات داخل المنظمة وعلاقتها بالتطورات الفكرية المعاصرة في مجال الإدارة الحديثة والممارسة الفعالة الاكثر ملائمة مع التغيرات المتسارعة في عالم الاعمال.

#### 5- دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار

دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال محافظة دھوك للدكتور مظهر محمد نوري، قسم العلوم المالية المصرفية والمعرفية قسم الإدارة والقانون، جامعة دھوك.

وقد تناول هذا البحث دراسة لموضوع دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية الحيوية على مستوى منظمة الأعمال، الغاية الرئيسية للبحث هو تركيز الإهتمام على المفاهيم الأساسية للموضوع مع ابراز مستوى المعرفة لمنظمات الأعمال مع تحديد المزايا والمصاعب لتطبيق المعرفة ثم تحديدها ووصلها بمشكلات استراتيجية ذات ابعاد متعددة وعلى جانب أكبر من العمق والتعقيد وهذا ما يترتب عنه صنع القرارات الذي يتطلب دراسة القدرات للتحليل المستقبلي لمعرفة الإحتمالات ومناقضتها وبالتالي يترتب عنه نجاح أو فشل المنظمة، وبالتالي استوجب اتخاذ القرار وجود قدرات مستمرة خاصة من رأس المال الفكري وهو أحد الركائز الأساسية لصنع القرار السليم، والذي يحقق مكانة دائمة للمنظمة.

#### 6- دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات – أثر التدريب:

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة أم البواقي.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

من إعداد الطالبة: رحيمة رمول وتحت إشراف الدكتور: مراد كواشي

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المورد البشري عكس ما كان من قبل حيث انصب الاهتمام على الموارد المادية والتكنولوجية في المعرفة عكس المورد البشري صعب تقليده ويصعب تحقيق النجاح المتعلق بالمورد البشري من دونه.

الفصل الأول:

مدخل الى ادارة

المعرفة



## الفصل الاول: مدخل الي ادارة المعرفة

## تمهيد:

تمثل المعرفة الاصل الجديد للمنظمات و هي احدث عوامل الاتباع فيها حيث اغلبها تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها ، و المعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخزينها وإلى توزيعها وإيصالها ومن ثم استعمالها وتمثيلها بصورة منطقية، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة قد تفتح لها آفاقا واسعة نحو تحقيق مكائنها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية لأنها أداة فاعلة تساعد على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

من خلال ما ذكرناه يمكن أن نتطرق إلى المباحث التالية:

## المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمعرفة

## تمهيد:

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل فرد من الأفراد، والجماعات والمنظمات فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أنها مصدر التميز للمنظمات، أساس ارتقائها ونجاحها، حيث تتميز بالعديد من الخصائص فهي تختص بالعنصر البشري عن غيره من الموارد الأخرى كما تعددت تصنيفاتها واختلفت وتنوعت مصادرها منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي.

وعليه يقسم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

## ● المطلب الاول : مفهوم المعرفة

## 1- مفهوم المعرفة:

- لقد أصبح هاجس منظمات الأعمال التجديد والابتكار، وأصبح العمل الأساسي للمديرين يتمثل بمدى مهاراته على إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة Management Knowledge التي تقود إلى تعزيز الابتكار والإبداع الذي يشكل عنصرا فاعلا للتفوق على المنافسين، فالمعرفة هي الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي توليد المال، فالقرار السليم يتطلب المعرفة السليمة، فالمعرفة أهم عوامل الإنتاج، وتحظى بأولوية خاصة وتشكل نوعا جديدا من

رأس المال القائم على الافكار والخبرات، الذي يتطور ولا ينقص أبدا بالاستخدام فالشركات التي تقوم على المعرفة هي القادرة على البقاء والاستمرار<sup>1</sup> وبالتالي يمكن تقديم عدة تعريفات للمعرفة نتطرق إليها كالاتي:

-ان المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إلى أن تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وإن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.<sup>2</sup>

- كما يمكن اعتبار المعرفة هي رأس المال الفكري، وقيمة مضافة تتحقق استثمارها بشكل فعال.<sup>3</sup>

-اضافة بأنها تعرف على انها مجموعة من المعتقدات ، الاحكام المفاهيم ، الافكار و الرؤي ، التي تكونت لدى شخص ما ، نتيجة محاولة المتكررة لفهم الظواهر و الاشياء المحيطة به، و تفسيرها ، و معني ذلك ان حصيلة المعرفة خبرات ومعلومات مر بها الانسان ، و دراسة طويلة مكنت شخص ما في زمن معين من الوصول اليها و امتلاكها<sup>4</sup>

-المعرفة هي مجمعة من الحقائق التي يتحصل عليها الفرد من خلال بحوثه او من خلال تجاربه العلمية السابقة المتراكمة و التي قد توصله الى درجة الخبرة و من كم الحكمة<sup>5</sup>

-المعرفة هي مجموعة ما تعلمناه و اعتبار المعرفة شئ يؤثر على كيفية ادارة الفرد لها ، و هذه الاشياء يمكن امتلاكها و بالتالي الاحتفاظ بها و تخزينها ، و مع مرور الوقت قد يصبح هذه المعرفة قديمة و بالتالي تحتاج دائما الي الصيانة و التحسين المستمر<sup>6</sup>

## 2- خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص متعددة اهمها ما يلي :<sup>7</sup>

1) انسانية : قد ميزت المعرفة و ارتبطت عن باقي الكائنات الحية بالإنسان ، كما انه هو الذي ينقلها من جيل لآخر ، و هو القادر على ايجادها و تنظيمها ، و توليدها و تجديدها .

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا،

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 29

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب و اميرة الجنبابي ، ادارة المعرفة ، ادارة المعرفة الزبون دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان 2009 ص 55

<sup>4</sup> نفس المرجع ص 30

<sup>5</sup> احمد علي الحاج محمد ، اقتصاد المعرفة و اتجاهات تطويره دار الميسرة للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2014 ص 77

<sup>6</sup> محمد تركي البطانية ، زياد محمد المشاقبة ، ادارة المعرفة بين النظرية و التطبيق، ط1، دار دار جليس الزمان للنشر و التوزيع 2010 ص 3

<sup>7</sup> عمر الهمشيري : ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، ص 63

(2) أنها كمية: إذ تتكون المعرفة و تحدث على فترات زمنية طويلة نسبيا ، و تتراكم يحتفظ بها الفرد ، او المنظمة بغرض معالجة مشكلات او مواقع معينة .

(3) انها موجودة و غير ملموسة: اي انها توجد كمنتج معرفي للعزل عن المبيعات المادية الأخرى .

(4) يمكن للمعرفة ان تولد: <sup>1</sup> ان بعض الشركات لديها خصوصية ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة و هذا ما يمثله الافراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في استعادة الابتكار و توليد المعرفة .

(5) يمكن للمعرفة أن تموت : كما تولد المعرفة فانها تموت ايضا ، فالقليل من الذي يتكون من خلال التجارب يسجل في الدوريات و الكتب ... الخ . و لكن الغالبية العظمي منها تموت و لموت المعرفة خصوصية ، فبعض المعارف تموت بموت الشخص و الأخرى تموت بإجلال معارف جديدة لتموت القديمة و تتقادم عند الاستخدام .

(6) يمكن ان تخزن : ان ما تم تخزينه خلال عشرون سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية تخزينه خلال تريحها ، و يتم التخزين على الورقة و الاشرطة و وسائل التخزين الالكترونية و ادمغة الافراد و الانترنت و غيرها <sup>2</sup> اضافة الى ما سبق تنقسم المعرفة لما يلي <sup>3</sup>

- المعرفة هي عمل انساني
- المعرفة تنتج من التفكير .
- المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة .
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
- المعرفة تتولد عن طريق الجماعات بطرق مختلفة .
- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القيم .

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

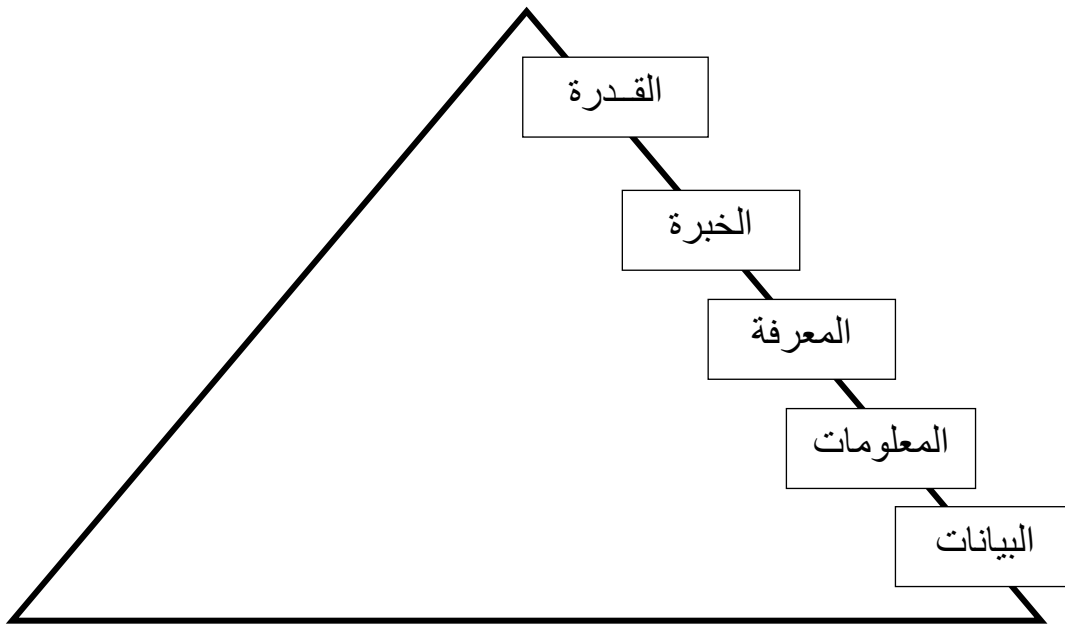
<sup>2</sup> - عبد الرحمن الجاموس ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

<sup>3</sup> محمد عواد، الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الاولى ، عمان 2008 ، ص 22

3-هرم المعرفة

يمكن توضيح هرمية المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: هرم المعرفة



Source : .marquardt . michael ; j ; « building the learning Organisation Masting the5 Eléments for corporate learning » U.S.A .Davis black publichningcompany ;2002 ;p ;23

من خلال الشكل يمكن نوضيح مستويات المعرفة كما يلي :

1) **البيانات** : هي مجموعة من المادة الخام التي يتم التواصل اليها و جمعها اسنادا الى ما يحصل من احداث ، ووقائع ، و التي يتم تمثيلها بأرقام او الكلمات او الاشكال او الرموز ليصبح بالإمكان الاستفادة منها <sup>1</sup> .

كما يمكن اعتبارها مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير متواصلة يتم ابرازها و تقديمها دون احكام اولية مسبقة في تمثيل الارقام و الاصوات فهي تمثل المادة الخام و المعلومات الاجمالية المستخلصة الجاهزة لدعم القرارات و ترشيد التوجيهات <sup>2</sup>

2) **المعلومات** : تعرف بأنها مجموعة من البيانات تتم معالجتها و ثم ترتيبها و وضعها بشكل مفهوم و ذا معنى مفيد للأفراد و المؤسسات <sup>3</sup>

<sup>1</sup> فليح حسن خلق ، اقتصاد المعرفة ، ط1، د ب ، 2007 ، ص 08.

<sup>2</sup> محمد تركي البطانية ، محمد المشاقية ، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

<sup>3</sup>Gabsirachid . control de getion (manuel et cos corrigés )tone 01 , editionc.l.e .tumise 1997 . p :37

كما يعرف بأنها علاقات تم ايجادها فيها بينها بشكل يضيف لها قيمة و معنى و هي بينات يتم بتفسير و معالجتها بشكل

**(3) المعرفة :** هي عبارة معلومات ملخصة ، موجهة ، منظمة ، و خبرات و مهارات و احساس الشخص و هي عبارة

عن ذلك المزيج من الخبرات و التجارب المؤطرة التي تفيد في التقييم و العمل و نقل التجارب للآخرين<sup>1</sup> و يمكن تعريفها بأنها المعلومات التي بالإمكان استخدامها و استثمارها للوصول الى نتائج مفيدة ، و المعرفة قد تكون جديدة ، مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً جديد يوسع المعارف او يعدل منها<sup>2</sup>

**(4) الاتجاهات :** بالإضافة للبيانات و المعلومات و المعرفة ، فهي ذاتوثيقة بالاتجاهات و تمثل احد المحركات الرئيسية و التي

تدفع الافراد للرغبة في التفكير و التحليل و التصرف لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصر اساسيا لإدارة المعرفة و ذلك من خلال تحفيز فضول الافراد و ايجاد الرغبة و تحفيزهم للإبداع ، و هذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات<sup>3</sup>

**(5) الحكمة :** و هي قمة الهرم المعرفي و تمثل القدرة على قبول التوجيهات الجديدة و التي يمكن ادارتها ، و الحكمة هي

استخدام للمعرفة للوصول الى قرارات صائبة و استخدام هذه القرارات في المواقف الصعبة و الحرجة و تتمثل الحكمة في الذكاء و القدرات على مواجهة المواقف الخلافية و الوصول الى تحقيق قرارات ابداعية تعطي افضل النتائج المتميزة<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أهمية المعرفة

لقد اعتبرت المعرفة المصدر الاستراتيجي و الاكثر اهمية في تعزيز نمائة المنظمة بين منافسيها ، و اعتبرها البعض الآخر قوة و ثورة ، و خاصة في ظل عمر المعلوماتية و السرعة التي نعيش ، و التي تبني من خلال الخبرة و التراكم و التي يمكن ان تتطور و تولد افكار ابداعية ستهم في زيادة الانتاجية و تحسين الاداء ، و هناك اعتراف متزايد ان المناخ الاقتصادي للعالم يتجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة knowledgebased Economie حيث اعتبرت المعرفة بالثورة الثمينة ، و التكنولوجيا يمكن ان تعزز كأداة مفيدة و بشكل فعال ادارة رأس مال معرفة المنظمات Capital Knowledge حيث تلي متطلبات المنظمات المتخصصة في الحقول المتنوعة للمعرفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 41

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون : المدخل الى ادارة المعرفة ' دار الميسر للنشر و التوزيع عمان 2009 ، ص 114

<sup>3</sup> - محمد تركي البطانية ، زياد محمد المشاقية، مرجع سابق ، ص 27

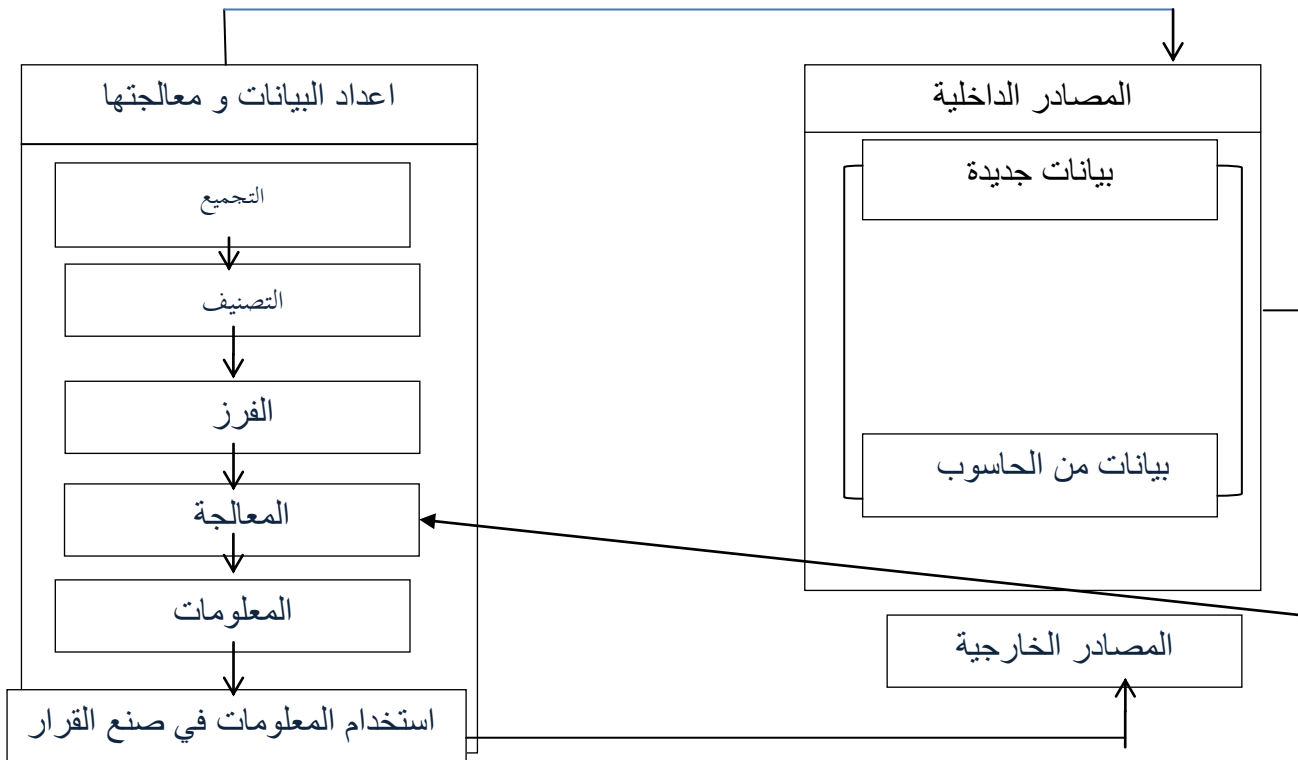
<sup>4</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق ، ص 6

<sup>5</sup> احمد الخطيب و خالد زيان ، ادارة المعرفة و نظم المعلومات ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2009 ص 7

1-اهمية المعرفة : تتجلي اهمية المعرفة فيما يلي :

- الزيادة المستمرة و السريعة في استخدام مضامين المعرفة و متطلباتها و ابرزها في كافة مجالات الاعمال .
- تمثل المعرفة العلمية الاساسية المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات التكنولوجية
- الزيادة المستمرة في المؤسسات و المشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليد ، و انتاجا و استخداما ، و التي تمثلها شركات المعلومات و الاتصال و البرمجيات و البحوث ... الخ
- الزيادة المستمرة في اعداد العاملين في مجالات المعرفة و في الاعمال كثيفة العلم

شكل رقم 2: دورة حياة البيانات



المصدر: الحميدي، ص 38.

وقد تم تطوير المعرفة من خلال تشخيصها و تكوينها و استخدامها بالطريقة الفعالة ( كرملي ) و تتمثل زيادة مما سبق اهميتها فيما يلي:

1- الاستثمار المباشر في المعرفة من خلال تكوين راس المال المعرفي و الذي تساهم في زيادة النواتج المعرفية و العلمية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق ، ص 7

- 2- كما اسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد اشكال للتنسيق و التصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة .
- 3- اتاحت المعرفة المجال للمنظمات للتركيز على الاقسام الأكثر ابداعا ، و حفز الابداع المتواصل لأفرادها و جماعتها
- 4- توجيه المعرفة الادارية لمديري المنظمات الى كيفية ادارة منظماتهم بأكثر كفاءة .
- 5- اسهمت المعرفة في تحول المنظمات الى مجموعة معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال ، و تواجه التعقيد المتزايد فيها .
- 6- يمكن للمنظمات ان تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية ، عبر بيعها و المتاجرة بها و استخدامها في التطوير منتج معين أو انتاج منتجات جديدة
- 7- تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة<sup>1</sup>

## 2-مصادر المعرفة :

ان مصدر المعرفة هو الذي يحتوي و يجمع المعرفة ، كما ان مصادر المعرفة متنوعة ، وهي تصنف الى مصادر خارجية و مصادر داخلية .

**1-المصادر الداخلية :** تتمثل في خبرات المنظمة و قد رأتها على الاستفادة من تعلم الافراد و الجماعات و استراتيجياتها و عملياتها<sup>2</sup>.

**2-المصادر الخارجة :** هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة ، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الاخرى الرائدة في الميدان ، او الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة و من امثلة هذه المصادر المكتبات ، و الأنترانت ، و القطاع الذي تعمل فيه المنظمة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي و وبراءات الاختراع الخارجية<sup>3</sup>

ويرى المغراوي ان اهم مصادر المعرفة تتمثل في :<sup>4</sup>

- الجهاز الاداري

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات ، ص 38.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سابق ، ص 43-44

<sup>2</sup> اسماعيل سالم منصور ماضي ، دور المعرفة في ضمان جودة التعليم الجامعية و الاسلامية غزة : 2010 نقلا عن المواقع الالكتروني / [dr\\_sauade.com/vb/southernread.php=88345](http://dr_sauade.com/vb/southernread.php=88345)

<sup>4</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق ، ص 44.

- الخبراء
- الافراد

### المطلب الثالث : أنواع المعرفة

شهدت المعرفة الكثير من الجدل و الاختلاف فالمعرفة ليست نوعا واحدا منجاسا و نمطيا ، و المنظمة عندما تقدم سلعتها و اخذ منها فهي لا تقدم الا جزءا من معرفتها القابلة للتحديد و سهولة التقليد ليبقي الجزء المشكل لميزتها النقاشية في رؤوس افرادها و في علاقتهم و انسجام العمل فيما بينهم و هو الجزء الذي لا يمكن نقله و لا التدريب عليه و ان اشهر نموذج لتصنيف المعرفة هو نموذج Fonaka ووفق هذا النموذج تصف المعرفة الى <sup>1</sup>

#### 1) المعرفة الصريحة الطاهر

هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها و توثيقها و اقسامها و تخزينها في الوثائق و المكتبات و نظام المعلومات و يسهل التغير عنها بشكل واضح و متابتها و نقلها الى الآخرين و تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات التي تكون عمل شكل اجراءات و المستندات ، معايير العماليات و قد تكون رقمية و مثل وسائل الاعلام ناو الاشكال المطبوعة ... الخ و لكنها تشمل المعرفة الغير رسمية المنظمة حيث تسير الى المعرفة التي تحتوي على العناصر الشخصية الغير مهيكلة مثل الاتصالات بواسطة البريد الالكتروني او المناقشات من خلال الأنترانت ، ، وهي ايضا الفعرة الواضحة الاقل درجة في الهيكلة و التي تبني على اشكال التفاعل بين الانسان و الآلة و التي تزداد نصبها في انشطتها اليومية ، في المعرفة الظاهرة تكون مدونة ، من السهل الحصول عليها و كذلك فان تكلفة نشرها اقل ، فعلي سبيل المثال : تقرر عملية وصف كيفية طلب التوظيف المعرفي ظاهرة لانها لا تكون مدونة في الكتب سياسات ادارة الافراد ، في حين نصف (morsche) المعرفة الظاهرة بالمعرفة التي يمكن التغيير عنها رسميا باستعمال نظام الرموز.

و بالتالي يمكن القول ان المعرفة الظاهرة هي كل ما يمكن التغيير عنه لغة ، اشكالا ، معادلات رياضية و غيرها من الكتابات المختلفة بما يتبع بسهولة انتقال تلك المعارف بما تحمله من مضامين و معلومات و حقائق الى الافراد <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Gil Ariely (2003) : kuouladgemauagegeuent As A methofogytowardsIntellectual Capital ; Site Web : w.w.w.pravidersedge .com/docs / Km\_ artcls Km As a – methadology – tawards – lintellectualcapital .Pdf

<sup>2</sup>سعد غالب ياسين 2007 ، ص 11

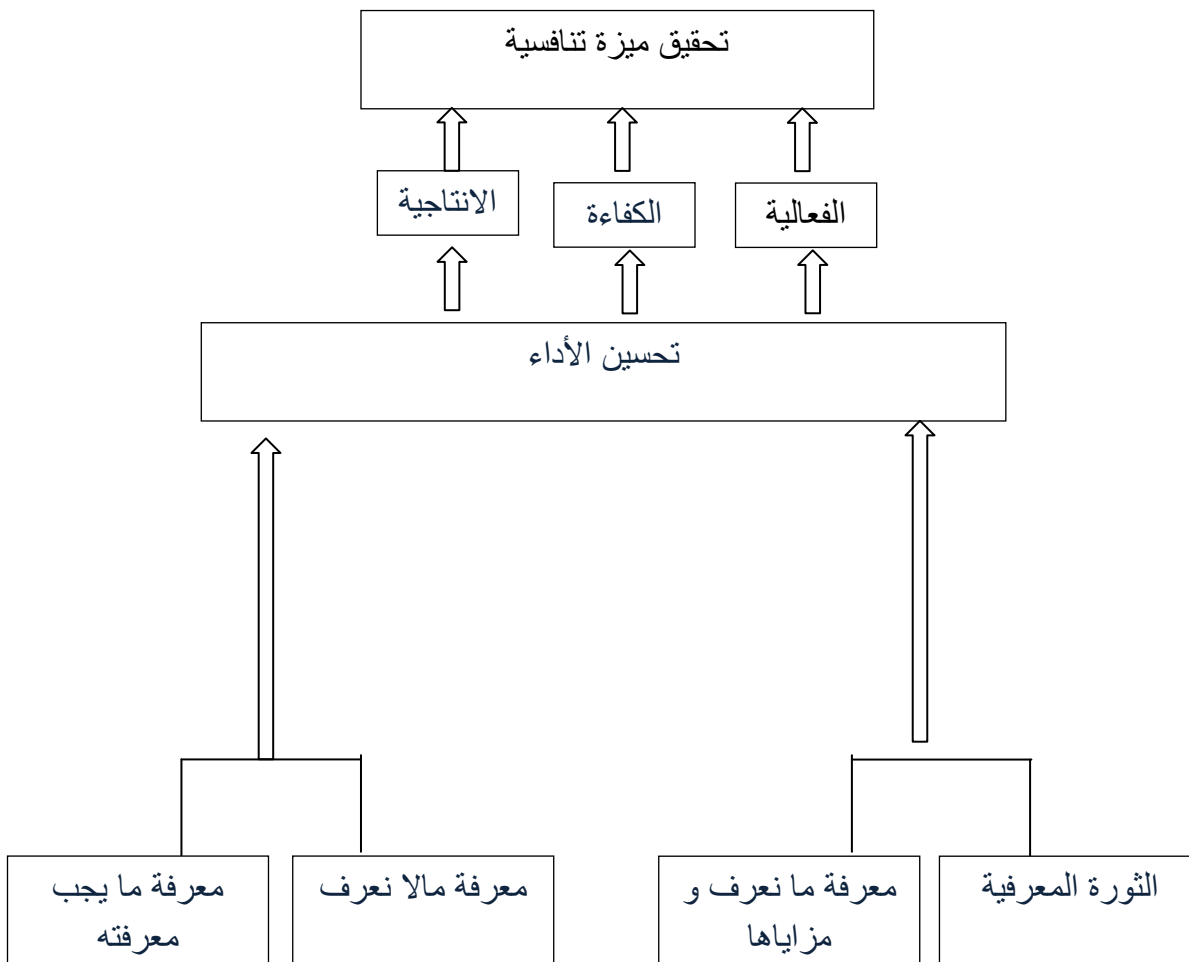


## 2-المعرفة الضمنية: toait km owledge<sup>1</sup>

يتجسد هذه بالمعرفة من خلال عبارة : ( نعرف أكثر مما نستطيع ان نقول ) فهي المعرفة قيمه الرسمية و الذاتية المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية ، و هي غير قابلة للنقل و التعلم و التعليم و توجد بقوة في عمل الافراد و الفوق داخل الشركة وقد شرحها Nonaka بأنها تتضمن عمليات ذهنية و نماذج عقلية و تتطلب عناصر ووسائل مختلفة لنقلها و فهمها من قبل الاخرين.

وفي الاخير يمكن القول ان المعرفة هي موردا و ثورة حقيقية للافراد و المنظمات و المجتمع ككل لما تتصفه.

### شكل رقم: 03 مخطط توضيحي ادارة المعرفة<sup>2</sup>



### ادارة المنظمة في منظمات

الاعمال ص 63

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 37-38

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 163

## المطلب الاول : نشأة و مفهوم المعرفة

باعتبار ادارة المعرفة knowledge management من المفاهيم الحديثة بالاهتمام العديد من الناجحين في مجال الادارة ادى الى اختلافهم في تحديد مفهوم شامل لها باختلاف اختصاصهم و خلفياتهم العلمية و العملية ، و هذا يرجع الي كثير و اشاع حجم هذا الميدان ودينا، هذا الامر الذي انعكس ايجابا على هذه المنظمات من خلال ترجمة نتائج الابحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع عملي و بالتالي زيادة كفاءة العمليات و تعزيز امكانيات المنظمات التي طبقتها ، و دعم قدراتها التنافسية.

## 1- نشأة ادارة المعرفة :

مرت ادارة المعرفة منذ نشأتها شأنها شأن معظم المداخل الادارية بعدة مراحل سوف نتناولها ، فقد رأت النور من منظور المنظمة . في عام 1958 فكانت هناك مشاركة TUNLON ET AROWOU ET MICHOPOL و POLANYI و تم مناقشة هذا الموضوع معتبرين ان المنظمات كانت دائما تستخدم المعرفة في كل مستوياتها و بطرق مختلفة وعلية ان هذا الموضوع ليس جديدا ، ولكن الجديد فيه انه تم الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يتكرر ، و يمتلك ، و يشكل مصدرا لميزة تنافسية ، و الحد انه في وضع ادارة المعرفة موضع التطبيق<sup>1</sup> .

و سنتطرق الى نشأة ادارة المعرفة :

تعتبر مفهوم ادارة المعرفة قديم و جديد في نفس الوقت فهو قديم بقدم الاهتمام بالمعرفة ، حيث كان يرتكز على تحديد ماهية المعرفة و التعرف بمضمونها و اساسياتها و قدم تدوين و توثيق ذلك من قبل الفلاسفة الغربيين ، حيث كان التركيز حول الحصول على الفهم لنظريات المعرفة و حول مضمونها .

ومع بداية الثمانيات ظهر مفهوم ادارة المعرفة بشكل صريح و بشكل تدريجي و ليس صدفة ، و بشكل متزامن مع ادارة عدم التأكد ، حيث تطور مفهوم ادارة المعرفة بالمنظور الحالي من عدة مجالات منها الاعتماد على رأس المال الفكري و الحاجة الى الابداع لتأمين أداء افضل و هنا يظهر المفهوم الجديد لإدارة المعرفة ( Harles Et Douielle 2000 )<sup>2</sup> و في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لأدراك اهمية المعرفة في عصر المعلومات و هو ادارة المعرفة ( knowledge management ) وقد يتبع هذا التطور وتغير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع والتي من بينها تغير في عنوان مجلة من ”هندسة إدارة الأعمال“ إلى ”إدارة ومعالجة المعرفة“ وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سابق ، ص 53 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 23

المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة، والتحول إلى المنظمات للأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً بل هو اتجاه واسع وعميق، ومتنوع أصبح يغطي كافة مجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة<sup>1</sup>

## 2- مفهوم إدارة المعرفة:

هنالك عدة تعاريف لإدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

- إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من إيجاد توليفات معرفية أكمل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف<sup>2</sup>

- كما يمكن اعتبار تعريف إدارة المعرفة على أنها التنظيم من أجل المعرفة وكذلك تعرف بأنها جهود مركزة للحصول على المعرفة الحرجة والمشاركة في المعلومات داخل المنظمة ووصفها في ذاكرة المنظمة من أجل تحسين عملية صناعة القرار الإداري وتعزيز الإنتاجية والإبداع كما تعمل على الحصول على المعرفة والحكمة من الأفراد في المنظمة والاستفادة من خيراتهم من أجل إضافة قيمة لسهولة البحث على المعلومات واعتبار هذه المعرفة كأصل من أصول المنظمة وموجوداتها<sup>3</sup>

- تعرف إدارة المعرفة بأنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقود العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة<sup>4</sup>

- وفق موسوعة الإدارة: إن إدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملين والزبائن والاستفادة من الدروس<sup>5</sup>

- تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تب وتخلق وتنشرها من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها<sup>6</sup>

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي يتم تطويرها في المنظمة لإنشاء وجمع وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة (London 2005)<sup>7</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 97

<sup>2</sup> علي حسن السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الأول الدولي حول المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، الأردن، يومي 29 و 31 أكتوبر 2013، ص: 08 نقلاً عن الموقع الإلكتروني، تاريخ الإطلاع 2018/04/04

<sup>3</sup> عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سابق، ص: 26

<sup>4</sup> عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص: 27

<sup>5</sup> عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سابق، ص: 58

<sup>6</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، دب، ص: 33

<sup>7</sup> بسام محمد المهيترات، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ص: 13

### 3- أهمية المعرفة:

- تعد إدارة المعرفة الأساس في الإستخدام الأمثل للموارد المعرفية الموجودة في المنظمات، لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها وحتى يتم ذلك لا بد أن تعرف ما هي إدارة المعرفة باعتبارها أداة إستراتيجية مؤسسية ضرورية للإعتبرات التالية:
- أصبحت أنظمة الموارد البشرية والممارسات التقليدية في التوظيف غير عملية.
  - الحاجة إلى طرائق جديدة لمجابهة التحديات التي تجابه المنظمة، واستثمار تكنولوجيا المعلومات، ورأس المال الفكري، والحاجة إلى إيجاد طرائق جديدة لتقييم الأصول غير الملموسة للمنظمات.<sup>1</sup>
  - تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة والغير ضرورية.
  - تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
  - زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر.
  - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
  - أداة لاستثمار في رأس المال الفكري.
  - تحفيز المنظمات على تحديد أداؤها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
  - إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
  - دعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.<sup>2</sup>
  - تحدي حركة القوى العاملة: هناك اتجاه عند الموظفين للتقاعد مبكراً أو الإنتقال وهو الأمر الذي يؤدي إلى فقدان المعرفة، وسوف يزداد تحريك الموظفين إذا لمس العديد منهم أن وظيفتهم سلسلة من المشروعات التي ترعاها سلسلة من الشركات.
  - القاعدة أو الأساس العالمي: معظم الشركات أصبحت دولية ولديهم زبائن أجنبية وعلاقات مع الموردين وهذا الأمر يستدعي أن التشغيل الإنتقالي إنما يتطلب إتصالات تنظيمية قوية وقدرات عالية في الإحتفاظ بالمعرفة.
  - الوصول إلى المعلومات بشكل سريع وتحقيق كفاءة استخدام وتكلفة مصادر المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ي:30

<sup>2</sup> عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وثقافتها في تخفيض التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق الإقتصادية والقانونية، دمشق العدد الأول 2012، ص:409 .

<sup>3</sup> عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سابق، ص:31

## المطلب الثاني: أهداف وعناصر إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال أهدافها، فالهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتجهها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية للمنظمة.<sup>1</sup>

وإضافة إلى ما سبق من أبرز أهداف إدارة المعرفة:

- الحصول على المعرفة من مصادرها وحزنها وإعادة استعمالها.
- جلب رأس المال الفكري والبشري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري، التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الإختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالإبتكارات.
- تحول المؤسسات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد (إقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الإقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.<sup>2</sup>
- على جمع الأفكار الذكية في الميدان، وتساهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف ومسح الإضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي وإذكاء التعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين إدارة الزبائن فتقسم الإنتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص:65

<sup>2</sup> إخمود المهيترات، مرجع سابق، ص:48

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 49 – 50.

## 2- عناصر إدارة المعرفة:<sup>1</sup>

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:

- 1- **المحتوى:** وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عمليتي تطوير أداء المؤسسات.
- 2- **التكنولوجيا:** وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة.
- 3- **العمليات:** وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث والتطوير للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.
- 4- **الأفراد:** تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة ومشاركتها، واستخدامها، بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء، وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي استخدم لإدارة المعرفة كما يلي:<sup>2</sup>
  - أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
  - تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
  - إنتاج المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
  - نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
  - استخدام مخرجات المعرفة ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.

<sup>1</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة . الممارسات والمفاهيم - دار الوراق للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى . عمان، 2007، ص:77

<sup>2</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص:77

## المطلب الثالث: مناهج ومتطلبات إدارة المعرفة:

هناك العديد من المناهج التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة ويمكن وصف هذه المناهج بالتسلسل التالي:

- 1- **المنهج الوثائقي:** ويتطرق هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة كخلاصة للمعرفة التي تنتج من الأفراد وتحلل وتشكل وتطور الوثائق مطبوعة أو إلكترونية يسهل فهمها وتطبيقها ويمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفة في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.<sup>1</sup>
- 2- **المنهج الاجتماعي:** تعتبر هذا المنهج إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً توفرها وسائل محددة تؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والتقنية والقيم.<sup>2</sup>
- 3- **منهج القيمة المضافة:** يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند التطبيق والإستخدام وعلى وفقه أصبح لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.<sup>3</sup>
- 4- **المنهج التقني:** وفق هذا المنهج تظهر الإنحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي باتت الأنترنتوالبريد الإلكتروني وتقنيات التحوار والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.<sup>4</sup>
- 5- **المنهج المالي:** وعليه فإن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً<sup>5</sup>
- 6- **المنهج المعرفي:** يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر القيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية إلا أن يتحقق ذلك يقوم على أربع أركان رئيسية وهي المعتقدات المعرفية والإلتزام والشكل التنظيمي.<sup>6</sup>
- 7- **منهج العملية:** يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة ضمنها من أجل تطبيقها بفعالية في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 138

<sup>2</sup> يحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 139

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 37

<sup>4</sup> ابراهيم الخلوف المللكاوي: إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 76

<sup>5</sup> يحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 77

<sup>6</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص: 58 - 59

## 2- متطلبات إدارة المعرفة

إن مهمة الإدارة الحقيقية في الوقت الحاضر في إدارة المعرفة، بمعنى الإعداد والتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمنظمة، وتيسير توظيفها في أنشطتها الإدارية كافة، ولكي تكون المؤسسة قادرة على تطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة، لا بد وأن تسعى إلى تنفيذ المتطلبات الرئيسية التالية التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

- استخدام منهجية البحث العلمي والتفكير الجماعي كأساس في التخطيط واتخاذ القرارات.
- العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي في مختلف المصادر.
- الإستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة.
- أن يحتل العاملون من ذوي المعرفة النسبة العالية من الوظائف.
- أن تتحدد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنطقة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وأن تتناسب صلاحيتهم مع أهمية وندرة تخصصهم المعرفي وزيادة الإهتمام بالأنشطة ذات القيمة المضافة.
- ربط مكافآت العاملين والحوافز والتقييم بقدر ما يتمتعون به وبممارسونه من طاقات معرفية.
- تسهيل أسباب المعرفة وزيادة إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وتسهيل تبادل وتداول المعرفة في مستويات المؤسسة المختلفة، وإزالة الحواجز التقليدية التي تمنع التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة في المؤسسة بما لا يضر بمصالحها وسير التعامل فيها مع المستفيدين عبر وسائط الإتصال وشبكات الأنترنت.
- العمل على استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدرا متميزا للقيمة المضافة للمؤسسة.<sup>2</sup>

وبالتالي يتطلب تطبيق إدارة المعرفة هيئة بيئة المنظمة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة وعليه فإن مثل هذه البيئة يتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات.

<sup>1</sup> ابراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص:78

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سابق، ص175 . 176



## المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة:

تمهيد:

قدم الكثير من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة وهذا من أجل فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها ويحتاج الاستخدام الجيد لأدوات إدارة المعرفة وتطبيق نماذجها إلى البحث عن مجالات إدارة المعرفة وأهم الوظائف التي تقوم بها، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تشتمل على مجموعة من الأبعاد الرئيسية، ورغم ذلك فإن هناك عوامل تؤثر في تطورها.

ويمكن عرض ذلك من خلال المطالب التالية:

## المطلب الأول: نماذج ووظائف إدارة المعرفة

لقد قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن أهمية هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مسبقة للمعرفة، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة مجموعة من الوظائف التي تشكل مجموع العمليات التشغيلية التي تكمل بعضها البعض فكل عملية تعتمد على السابقة لها وتعزز التي تليها.

## 1- نماذج إدارة المعرفة:

يمكن أن نتطرق إلى نماذج إدارة المعرفة وفق الترتيب التالي:

1- نماذج إدارة المعرفة:

1- نموذج (Gupta et joson)<sup>1</sup>

يقدم كل من (Gupta et joson) نموذجا لإدارة المعرفة، إنطلاقاً من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التمييز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة وهي:

## 1-1 الحصاد

ويقصد به الحصول على المعرفة من داخل المنظمة وخارجها.

<sup>1</sup> محمد عواد الزبادات مرجع سابق، ص 125

2-1 التنقية

ويشير إلى تحديد المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة ومن ثم تنقيتها ويجب أن تتم هذه الخطط بالتطابق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها

3-1 الترتيب

ويعني الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين وتنمية المعرفة.

4-1 النشر:

تعتبر عمليتي تسهيل الإتصال وتطوير الثقافة التنظيمية عاملان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب.

5-1 التطبيق أي ربط المعرفة بالواقع العملي لتحقيق الميزة التنافسية.

**2- نموذج (Marquardt)<sup>1</sup>**

إقترح نموذج (Marquardt) مدخلا شموليا لإدارة المعرفة يتألف من ستة مراحل متسلسلة تؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتتفاعل وتتكامل مع بعضها

**3- نموذج (Nonaka et baunond) :**

لا يتم انتقال المعارف الى الفرد كما يتم عندما يتعلق الامر بالجماعة فالتعلم الفردي ، يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقة و منهجيته ، و كذلك من حيث الادوات التي تعتمد عليها ، كما ان المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الحماسية .

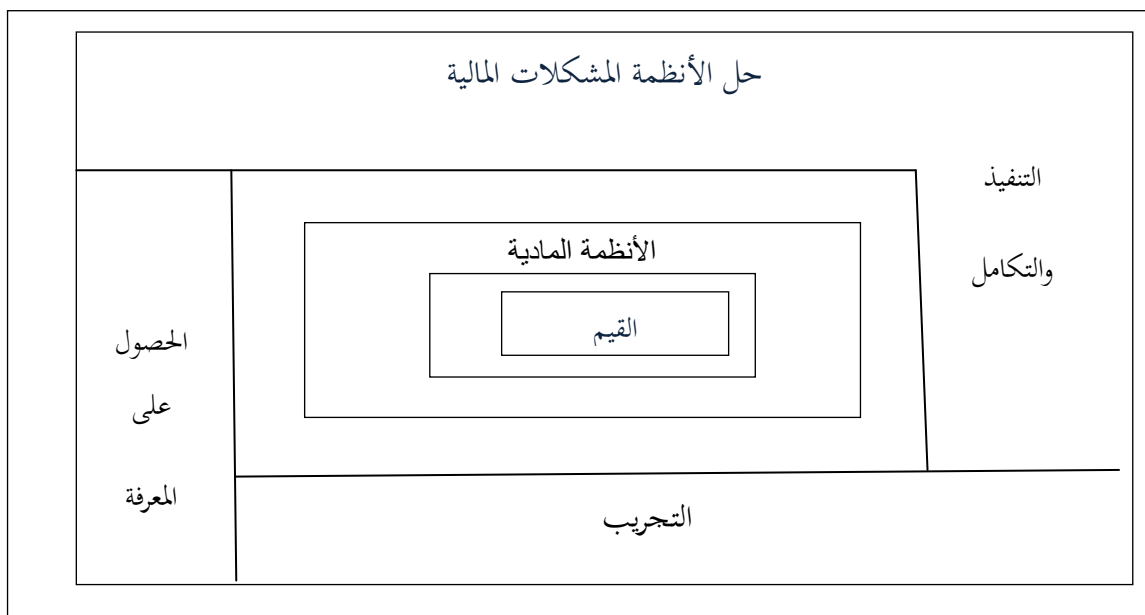
**4- نموذج ( Leonard borton ) :**

يقوم هذا النموذج على اساس ان المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية (Core (Capability، هذه الأخيرة يمكن أن تتجسد وفقا لأربعة أشكال وهي :

<sup>1</sup> عمر احمد الهشمري، مرجع سابق، ص:154

- قد تكون شكل مادي والمتجسدة في براءة إختراع مثلا، حيث يمكن رؤيتها ولمسها.
- قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية أي في طرق التعليم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.
- قد تكون المهارات الصريحة والكامنة للعالمين أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة.
- قد تكون ايضا فيما يسميه (leonardbarton) معايير السلوك في موقع العمل أو كما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (4): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر نجم عبود نجم .مرجع سابق 2005ص124

يوضح الشكل (6) أن إدارة المعرفة يمكن أن نراها ونلمسها، أو في شكل أنظمة مجسدة في طرق التعلم أو في شكل مهارات صريحة وكامنة للعاملين ، و اخيرا توجد فيما يسميه ليونارد بارتون بالقيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل .

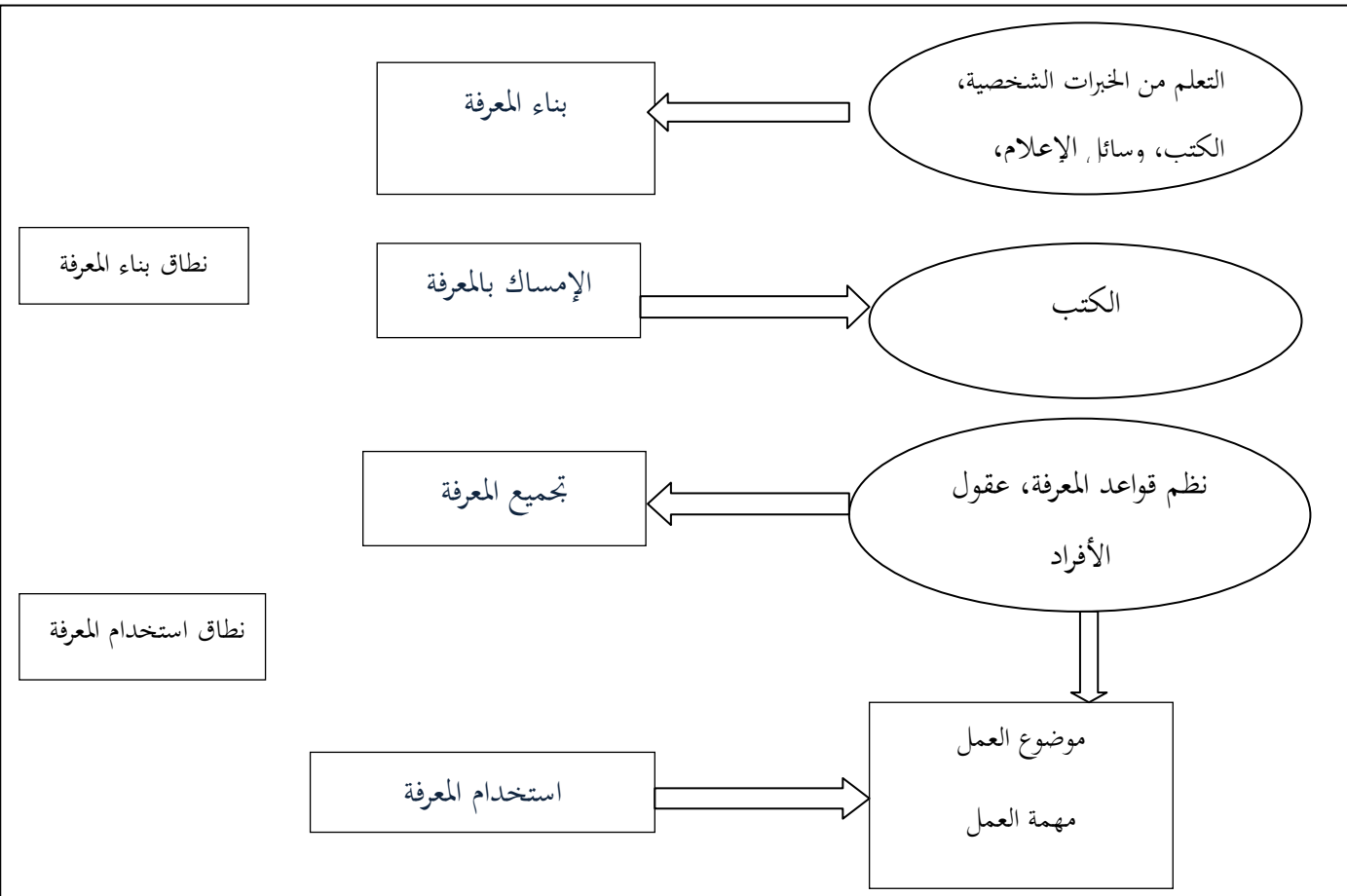
5- نموذج ( wiig )<sup>1</sup> :

قدم ( wiig ) في علم 1993 نمودجا لإدارة المعرفة لتحقيق لربعة اهداف تتمثل في بناء المعرفة و الاحتفاظ بها ، و تجميعها ، و استخدامها ، و تم في هذا النموذج تصوير أنشطة الفرد و وظائفه على انها خطوات متسلسلة تسهل بناء المعرفة و استخدامها ، على على اعتبار انه يمكن تنفيذ بعض الانظمة و الوظائف على نحو متوازي و حتي الاستدارة الى الخلف تكرار لتكرار بعض الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق و لكن بتفصيل و تركيز مختلفين ، و

<sup>1</sup> ياسرين عبد الله بن تركي العتي ، ادارة المعرفة و امكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية في جامعة ام القرى ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

يؤكد النموذج ايضا على انه يمكن الاحتفاظ بالمعرفة في اماكن مختلفة سواء كان ذلك في عقول الافراد او الكتب و الوثائق ، او في قواعد المعرفة المعسوبة ، اما تجمع المعرفة فيتخذ اشكالا عديدة ، ابداع من الحوارات الجافية بين الافراد الي شبكات الخبرة ثم فرق العمل .

الشكل رقم 05 : نموذج WIIG لإدارة المعرفة



المصدر ياسر عبد الله بن تركي العتيبي : ادارة المعرفة في الجهمعات السعودية دراسة تطبيقية لنيل شهادة الماستر

كلية التربية جامعة ام القرى 2006 ص 72

ان إدارة المعرفة تتضمن اربعة عمليات مقسمة الى نطاقين حيث يتم في النطاق الاول بناء المعرفة و الامساك بها ، و في النطاق الثاني يتم تجميعها و استخدامها في المنطقة ، و يوضح الشكل ايضا سبيل الحصول على المعرفة و منها التعلم من الخبرات الشخصية او الاعتماد على الكتب ووسائل الاعلام و كذا سبيل الاحتفاظ بها ، اما في نظم قواعد المعرفة ، او في عقول الافراد .

2- وظائف ادارة المعرفة :

لإدارة المعرفة عدة وظائف و يمكن ادراجها ضمن الجدول التالي :

<p>يضمن هذا النظام اختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة ، و تعد هذه العملية من المهارات الاساسية في : المنظمة بمساعدة الحاسوب ، فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية و المعرفة المطلوبة و من ثم معالجتها</p>	<p>تحديد المعرفة</p>
<p>و يعني الترابط الحاصل بين المعلومات كالترابط بين الجهود التي تقوم بها المنظمة في تهيئة الوثائق اللازمة ، فهي تتضمن جلب المعرفة الى المنظمة من مصدرها الخارجية المتضمنة عملية الاكتساب و جمع البيانات و المعلومات الموجودة خارج المنظمة ، فهي عملية متعاقبة اي ليست عشوائية</p>	<p>اكتساب المعرفة</p>
<p>اي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات اللازمة لتوفير الاولوية او خطة التوزيع الطارئة او الوسائل الالكترونية الواردة</p>	<p>المشاركة في المعرفة</p>
<p>و تهدف الى توثيق المعرفة و المحافظة عليها باستخدام اسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمنظمة و تقديم التسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات القائمة ببناء و توليد المعرفة من خلال الاستفادة من الخبرة و المعرفة المتراكمة لديها .</p>	<p>تخزين المعرفة</p>

<p>و تعني عملية لنشر المعرفة في كل زاوية من المنظمة مع تسيير عملية توصيلها الى جميع الاعضاء بعد تحديد مصادرها ، فبمشاركة المعرفة كقيمة مباشرة تأخذ المعرفة لمنحها إطار في هما المسؤولية والفرصة، لأن المعلومات لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال نشرها والاستفادة منها وبالتالي تتحول إلى المعرفة من خلال أية فرضية تامة و تحت مسؤولية الإدارة العليا مما يحقق مشاركة فعالة.</p>	<p>نشر ومشاركة المعرفة</p>
---	----------------------------

**المطلب الثاني: مجالات وعمليات ادارة المعرفة و ابعادها.**

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل تنفيذ إدارة المعرفة فإن المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محمدا من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن استخدام إدارة المعرفة يضيف قيمة إليها ويمكن أن يكون ضمن أي من المجالات التالية:<sup>1</sup>

- 1- مجال موجودات المعرفة: ويشتمل على الخبرة، والتجربة، والبراعة، والكفاءة، والمهارات، والقدرات والقابليات.
- 2- مجال نشاطات المعرفة: ويشتمل على عمليات التوليد، والبناء، والمراقبة، والإستخدام، والتقسيم للمعرفة.
- 3- مجال القدرات والمويل: ويشمل القدرات الفردية وميولهم، وكذلك قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
- 4- مجال المنظمة: ويشمل أهداف المنظمة، وتوجهها، واستراتيجياتها، وممارساتها، وثقافتها، وقد وضع Wing رسما يوضح مجالات إدارة المعرفة

**2- عمليات إدارة المعرفة:**

تتباين آراء الباحثين والعلماء في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة، ولكن من أجل فهم جوهر عملية إدارة المعرفة وبيئتها المحيطة يمكن تصنيف عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

- 1- تشخيص المعرفة:<sup>2</sup> عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المنظمة معرفته، وهو عملية تشمل الجمع والتحليل للمعرفة ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي، وقد يهدف إلى اكتشاف الأسباب للمشاكل المحدد، وتقديم الحلول وتحسين فاعلية المنظمة (Cumming, et Worley et Richard 2005) ويتم التركيز على التشخيص من خلال:
  - أ- تحديد المستوى الحالي مقارنة بالمنظمات الأخرى.
  - ب- تحديد الفجوة في المعرفة مقارنة مع ما يجب توفره لدى المنظمة.
  - ت- الاهتمام برسم الخريطة المعرفية عند تشخيص المعرفة التي تحتاجها المنظمة وهذه العملية مهمة لأن المعرفة طبيعتها غير ملموسة، ومن الصعب اكتشافها وخاصة المعرفة الضمنية، لذلك من المهم للمنظمات أن تظهرها وتستثمرها وهذا

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سابق، ص: 20-21

<sup>2</sup> جم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 53

يتطلب إعداد خرائط معرفية تحدد مكامن ومسارات المعرفة والتي تسهل على العاملين استخدامها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.

## 2- اكتساب المعرفة:<sup>1</sup>

إن المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة وتشمل الإستنباط والتحليل والتفسير للمعرفة التي يستخدمها خبراء المعرفة لحل المشاكل الخاصة وهي الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة ويتم الحصول عليها بالتعاون ومن خلال التعلم، أو من المعارف الخارجية للمنظمة ومن المعلومات التسويقية التي يتم جمعها من خلال الأبحاث والخبراء، والمختصين في ذلك المجال، وكذلك تكتسب المعارف من استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع الشركات الأخرى، وبالتالي الوصول إلى المعرفة المتراكمة للمنظمة باستخدام القنوات الخاصة بذلك.

ويمكن القول بأن المصادر الداخلية للحصول على المعرفة تشمل.. (Atul et Jason, 2002)

- المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والندوات والمناقشات.
- قواعد البيانات والمعارف المخزنة.
- إستخدام التغذية العكسية من الزبائن والشركاء لتحسين المنتجات والخدمة من الشركاء.
- استقطاب من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الإستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي.
- تبادل المعارف داخل المنظمة أو مع المنظمات الأخرى أو الإسترشاد.
- إنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة مع المنظمات.

## 3- توليد المعرفة:<sup>2</sup>

المنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة باستمرار، وذلك من خلال \*\*\*\* عمليات \*\*\*\*، ومنها اسر المعرفة من خلال استرجاع الصريحة منها والضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها (لدى الخبراء المستشارين أو المرددين، أو الزبائن..الخ) أو شرائها في شكل وثائق ورقية أو الكترونية أو عن طريق عقود التوظيف أو استخدام الخبراء أو ابتكارها بتكوين معرفة جديدة غير مكتشفة أو مستنسخة وامتصاصها ويشير ذلك إلى قدرة الأفراد على فهم المعرفة وهضمها تمهيدا لإعادة تركيبها كمعرفة جديدة.

<sup>1</sup> جم عبود نجم، مرجع سابق، ص:68.

<sup>2</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص:135

4- تخزين المعرفة:<sup>1</sup>

وهي الإحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة.

وبعد تخزين المعرفة يمكن الحصول عليها ومسكها وعملية الإسترجاع ويتم كذلك جمع المعرفة وتراكمها لدى المنظمة، وهذا يتطلب تحديث الذاكرة التنظيمية باستمرار، وتحسن وسائل الإتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من قبل العاملين (Miller, 2005).

وتكمن المعرفة في المنظمات في عدة مواقع، والتي تمثل خمسة مواقع هي: الأفراد، وهيكل وأدوار المنظمة، وممارسات وإجراءات المنظمة الثابتة، وثقافتها وأخيرا الهيكل المادي لموقع العمل. ويعتمد نجاح إدارة المعرفة وبشكل أساسي على إدارة التوثيق بنجاح، وتبرز عملية التخزين في أكثر المنظمات ذات العمل الروتيني

## 5- توزيع المعرفة (نشر المعرفة):

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالإستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك. ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنيت).
- التدريب من الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

<sup>1</sup> إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص55



ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تتلائم مع توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرف الملائمة إل الشخص الباحث.<sup>1</sup>

### 6- تطبيق المعرفة:

تشير هذه المعرفة العملية إلى مصطلحات الإستعمال، إعادة الإستعمال، الإستفادة، والتطبيق وإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديد والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسميته عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل مقترحات النظام الداخلي، لاعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة<sup>2</sup>

### 3- أبعاد إدارة المعرفة:

هناك 3 أبعاد لإدارة المعرفة نذكرها كما يلي:

#### 1- البعد التكنولوجي:

يشير (Spender.J.C.1996 P70-73) إلى العلاقة الوثيقة بين التكنولوجيا والمعرفة التي بدورها تستخدم في تكوين أو توليد المعرفة. إن المعرفة لا يمكن تكوينها إلا من خلال معالجة البيانات ومن ثم المعلومات التي بدورها تساهم في تكوين المعرفة اليت يمكن تطبيقها واستخدامها عند الحاجة لها. إن التكنولوجيا تساهم في تكوين المعرفة اليت تدعم متخذي القرار داخل المنظمة كما يجدر بنا القول بأن تقنية المعلومات في المنظمة تساهم في تكوين الإدارة المعرفية بواسطة الشبكة العالمية الأنترنت والشبكة المحلية وبالتالي إذا كانت المعلومات منظمة فإنها تمكن العاملين من الحصول على المعلومات اليت تساهم في حل المشكلات التي أمامهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ص:76

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ص:78-79

<sup>3</sup> عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سابق، ص220-221

## 2- البعد التنظيمي اللوجستي للمعرفة:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا بتحديد طرائق الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.<sup>1</sup>

## 3- البعد الاجتماعي:

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس الابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

### 1- العوامل الخارجية لتطور المعرفة Factors External

تمارس أية منظمة أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة بها، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والإستجابة لها وملتطلباتها. وأهم هذه العوامل التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة:

- عولمة الأعمال أو المنافسة العالمية: وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.
- التطوير والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم.
- زيادة حدة المنافسة: فهناك سياق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيا، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة بناء خبرة تنافسية.

### 2- العوامل الداخلية:

تتوفر هاته العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة من أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 67

<sup>2</sup> عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 82-83

**1- حدوث في فعالية المنظمة:**

من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات وتستطيع المنظمة التغلب على هاته الاختلالات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقتهم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة قادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشك جيد ومحكم.

**2- تزايد القدرات التقنية:**

حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل المعرفة وكان لتقنية المعلومات ونظام المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

**3- فهم الوظائف المعرفة:**

حيث أن الأفراد المعروفون يلعبون دورا مهما في تحقيق الفاعلية وعليه، إذا توفرت مجموعة من العوامل لمشروع إدارة المعرفة فإنه سيحقق للمنشأة أهدافها الإستراتيجية وخاصة في مجال العمليات، بما يحقق لها المنافسة في بيئة الأعمال حيث حدد Paveuport مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح مشروع إدارة المعرفة في المنشأة وهي:

- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها.
- هيكل معرفة مرن، وقادر على إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) ودعم الإستخدام المتبادل للمعرفة.
- تبني عملية تغيير في أساليب التحفيز.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة لتنفيذ الأعمال.
- تبني طرق تحفيزية - دعم الإدارة العليا التام لإقامة المشاريع.

<sup>1</sup> يحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص:178

## خلاصة الفصل

نأمل من خلال ما أوردناه في هذا الفصل من المعرفة وإدارة المعرفة أن نكون قد توصلنا ولو بإيجاز إلى إيصال المفاهيم المتعلقة بكل ركن فقد تطرقنا إلى المعرفة باعتبارها مزيج من القيم والخبرات المتراكمة التي ترتبط بالعنصر البشري متمثلة في الفهم والإدراك وأبرزنا أهميتها كونها مورد أساسي من الموارد البشرية للمؤسسة يتجسد أساسا في خلق ميزة تنافسية تجعل من المنظمة تحافظ على بقائها ومكانتها وباختلاف مصادر وتصنيفات المعرفة فمنها ما ينسب للبيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما يوجد في البيئة الخارجية المحيطة بها، وهنا نقول أن المنظمات اعتبرت المعرفة من أحد أولوياتها في وجود بيئة معرفية تحكمها إدارة المعرفة والتي بدورها لها عدة تعاريف ومفاهيم ركزت في معظمها على العمليات التي اختلف تصنيفها من عالم لآخر، كما قدمنا نماذج وعمليات لإدارة المعرفة وهذا محاولة منا إلى حصر وتحديد وظائفها بأن تعتبر أداة تمكننا من الإستغلال الأمثل لتلك المعارف وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفق مجالات وأبعاد تعكس دور إدارة المعرفة وأهميتها وفق عوامل تؤثر فيها داخليا وخارجيا.

كل هذا منصب في أن إدارة المعرفة لها أبعاد وتأثيرات على المجتمع المعلوماتي، من خلال المعرفة المتبادلة التي تخلق الابتكار والإبداع والذي يضمن من خلاله تحقيق المنظمة المتميزة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري

## تمهيد

إن إهتمام النظرية الاقتصادية بقضية الرأسمال البشري هو إهتمام قديم، قدم علم الإقتصاد، فمن الكتابات الأولى لآدام سميث، التي كانت تركز على أهمية التخصص و تقسيم العمل في تفسير أسباب ثروة و تقدم الأمم، كان العنصر البشري دائما في مكان القلب في عملية التنمية، وأصبح حاليا من المفاهيم التي تلاقي رواجاً كبيراً واهتماماً من طرف الباحثين و المفكرين الإقتصاديين في مختلف دول العالم، الذين ربطوا تحقيق النمو الإقتصادي و التنمية بمدى إهتمام الدول برأس المال البشري ووضعه في المكان الصحيح.

## المطلب الأول: رأس المال البشري

ظهر مفهوم رأس المال البشري بعد دراسات التي قام بها بعض الإقتصاديين كـ "سشيلتز و بيكر Schultz&Piker"، واللذين أكدوا على أنه لا يقل أهمية عن باقي رؤوس الأموال الأخرى، خصوصا مع التقدم في التكنولوجي و التقنية التي تحتاج إلى مهارات و متطلبات خاصة للتعامل معها.

## 1- بدايات الاهتمام برأس المال البشري: إن ظهور مفهوم رأس المال البشري يعد حديثاً، و يعود الفضل الكبير

في وضع أسسه الأولى إلى الإقتصادي الأمريكي الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد 1979 سشيلتز

"Schultz .T.W" من خلال محاضراته الشهيرة "الاستثمار في رأس المال البشري" التي ألقاها في الملتقى الثالث و السبعين (73) للجمعية الاقتصادية الأمريكية في 28 ديسمبر 1960.<sup>1</sup>

و بالرغم من أن رأس المال البشري تطور في نصف القرن الأخير إلا أن له جذور تعود إلى القرن 17، حيث اعتبر بعض الباحثين رأس المال بشري قيمته تمكن في كونها سببا في تطوير وقوة الدول و المؤسسات، وبمرور السنين أصبح الاهتمام ينص على المداخيل والأجور وبعدها تم اعتبار الموارد البشرية من الأصول.<sup>2</sup>

ومع بداية عقد الثمانينات دخل مفهوم رأس المال البشري، عالم التسيير، وغير العلاقة الجدلية التي كانت موجودة بين العمل ورأس المال المادي، حيث أصبح العمل في حد ذاته وسيلة لتراكم رأس المال البشري للعامل.

<sup>1</sup> محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص21.

<sup>2</sup> B.F, **Historical robots of human capital**, journal : political economy, New york 1966 .p15.

منذ نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وبداية بروز ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة، انتشر استعمال مفهوم رأس المال البشري أكثر فأكثر، لأن أساس هذا الاقتصاد، ليس الآلات والتقنيات والأموال فحسب، بل على كل الموارد غير المادية التي بجوزة الأفراد وصار عندها رأس المال البشري موضوع استثمار وتراكم و سوق.<sup>1</sup>

وتعود أيضا بدايات هذا المفهوم إلى كتابات "أدم سميث Adam Smith" في مؤلفه الشهير "ثروة الأمم" سنة 1776، حيث بينت الأهمية الاقتصادية للتعليم، وأكد على أن أكثر أنواع الاستثمارات الرأسمالية هي ما يستثمر في البشر، كما أن "ويليم بيتي William Pety" حاول قياس رأس المال البشري، وطالب الاقتصاديين من بعده بتخصيص رؤوس أموال كبيرة لتدريب الموارد البشرية من أجل زيادة، وترقية مهارات العمل.<sup>2</sup>

## 2- مفهوم رأس المال البشري وعناصره:

أ/- مفهومه: يرى "ألفريد مارشال A. Marshall"، أن البشر رأس مال يجب أن يستمر للإفادة من إمكانياته وطاقته للبقاء، والإكتشاف، والتحليل، وإعادة التركيز، والإبتكار والإبداع في باقي رؤوس الأموال، وإجمالا هناك خمسة أنواع من رؤوس الأموال يمكن تشخيصها كآلاتي:<sup>3</sup>

- رأس المال المادي: ويقصد به رأس المال المالي أو النقدي؛
- رأس المال الطبيعي: ويعنى الموارد الطبيعية والنظم البيئية؛
- رأس المال الإنتاجي: ويشمل الأصول المادية القادرة على إنشاء السلع والخدمات؛
- رأس المال الاجتماعي: يقصد به شبكات العلاقات الاجتماعية والمعايير والقيم الايجابية في المجتمع التي تمكن أفرادها، وشرائحه من التصرف معا بصورة فعالة، ومجدية لتحقيق أهدافهم المشتركة.
- رأس المال البشري: ويقصد به القدرات الانتاجية للأفراد الموروثة أو المكتسبة.

وقد عرف "Schultz et thread" رأس المال البشري بأنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كاني، الاقتصاد المعرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص346.

<sup>2</sup> محمد دهان، مرجع سابق، ص25.

<sup>3</sup> Marshall Alfred , principales of Econonices, Macmilion, London, 1930.p

ويقصد أيضا برأس المال البشري: "قيمة الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم، وتدريب، ورعاية إجتماعية وثقافية".<sup>2</sup>

كما يشير أيضا إلى: "القيم، الكفاءات، والمعارف الموجودة داخل المؤسسة، فرأس المال البشري يشكل مصدرا ثابتا من الإبداع والإبتكار، ويفضي عليها القدرة على التغيير لكنه لا ينعكس على بياناتها المالية".<sup>3</sup>

و يمثل أيضا: "كل إنفاق على المجالات الإستثمارية المختلفة من أجل تنمية القدرات و المهارات الإنتاجية للأفراد"، ويشتمل هذا التعريف على ما يلي:<sup>4</sup>

- أن يخصص الإنفاق الإستثماري لتنمية قدرات، ومهارات الأفراد؛

- أن الهدف من الإنفاق هو زيادة الدخل الحقيقي للمجتمع حاليا ومستقبليا؛

- يتم تحقيق هذا الهدف من خلال الإنفاق على مجالات إستثمارية متعددة؛

- يترتب على الإنفاق آثار اقتصادية تتعلق مباشرة بزيادة الانتاج و الانتاجية.

كما عرف على أنه: "مجموعة المعارف والكفاءات لدى العاملين، واختيار وتكوين المواهب وفقا للأهداف الاستراتيجية لمؤسسة ما، يسمح لها بتعزيز قدرتها التنافسية".<sup>5</sup>

وهو أيضا عبارة عن: "أفعال، ونشاطات، ومعارف سواء فطرية أو مكتسبة تمكن من رفع الإنتاجية".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص95.

<sup>2</sup> رحيمة رمول، دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، ص32.

<sup>3</sup> رولاناف المعايطه أخرون، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص234.

<sup>4</sup> أسامة أحمد محمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة، مصر، 2014، ص221.

<sup>5</sup> Nathalie Balthazar et autres, la gestion de capital Human : un ventage compétitif Durable, université de sherbrooke ,2009,p5.

<sup>6</sup> Kai- Joseph flechlauer, Reviw of Human capital theory : Micro economies , unverstat , St Gallen ,2007,p4.

و يمكن تجزئة رأس المال البشري إلى، فئات بحسب مستوياتهم، حيث أن الأداء غير متساو بينهم، فمنهم من يكون في قمة الأداء، وآخر يكون في مستوى مقبول، و ثابت يكون مستوى منخفض ورابع قد يكون غير منتج، حيث أن هذا التحليل يتوافق كثيرا مع نموذج فئات الأفراد ل "Fleeno et callaham" و الجدول التالي يمثل ذلك:

الجدول رقم(01): نموذج فئات الأفراد.

<p>النجوم: أفراد مستوى أدائهم عال جدا، ولديهم خبرات واسعة و يتحركون بسرعة نحو قيمة الهرم التنظيمي، و تهتم المؤسسة بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليها.</p>	<p>الأفراد تحت التجربة هم الأفراد حديثي التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم مازالوا في مرحلة الاندماج و التكيف مع بيئة المؤسسة وثقافتها.</p>
<p>العاملون غير المنتجين وهم الأفراد الذين مستوى أدائهم منخفض ويكونون غير منتجين.</p>	<p>العاملون الذين يعتمد عليهم وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال؟، ويكون مستوى أدائهم مقبولا.</p>

المصدر: عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، مرجع سابق، ص10.

ومن خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: "مجموعة المعارف والمواهب الموجودة داخل الأفراد والمؤسسات، والتي تساعد في زيادة الأرباح والقدرة التنافسية بشكل كبير".

**ب-عناصره:** يتكون رأس المال البشري من مجموعة عناصر وهي:<sup>1</sup>

- **المهارات الجماعية:** إن الفرد يتمتع بمواهب يفتقر لها زملائه، والعكس، حيث يمكنهم الاعتماد على قدرات بعضهم البعض، شريطة أن يدار مكان العمل على نحو يمكن الأفراد من ذوي العقليات المتماثلة، والمواهب غير المتجانسة من التعاون فيما بينهم؛

- **مجتمعات الممارسة:** من المعروف أن المؤسسات تتشكل في ذاتها، وتحتوي على مجتمعات، وقد تتطلب طبيعة العمل المعرفي من المؤسسات أن تشجع على إبداعها، والتي يوجد بها مستوى عال من الصدق والصراحة، وقد صارت مجتمعات الممارسة هذه جزء معترف به في منظمات الاعمال وفيها يحدث الإبداع المعرفي؛

<sup>1</sup> توماس ستوارت، ثروة المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص415.



- رأس المال الاجتماعي: كلمة زميل "colleague" مشتقة من الكلمة اللاتينية "colligare" ومعناها الارتباط معا، ويجول رأس المال الاجتماعي العاملين إلى زملاء، أي أنه مخزون الروابط والاتصالات الفعالة بين الناس، والثقة والفهم المتبادل، والقيم والسلوكيات المشتركة، التي تجعل العمل المؤسسي ممكنا.

### 3- خصائص رأس المال البشري وأهميته:

أ/- خصائصه: يتميز رأس المال البشري بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- يتكون رأس المال البشري من جزأين: جزء فطري، وجزء مكتسب؛

- يتطور رأس المال البشري بالإستعمال، والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين، والتعليم بكل أنواعه؛

- يتعرض رأس المال البشري للتقادم، ويحتاج للتجديد؛

- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه ( ملكية شخصية)؛

- يتطلب إكتساب وتكوين رأس المال البشري: استثمار موارد مالية وتخصيص الوقت، بذل جهد.

باعتبار رأس المال البشري معرفة يمكن تسييرها وتطويرها فهو يتميز:

- تأثيره على الفرد، حيث يقوم بتوسيع وزيادة الأجور وفقا لإنتاجية الفرد، أما على مستوى المؤسسة فيقوم بتعزيز القوة التنافسية لها عن طريق الكفاءات التي بجوزتها، أما بالنسبة للمجتمع يقوم بزيادة الوعي، والتي تقوم على الديمقراطية و الإستقرار السياسي؛

- تقسيمه إلى نوعين: عام وخاص، فالأول يتعلق بالمعرفة الفردية والكفاءة الشخصية، أي ليس متعلق بأي وظيفة أو مؤسسة، أما الثاني فمتعلق بالمعرفة الشخصية بالإضافة إلى التدريب والتكوين، فهو متعلق بالوظيفة، حيث إذا زاد الرأس مال البشري من إنتاجية الفرد يسمى خاص.<sup>2</sup>

ب/- أهمية: تظهر أهمية رأس المال البشري في المؤسسات القائمة على المعرفة من خلال:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد دهان، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> Kwon, Dae – pong, human capital and its Me asurment, the 3rd oecd World "Statistics, knowledge and Policy ", 2009 , p4 ,

التمكين الإداري: هو إعطاء الحرية و الإستقلالية للعاملين، لاتخاذ القرارات، و تحمل المسؤولية، مما يدفعهم لتحريك طاقاتهم، وإبداعهم الكامنة.

- إستقطاب أفضل المواهب البشرية: وهذا يتطلب أن تكون المؤسسة ذات اتجاهات إيجابية، إزاء الذين يأتون إليها، وأن تدرك ما تحتاج وماذا تختار، وأن تكون ذات نظام فعال في عملية الإختيار، والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية، تقوم على الإحتفاظ بالعاملين، ورعايتهم وكأنهم زبائن لها.

- إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: وذلك من خلال تشجيع برامج التحفيز، والتدريب، والتعليم من جهة، وتقاسم وتنشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة من جهة أخرى، وتربط الحوافز المادية والمعنوية للتقييم الدوري لرأس المال البشري؛

- المحافظة على أفضل العاملين: وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري، و مفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة من جهة، وإيجاد الإرتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة، من الإدارة الآمرة، إلى الإدارة الاستشارية، التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة.

وتمكن أيضا أهمية رأس المال البشري في أنه المورد الإستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه وتقليده، من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها، وفي هذا العصر أصبح من السهل على كل المؤسسات أن تقوم بنسخ، وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات، والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي مؤسسة أخرى، عدا العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير قابل للنسخ أو التقليد، وعليه فإن تبني استراتيجية متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة التحديات أصبح أمرا ضروريا.<sup>1</sup>

#### 4-مداخل قياس رأس المال البشري: هناك أربع مداخل وهي:<sup>2</sup>

أ/-مدخل التكلفة التاريخية: يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها، ولقد قدم " Flamhotz " سنة 1985 نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية كما يلي:

رأس المال الفكري=تكاليف الاستقطاب والاختيار+ تكاليف التعيين+ تكاليف التوظيف+ وقت المدرب+ الانتاجية الضائعة خلال فترة التدريب.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص299.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص362.

<sup>2</sup> إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2013، ص ص 157 - 158.

ب/- مدخل تكلفة الاحلال: يقصد بتكلفة الاحلال التضحية التي ستتحملها المؤسسة لإحلال موارد بشرية، بدلا من الموجودة الآن ويرتبط مفهوم تكلفة الإحلال بمفهوم تكلفة الفرصة، بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة وقد قدم "Flamlotz" نموذجا لقياس تكلفة الإحلال كما يلي:

تكلفة الإحلال = تكلفة الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين + تكاليف التوظيف + تكلفة التدريب أثناء العمل + تكلفة الانتاجية الضائعة أثناء التدريب.

ج/- مدخل العوائد المستقبلية: يقيس هذا المدخل قيمة الموارد البشرية، بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من الموارد. ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية هي:

- نموذج قيمة ناتج العمل؛
- نموذج الأجور و المرتبات؛
- نموذج الاختلافات في تكلفة العمل؛
- نموذج تخصيص العوائد.

د/ نموذج مقترح لتحديد قيمة رأس المال البشري: يلاحظ على المحاولات السابقة في تحديد قيمة رأس المال البشري أنها جزئية، ولم تستند إلى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، كما أنها ركزت

على دراسة الموضوع من وجهة نظر المؤسسة فقط، وأهملت العلاقة التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وما يمكن أن تكون لها من انعكاسات على قيمة رأس المال البشري فيها، ومن خلال ما سبق يمكن تقديم نموذج متكامل مقترح لقياس قيمة رأس المال البشري على النحو التالي:<sup>1</sup>

قيمة رأس المال البشري = دالة\* ( تكاليف الاستقطاب والتعيين + تكاليف الاختيار + تكاليف التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + قيمة الرضا الوظيفي + تكاليف الميزات الإضافية).

\* جمعية إدارة رأس المال الفكري مكونة من إثناعشر(12) شركة عالمية تعمل في مجال استخلاص الارباح من رأس مالها الفكري، وعقدت اجتماعها الأول سنة 1995، وذلك بهدف تبادل المعلومات ووجهات النظر حول استخلاص القيمة من الأصول غير الملموسة.  
<sup>1</sup> إبراهيم عباس الحلاني، مرجع سابق، ص159.

## المطلب الثاني: رأس المال الفكري:

1/ تعريفه: لقد أصبح من المتعارف عليه أن رأس المال الفكري للمؤسسة هو مجموع رأس مالها البشري (الموهبة)، ورأس مالها الهيكلية للملكية الفكرية، البرمجيات... الخ.

فأرأس المال الفكري يعبر عن معرفة تحول المواد الخام، وتجعل لها قيمة أكبر، والمواد الخام يمكن أن تكون مادية مثلاً، معرفة تركيبية، أو تكون المواد الخام معنوية و غير ملموسة مثل المعلومات.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً على أنه: " حزمة من المعرفة التي تفيد المؤسسة، وتشتمل على كل العمليات منها: التكنولوجيا، وبراءات الاختراع، ومهارات الموظفين، وأيضاً المعلومات على العملاء، والموردين وأصحاب المصلحة".<sup>2</sup>

جمعية إدارة رأس المال الفكري\* فعرفت هذا المصطلح على أنه: " المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح مثلاً أي عامل لديه معرفة بالمؤسسة إذا انتشرت في مقال أو أي وسيلة إعلانية تصبح أصلاً مقنناً للمؤسسة، وبعض الأصول يحميها القانون باعتبارها حقوق مثل العلامات التجارية، أو براءات الاختراع".

ويمكن توضيح أهم الفروق بين رأس المال الفكري و المادي في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): يمثل الفرق بين رأس المال الفكري والمادي:

البيانات	رأس المال المادي	الفكري
التسمية الأساسية	مادي، ملموس و متطور	غير ملموس و غير متطور
الموقع	داخل المؤسسة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في المواد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويين	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص191.

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخيل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص240.

<sup>2</sup> رشا الغول، المحاسبة عن طريق رأس المال الفكري، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص14.

2/- عوامل تشكل رأس المال الفكري: هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى تكوين رأس المال الفكري أهمها:<sup>1</sup>

- توافر إدارة المعرفة تكون من أهدافها القدرة على توليد المعرفة، ونشرها، وتطويرها؛
- تقديم فرص التعليم العالي، والتدريب المهني المتميز لأكثر عدد ممكن من أبناء المجتمع، وتحصيل علمي ومهني بكفاءة لتأسيس مبدأ التميز العلمي، يترتب على ذلك زيادة عدد المبدعين وبالتالي زيادة قدراتهم على الابتكار والإختراع؛
- فتح مجالات الإبداع أمام الطلبة والأساتذة، والفنيين بالجامعات ومراكز التدريب؛
- تأكيد التداخل والتكامل بين العلوم والتخصصات، تطوير المعرفة في المجالات الجديدة التي ظهرت مثل: التخطيط العقلي، إدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونية وغيرها؛
- رفع قدرة الإقتصاد على المنافسة العالمية المبنية على المعرفة والمبادرة؛
- توظيف الأنظمة العالمية الجديدة، التي تحدد شروط ومعايير التبادل التجاري العالمي في الإرتقاء بالجودة ومعاييرها والإلتزام بها.

3/- العلاقة بين رأس المال البشري والفكري:

توجد علاقة قوية بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري، فرأس المال الفكري هو مصطلح أوسع وأكثر شمولاً، ويشير إلى كل المعارف التي تمتلكها المؤسسة وتسخرها لخدمتها، غير أنه لازالت هناك اختلافات في تحديد تلك العلاقة بشكل دقيق بسبب إختلاف العلماء في تحديد مكونات كل منها فمثلاً، عرف "سوليفان sullivan" رأس المال الفكري بأنه: "مجموع الأفكار والاختراعات والمعرفة العامة، والبرامج والتصاميم والاختراعات في المؤسسة وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح." ، وعرف رأس المال البشري بأنه: "مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والإبداعات والصفات التي يملكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في أعمالهم." أي أن العلاقة في تطبيق "sullivan" تمكن في كون رأس المال الفكري يتناول معارف المؤسسة، بالإضافة إلى معارف ومؤهلات العاملين.

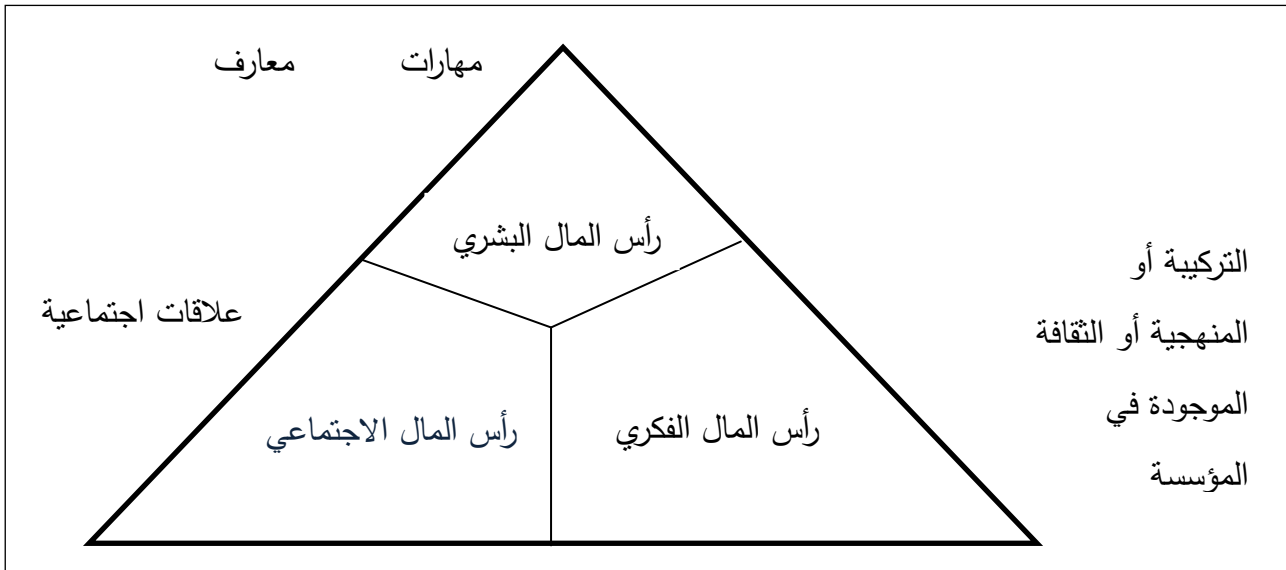
والموارد التي تتصل بعلاقات المؤسسة ومع الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة، وهو ما يطلق عليه رأس المال الاجتماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص91.

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جردات وآخرون، مرجع سابق، ص244.

وبذلك فإن رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تملكه المؤسسة، لذا فإن العلاقة الأهم بينها هي أن رأس المال البشري يعد الوسيلة الأكبر لتطوير رأس المال الفكري، ببعديه رأس المال الهيكلي والاجتماعي، والشكل التالي يوضح العلاقة بينهم.

الشكل رقم(09): العلاقة بين رأس المال البشري والفكري



المصدر : philip stiles, human capital and performance: aliterature review, university of cambridge, institute of managemet,p28

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري وأهميته:

1/- مكوناته: اختلفت وجهات النظر من حيث مكونات رأس المال الفكري حيث أشار "Stewart" بأنه يتكون من:<sup>1</sup>

أ- العمال: هم الذين يقدمون المعرفة، والابتكار داخل المؤسسة وحل المشاكل، وبالتالي المؤسسة تحقق أرباح؛

ب- نظام العمل: ويقصد به الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

ج- العملاء: هم الذين يعتبرون المصدر المهم للمعلومة التي تساهم في تطوير الإنتاج.

أما "Bernadette" فيرى أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث عناصر هي:<sup>2</sup>

- رأس المال البشري: وهو الذي يعبر عن المهارات والمعرفة التي يمتلكها العامل بالمؤسسة، وتكون هذه المعارف سواء فطرية أو مكتسبة، وتبدأ من يوم ميلاد الفرد إلى غاية وفاته فهي عملية تمتد مدى الحياة وتتطور عبر مراحلها المختلفة من خلال التكوين و التدريب؛

- رأس المال الهيكلي: هو عبارة عن قدرة المؤسسة على نقل ونشر، وتوظيف المعلومة، المهارة، والخبرة المتوفرة عند العاملين، من المؤسسة إلى الواقع الفعلي، ويتمثل رأس المال الهيكلي في الثقافة و النماذج التنظيمية والعمليات والاجراءات وقنوات التوزيع؛<sup>3</sup>

- رأس المال الزبوني: يتمثل في الزبائن الراضين ذوي الولاء للمؤسسة والموردين المعول عليهم، وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها، ومورديها، ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل، الفكرة إلى منتج أو خدمة.

وعليه لا بد من فهم كل المكونات الملموسة أو غير الملموسة لرأس المال الفكري وتنمية ممارسات إدارية تدعم " حصد المعرفة" لتنمية السلوكات التي تقدر رأس المال الفكري، ومن ثم تديره على أنه أصل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طرشاني سهام، شتوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في إصدارات التطوير التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى وطني حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص4.

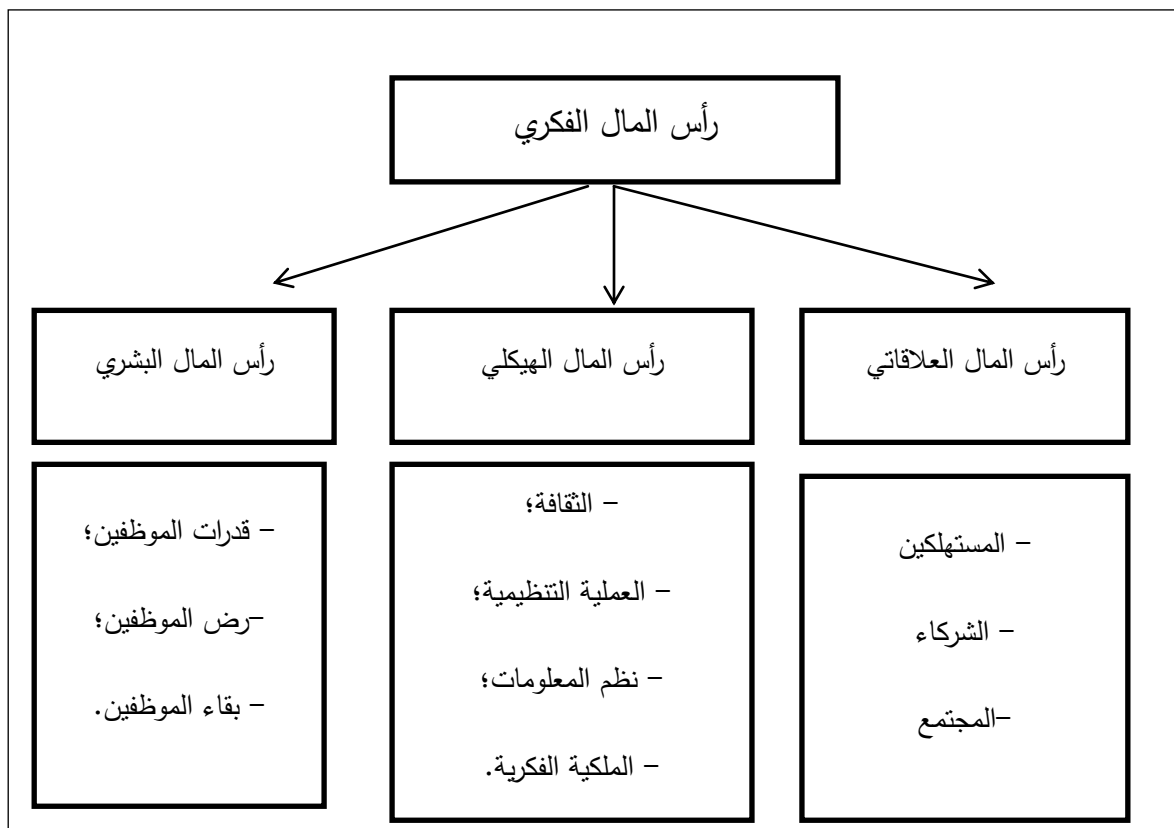
<sup>2</sup> غنام نعيمة، رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، ورقة بحثية مقدمة للملتقى وطني حول الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الابداعية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.

<sup>3</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص20.

<sup>4</sup> Mohamed daham . over- blog . com. /Aricle-96974 : htl ( 20:30-.2016/02/05)

والشكل التالي يظهر المكونات رأس المال الفكري:

الشكل رقم(10): يمثل مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2013،

ص242.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن رأس المال البشري ليس هو الرأس مال الفكري بحد ذاته وإنما هو جزء منه، حيث الرأس المال البشري عبارة عن قدرات الموظفين ومهاراتهم أما عن الرأس المال الهيكلي فيعبر عن نظم المعلومات التي تتبعها المؤسسة ورأس مال العلاقات فيشتمل على المستهلكين، الشركاء والمجتمع.



2/ أهميته: تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع ومنظمات الأعمال وهي كما يلي:<sup>1</sup>

أ- **المنزلية الرفيعة:** لقد فضل الخالق جلت قدرته، البشر على سائر المخلوقات الأخرى، ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما، حيث أنهم يقدرون المسؤولية، الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا، عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا زال غامظا للكثيرين، ولا يعرف معجزته إلا القليلين. حيث أن نعمة العقل، ومن خلال التفكير تعد الآن السلاح الأقوى، و المؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات و المؤسسات.

ب- **تشكل المؤسسات الذكية:** وهي مؤسسات تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام رقمي راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، و بذلك فإن كل ما يوجد في المؤسسة الذكية، هو تحديد المسؤوليات وتنوع الخبرات، وتعدد مهارات الشخص الواحد، وقد عبرت على المؤسسة الذكية. بصيغة معادلة وهي كالتالي:

المؤسسة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

ج- **استثمارات ناجحة وعوائد عالية:** يحاول ما يسمى بمجتمع المعرفة تغيير لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية، ففي عصر الحرفة العقلية، يؤلف الفكر رأس مالا ذو قيمة عالية، وكنزا مدفوعا، يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في أرجاء المؤسسة، للإفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية ويبدو أن الاستثمار في رأس المال الفكري تعد عملية ناجحة، وهذا بالرجوع إلى بعض الوقائع الميدانية الموثقة في المراجع العملية، حيث أن شركة كوكا كولا " coca cola " حققت أفضل تقييم وتوليد رأس مالها الفكري إذ قال "strasmann" الخبير المختص بحساب الموجودات غير الملموسة، إن هذه المؤسسة التي تباع الماء والسكر، وقليل من الفقاعات تحقق ثروة وعوائد عالية عن طريق معرفتها في السوق، أو إسم علامتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع.<sup>2</sup>

د- **مورد استراتيجي وسلاح تنافسي:** في ظل الإقتصاد المعرفي أصبح رأس مال الفكري موردا إستراتيجيا يشكل قوة فعالة لهذا الإقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والإزدهار وحدد خصائص المورد الاستراتيجي بما يلي:<sup>3</sup>

- أن يكون ثمين ويضيف قيمة للمؤسسة؛

- أن يتسم بالندرة؛

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، البيزوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 172-173.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 224.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 225.

- لا يمكن تقليده بسهولة؛

- لا يمكن إحلال بديل عنه.

## المبحث الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري

### المطلب الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

#### 1- مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري وأبعاده:

أ/- مفهومه: لقد أكد "الفريد مارشال" على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، وفي رأيه أن أعلى رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الانسان، اذا عن طريق الانسان تتقدم الأمم والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم تستغل في سبيل التقدم، وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية الى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.<sup>1</sup>

فالإستثمار في رأس المال البشري يعبر عن: "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الاداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات، والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين انتاجيته، وبالتالي تزيد من المنافع، والفوائد الناجمة عن عمله"<sup>2</sup>؛

ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية وبلورة إمكانيتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها، ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة في طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية"<sup>3</sup>؛

وهو كذلك: "كل ما تنفقه المؤسسة على تطوير قدرات، ومهارات، ومواهب العمال، من استقطاب وتحفيز وتعليم وتدريب، وهذا بهدف زيادة انتاجيتها، وقدرتها التنافسية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد أليفي، فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005، ص 30.

<sup>2</sup> بن ثامر كلثوم، فرادثية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال، جامعة الشلف، السنة، ص

<sup>3</sup> فريد خميلي، سارة بن غيدة، أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الإبداع المؤسسي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى وطني حول الإستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الابداعية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2014، ص 2.

<sup>4</sup> بودلال علي، أهمية الإستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، ص 25.

ب/- أبعاده: جاءت أهمية العناية بتنمية رأس المال البشري، والإستثمار فيه من منظور متعدد الأبعاد منها:<sup>1</sup>

- **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين في رأس المال البشري في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي، وزيادة درجة الوعي لديه بما يدور حوله؛

- **البعد الاقتصادي:** من خلال رأس المال البشري المؤهل والمدرب حيث يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة الى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً له فرص أكبر للعمل من أجل تحقيق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية؛

- **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبه الانماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية؛

- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم المواد العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث التقدم التقني في شتى المجالات؛

- **البعد الزمني:** حيث تؤدي العناية وتدريب الفرد الى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقض مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريسي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع.

2/ نظريات الإستثمار في رأس المال البشري: وهي كما يلي:<sup>2</sup>

أ/- **نظرية الإستثمار "التعليم يرفع الانتاجية":** في هذه النظرية رأس المال البشري يدرس من عدة جوانب منها:

- **إفتراض كمال السوق** وهي ليست كذلك سواء من حيث المنافسة أو الأجور؛

- **إفتراض أن التعليم يرفع الانتاجية، وأن الانتاجية خاصة العامل؛**

- **عدم قدرة متغيرات رأس المال البشري ( التعليم والخبرة) على تفسير متغيرات الدخل بشكل مرض (إلا جزئياً)؛**

- **اختلاف الدخل بحسب العرق، الجنس، منصب العمل، الخلفية العائلية، مما يدفع إلى بروز نظريات أو تفسيرات أخرى لفوارق الأجر بين العاملين؛**

<sup>1</sup> عبد الرحمان سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2014، ص 10.

<sup>2</sup> هدى زبير مخلف الدعمي، عدنان داود محمد العادري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، لبنان، 2010، ص 120-122.

- وجود أهداف أخرى للتعليم غير إقتصادية.

ب/- نظرية المصفاة: وترى هذه النظرية أن:

- التعليم لا يرفع الانتاجية بل يكشف عنها لرب العمل؛

- التعليم يلعب دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو داخله؛

وقد برزت هذه النظرية تساؤلات عدة منها:

\* هل تكشف المصفاة الانتاجية؟

\* ما أسباب فروق الانتاجية المكشوف عنها بالمصفاة؟

\* اذا كان التعليم سببا لأجزاء من هذه الفروق فكم نسبة هذه الاجزاء؟

ج/- نظرية الاشارة والمؤشرات: التي تمكن رب العمل من تحديد الأجر قبل معرفته الانتاجية حيث:

- الإشارة: قابلة للتغير بالتعليم والتدريب والخبرة؛

- المؤشرات: ذاتية ودائمة كالعرق والجنس؛

- قدمت النظرية تفسير لمكافأة هذه الاشارة والمؤشرات ولكن لم تؤكد لنا دور التعليم بالانتاجية.

د/- نظرية التنافس على العمل: وتفترض هذه النظرية ما يلي:

- الإنتاجية ليست خاصية الفرد بل خاصية العمل (التكنولوجيا)؛

- التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم؛

- رب العمل مستعد لتكوين العاملين لديه لشغل الأعمال اللازمة له (السوق الداخلية)؛

- رب العمل مستعد لدفع أجر عال لحملة المهارات للإحتفاظ بهم (التكوين الخاص).

ه/- نظريات تجزئة سوق العمل: بافتراض واختبار وجود عدة أسواق عمل منفصلة منها:

- سوق العمل أولية مستقلة في إطار القيادة؛

- سوق عمل ثانوية للعمال أقل مهارة، فيها دوران لأنها هامشية؛

- التكنولوجيا تحدد الأعمال، ومن ثم خصائص العاملين المطلوبين لشغلها.

ومنه فالبلدان التي رسمت خطط تنمية على أساس الإستثمار المالي تعثرت، بينما تقدمت الصين لأنها طبقت مبدأ الإعتماد على الذات أي الإستثمار الإجتماعي الذي يتمثل في التنمية البشرية ، وهذا الأخير هو الذي عوض النقص في الإستثمار المالي، وهذا ما جعلها تجربة رائدة في كيفية توظيف العنصر البشري.

### المطلب الثاني: أشكال الاستثمار في رأس المال البشري

أصبحت المعرفة المتوفرة بالمؤسسة لها ميزة تنافسية\* تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتمثل المعرفة في الأفراد الذين لديهم معلومات ومعارف مخزنة، ونتيجة لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تقوم باستقطاب وتدريب الأفراد العاملين بها، بالإضافة الى تحفيزهم لتحقيق أهدافها.

#### 1/- الاستقطاب:

أ/- مفهومه: عملية الإستقطاب تشكل ركن من ثلاث أركان لعملية التوظيف، إضافة الى الاختيار والتعيين، كما يسود الاتفاق على أنه نشاط متمم بالإهمال مقارنة بالإختيار والتعيين في أغلب المؤسسات، وبسبب هذا الإهمال تتحمل غالبيتها تكاليف التوظيف، وتصبح بالنسبة لها عبء وليس عائد.

ومنه فعملية الاستقطاب تشير إلى أنها: "مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث، وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة، والمرغوبة، وفي الوقت المناسب".<sup>1</sup>

ب/- مصادره: تنقسم مصادر الاستقطاب الى مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>2</sup>

- مصادر الاستقطاب الداخلية: تأتي من خلال ما يلي:

\* الترقية: وهي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى، ذات مستوى إداري أعلى، حيث أن الصلاحيات أكثر أهمية، والمسؤولية أعلى وأشمل؛

\* الميزة التنافسية: تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدّة، منها الحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والإستمرارية.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 2، الأردن، 2005، ص 123.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 128.

\* النقل: هو عملية نقل الموظف من وظيفة محددة إلى أخرى بنفس المستوى الإداري، سواء في نفس الوحدة أو في وحدة إدارية أخرى، وفي نفس الفرع أو في فرع آخر للمؤسسة؛

\* الاعلان الداخلي: قد يكون من المفيد أحيانا نشر حاجة المؤسسة إلى وظائف محددة في لوحات الإعلانات الداخلية، أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الدوائر، فيها تعلن عن حاجتها إلى من يشغل هذه الوظائف.

- مصادر الاستقطاب الخارجية: وتتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية فيما يلي:<sup>1</sup>

\* الاعلان من خلال الصحف، المجلات المحلية، العربية والأجنبية؛

\* وكالات التوظيف، والتي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المؤسسة والراغبين في إيجاد عمل؛

\* النقابات العمالية، حيث أن هناك بعض النقابات تساعد في توظيف أعضائها، ومستعدة لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه؛

\* الجامعات والمعاهد المختصة؛

\* معارض التوظيف "jobfairs": بدأت في الآونة الأخيرة الكثير من المؤسسات بإقامة أو الإشتراك في معارض التوظيف، حيث يعطي ممثلوا إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب وغيرهم، أن يتقدموا ويعبئوا طلبات التوظيف، وقد تقيم بعض الجامعات أحيانا معارض توظيف في حرمها الجامعي، وتدعو إليه عدة مؤسسات لتسهيل إيجاد فرص العمل.

ج- أهدافه: تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- إيصال المعلومات الى الراغبين في العمل بالمؤسسة بأساليب تحفزهم على الاستجابة لذلك؛

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛

- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على الاستقطاب، وجذب الافراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف؛

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة المارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 173.

- الإسهام في زيادة فعالية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات إستقرار العاملين، وتكوين موارد بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية.

## 2/- التدريب:

أ/- مفهومه: يعد التدريب استراتيجية موجهة نحو تنمية الموارد البشرية، لتكامل البرامج التعليمية، ولتؤهلهم لأداء الوظائف الموكلة لهم، وفقا لمسارهم الوظيفي المستقبلي.<sup>1</sup>

فالتدريب هو: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاراتي، ومعرفي، وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الابقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي، والسلوكي بشكل أفضل".<sup>2</sup>

ويعرف أيضا على أنه: " نشاط مخطط يهدف الى تنمية القدرات والمهارات الفنية، والسلوكية للموارد البشرية لتمكينهم من أداء فعال ويؤدي الى بلوغ أهدافهم الشخصية، وأهداف المؤسسة، بأعلى كفاءة ممكنة".<sup>3</sup>

أي أنه: " الجهد المنظم، والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل ايجابي، مما قد ينعكس على تحسين الاداء في المؤسسة".<sup>4</sup>

ب/ أهميته: يعد التدريب من بين أكثر المواضيع التي لاقت، ولا تزال تلاقي اهتماما كبيرا، وذلك لما له من أهمية بالغة سواء تعلق الأمر بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للقوى العاملة فيها.

- بالنسبة للمؤسسة: تظهر أهميته من خلال:<sup>5</sup>

\* تنمية الكفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم، واكسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمؤسسة؛

<sup>1</sup> عامر خضير حميد الكبيسي، التدريب الاداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 133.

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

<sup>3</sup> سراج وهيبه، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 85.

<sup>4</sup> بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص 274.

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 186.

\* إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية في جميع مستويات العمل داخل المؤسسة؛

\* مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية، والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي، والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

- بالنسبة للأفراد: وتظهر من خلال:<sup>1</sup>

\* مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛

\* مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق، والتوتر، والصراع داخل المؤسسة؛

\* المجال للفرد، نحو الترفيه، والتقدم الوظيفي؛

\* تعميق الاحساس بالرضا الوظيفي والانجاز؛

\* تقديم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات؛

\* تقليل من أخطاء العاملين، ومن حوادث العمل؛

\* تقليل من دوران العمل نتيجة الازدياد استقرار العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والاحلاص لها؛

ج - أنواعه: يصنف التدريب حسب عدة معايير:

- حسب مرحلة التوظيف: يعتبر التدريب عملية أساسية، وضرورية لجميع العاملين بالرغم من إختلاف مستوياتهم، وتخصصاتهم ويقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

\* تدريب خاص بالموظفين الجدد: أي تزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بإجراءات وقواعد العمل بالمؤسسة، و تعد هذه المرحلة جزءاً أساسياً للحفاظ على أنماط السلوك والقيم داخلها، حيث من شأنه أن ييث الثقة في نفسية الموظف، ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الإرتباك، فترفع روحه المعنوية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 273.

<sup>2</sup> قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العقيد أكلي محند أو لحاج، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، البويرة، 2012، ص ص 58-59.



\* تدريب خاص بالموظفين الحاليين: لهذا النوع أهمية كبيرة لاسيما مع التطورات التكنولوجية الجديدة، واستخدام وسائل ومعدات حديثة، وهذا ما يحدث تناقضا بينها وبين العمال القدامى، وبالتالي يتطلب إعادة تدريبهم وتهيئتهم، واكتسابهم مهارات تتماشى مع هذه التطورات، وهذا ما يؤثر إيجابيا على الفرد و المؤسسة بحد ذاتها.

- حسب نوع الوظائف: يقسم التدريب إلى:

\* التدريب المهني والفني: يهتم بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية كأعمال الكهرباء والتجارة والصيانة..... الخ و تعمل المؤسسة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهنية خاصة بها، وهذا النوع من التدريب موجه للأفراد الذين ليس لديهم مستوى تعليمي عال فهنا تحرص الإدارة إقامة دورات تدريبية لهذه الفئة من أجل رفع كفاءتهم واكتسابهم خبرات فنية ومهنية جديدة.

\* التدريب الإداري: ويهدف إلى تنمية الكفاءات، والقدرات التسييرية للمديرين، وفعالية أدائهم لوظائفهم الحالية، وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترفيتهم إليها مستقبلا. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية، خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية.

- حسب مكان إجرائه: ويقسم التدريب وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

\* التدريب الداخلي: أي التدريب الذي يتم داخل المؤسسة، سواء كان في مكان العمل نفسه، أو في قاعات تدريبية خاصة وذلك بعد تجهيزها بكل اللوازم والمعدات، وتخصص له قيمة مالية معتبرة حسب طبيعة المواضيع التدريبية، ويشرف عليها المسؤول المباشر المكلف بالتدريب، أو الرئيس الأول للأفراد المعنيين؛

\* التدريب الخارجي: يكون خارج المؤسسة، وذلك عندما يكون هناك نقص في امكانيات التدريب الداخلي، أو عدم توفر المؤسسة على إطارات خاصة تساهم في هذه العملية، وبالتالي يتو بعثها إلى مراكز أو معاهد خارج المؤسسة.

- التدريب حسب عدد المتدربين: وينقسم هذا التدريب حسب هذا المعيار إلى نوعين:<sup>2</sup>

\* التدريب الفردي: وذلك لتطوير مهارات، وقدرات الفرد المتدرب، وعادة يكون في شكل فردي؛

<sup>1</sup> قاسي أسماء، مرجع سابق، ص60.

<sup>2</sup> مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقاف، تلمسان، 2011، ص116.

\* التدريب الجماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد، كالمجموعات التي يكون في مراكز تدريبية متخصصة أو تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة.

- الفرق بين التدريب و التنمية: يحاول بعض الباحثين في التدريب أن يفرقوا بين التدريب الموارد البشرية في المؤسسات والتنظيمات الإدارية، وبين تنمية تلك الموارد فيها، فمنهم من يرى التدريب على أنه نقا مهارات معينة إلى المتدربين لتوجيههم، وإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول.

أما التنمية فيرونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في المؤسسة، ليكونوا أكثر تمهياً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم، ومن خلال ما سبق يمكن أن نفرق بين التدريب والتنمية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(03): فرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

المعيار	التدريب	تنمية الموارد البشرية
فئات المشاركين	العاملين من غير المديرين	المديرون
المحتوى	العمليات الفنية الميكانيكية	المفاهيم النظرية الفكرية
الأهداف	أهداف تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة
المدة	قصير المدى	طويل المدى

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم، الصباغ، إدارة الموارد البشرية، درا وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،

ص302.

- الفرق بين التدريب والتعليم: هناك فرق بين أن تعرف أي تتعلم، وأن تعرف كيف تعمل، وبناء على ذلك فإن التدريب يعني تحسين المهارات والمعارف، فالقدرة على أداء الوظيفة يجب أن يصاحبها التعرف على كيفية الأداء بفعالية وبكفاءة في إطار المناخ الموجود، مع توافر الرغبة في العمل، ويظهر الفرق بين كل من التدريب والتعليم كالتالي:

الجدول رقم(04): الفرق بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم	العوامل مصادر الاختلاف
أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر فعالية في أداءهم لأعمال ووظائف.	أهداف تتلائم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	الأهداف
يمكن أن تكون لفترة قصيرة خصوصا عندما تهدف إلى الحصول على خبرات ومعارف جديدة و محددة.	عملية تستغرق وقت طويل لإتمامها	الوقت المستغرق
ضيق وحدد طبقا لاحتياجات ومتطلبات العمل	عام وواسع، ومتنوع	المحتوى
أسلوب تلقائي للمعلومات والمهارات الجديدة، وكذلك أسلوب التطبيق العلمي لها، أي الأداء الفعلي للخبرات والمهارات	أسلوب تلقائي للمعلومات الجديدة	الأسلوب

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج، للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص28.

**3/ التحفيز:** الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام أو لها أثر بارز في توجيه السلوك، وتحديد الاتجاهات كما أنها تؤثر بشكل كبير، ومباشر على الانتاجية، وارتفاع مستوى رضا العاملين، وتخفيض الاحباط.

**أ- مفهومه:** تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"<sup>1</sup>، أي أنها عبارة عن: "عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أو الفوائد و التي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص255.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص79.

ب/- أنواعه: هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة أمام الإدارة يمكن الإختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين ومن هذه الأنواع نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- حوافز معنوية:

\* الثناء والمدح والتشجيع؛

\* التقدير، الجوائز التقديرية... إلخ؛

\* بطاقات التهئة؛

\* وخطابات الشكر والتقدير... إلخ.

- حوافز مالية:

\* الحصول على الراتب وأجر الوقت الإضافي؛

\* العلاقات الدولية؛

\* و المكافآت المالية... إلخ.

- حوافز مادية:

\* ظروف العمل الملائمة؛

\* تحسين بيئة العمل؛

\* وتحسين أدوات العمل؛

\* توفير أدوات حديثة للعمل... إلخ

وهناك من يصنفها إلى:<sup>2</sup>

- حوافز إيجابية:

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص153.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص153.

\* إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات؛

\* وتوفير المعلومات عن الوظيفة... إلخ

- حوافز سلبية:

\* التحذير؛

\* التوبيخ؛

\* الإنذار؛

\* والخصم من الراتب؛

\* نشر الإسم في القائمة السوداء؛

\* حرمان الفرد من المشاركة لوضع القرار... إلخ

وآخرون يصنفوها إلى:<sup>1</sup>

- حوافز فردية:

\* صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقونها فقط..... إلخ

- حوافز جماعية:

\* كصرف مكافآت لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة، نظرا لقيامهم بعمل مشترك، وتوزيع نسب معينة تقررها الإدارة

بناء على رأي رئيسهم المباشر، وحسب مساهمة كل واحد منهم.

ج/- مداخليل التحفيز: تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- إقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين، وأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة؛

- منح الأجر العادل، له تأثير على نفسية العاملين وبالتالي توفير الإستقرار لهم، ورفع معنوياتهم وزيارة إنتاجيتهم؛

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص154.

<sup>2</sup> ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص190.

- توفير برامج الخدمات، والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية، الصحية، والترفيهية المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروفه وساعاته وبرامجه الأمان..... إلخ؛

- توفير سياسات جيدة للأفراد العاملين وتكون على أسس موضوعية وعادلة في مختلف مجالات إدارة الأفراد.

د/- أهميته: تكمن أهمية الحوافز سواء على مستوى الجماعات أو على مستوى المؤسسة كما يلي:<sup>1</sup>

- على مستوى الجماعات من خلال:

\* إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيها بين الأفراد؛

\* تنمية روح المشاركة والتعاون؛

\* تنمية المهارات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة.

- على مستوى المؤسسة من خلال:

\* مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية؛

\* الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشري المتاحة؛

\* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في استثمار الرأس المال البشري ومحدداته

1) العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري: يرتبط الإستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

أ/- العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل على موقع الدولة، مناخها وبيئتها الطبيعية، ومصادر مواردها، فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم، وبداية ونهاية السنة الدراسية، أما البيئة فإنها في كثير من الدول يتم إدخال جانب من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة ( ساحلية، زراعية، صناعية، صحراوية..... إلخ)؛

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص142.

<sup>2</sup> حاوشين بشير، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، ص42-43.

ب/- **العوامل السكانية:** يتأثر الإستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية، خاصة معدل النمو السكاني، حيث يحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية، ويترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق وفي حالة عجز الإمكانيات الإقتصادية عن توفير المرافق و الموارد في دولة ما، تتفاقم المشكلات ويزداد الضغط وبالتالي إهدار الاستفادة من الموارد البشرية، وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وإنتشار البطالة؛

ج/- **العوامل الاجتماعية:** وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الإجتماعي ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر بالنظام التعليمي، مع تمسك المجتمع بالعقائد الدينية، مما يلزم المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي وترسخ المبادئ، والإلتزامات المرتبطة بالعقائد.

أما اللغة فهي تؤدي بدورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع، ووسيلة التعبير والإتصال بين الأفراد. وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي، فإنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال إرتباط الفرد بالمجتمع، بالتالي إتاحة فرص التعليم لكافة سكان المجتمع؛

د/- **العوامل الاقتصادية:** هناك إرتباط وثيق بين كل من الإقتصاد والتعليم والتدريب، حيث تؤثر الأوضاع الإقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية، من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها، وأساليبها، ومدتها وتوفير التكاليف سواء الإنفاق الكامل عليها أو دعمها، كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في مجالات أنشطتها؛

ه/- **العوامل السياسية:** حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة، تجعل النظام التعليمي يختلف باختلاف الدولة، فمثلا الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية تختلف عن الاشتراكية، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم و استمرارية.

2) **محدداته:** ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، و هذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري، وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص214.

أ/- التخطيط: يعني وضع الأسس اللازمة لتحديد احتياجات الفرد من مهارات ومعرفة علمية وثقافية ومهنية وغيرها، والطرق والوسائل الفعلية لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

ب/- التنمية: يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط، وإنجاز برامجه، بالإضافة إلى القيام بخطوات تنمية الموارد البشرية الشاملة لتأهيل الفرد من أجل ممارسة مسؤوليته كمواطن منتج.

المبحث الثالث: دور ادرة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري في المؤسسة.

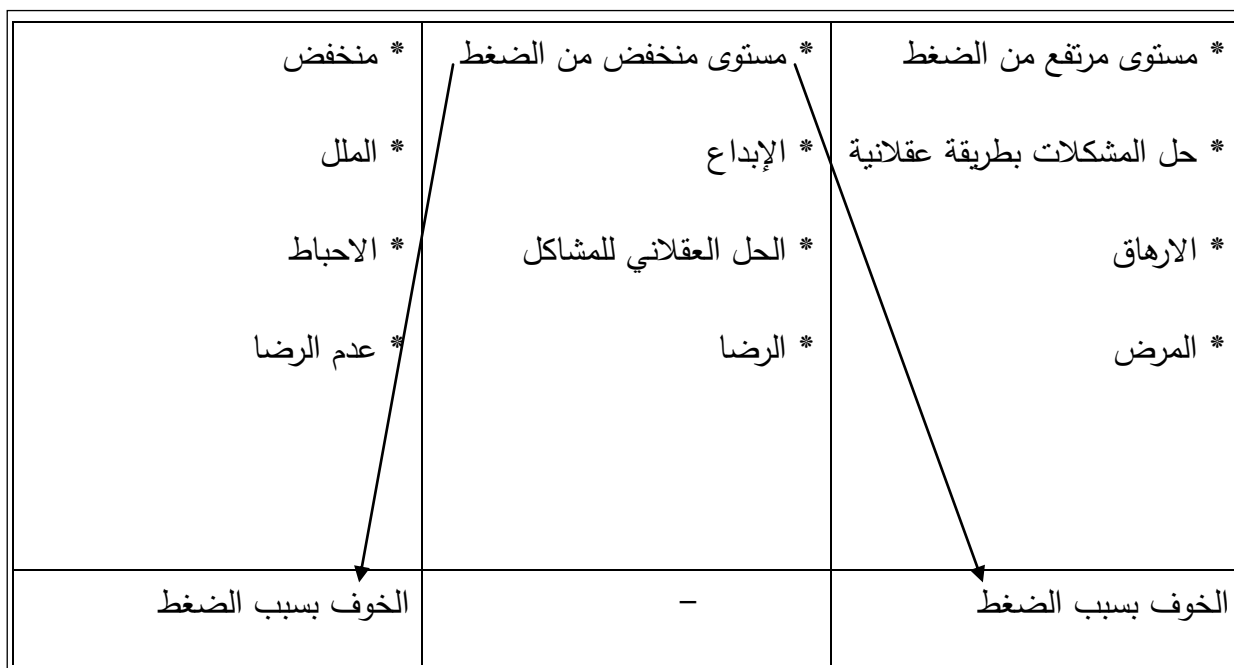
الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يفكر، حتي يستطيع أن يتكيف مع البيئة التي تحتوى العديد من الصعوبات والطريقة الوحيدة لينتج الفرد في موقع عمله هي ليست التخلص منها، بل بتعلم مهارات التعامل معها، من أجل رفع الأداء، والإبداع داخل المؤسسة، والإستثمار في المورد البشري إستثمارا جيدا.

وتبرز العلاقة بين ادارة المعرفة ورأس المال البشري من خلال المنافسة المعتمدة على الفرد وعليها

### المطلب الأول: ضغوط العمل وأداء المورد البشري

تظهر العلاقة بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري في الشكل التالي:

الشكل رقم(05):العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء



المصدر: بليل أمال، مرجع سابق، ص41.



حيث أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء. فالالاتجاه الأول يؤكد وجود علاقة إيجابية بين ضغوط العمل و الأداء، يستند إلى أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدي لقدرات الفرد، مما يزيد من الرغبة في الإنجاز ويفسر ذلك وجود مقدار من الضغوط المهنية يشعر الفرد بالتجديد والمتعة والتحدي،<sup>1</sup> وفي الاتجاه المعاكس هناك من يشير إلى أنه توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل و الأداء حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للفرد في العمل. حيث يلجأ الفرد لمواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقتا كبيرا من أجل السيطرة عليها، قد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل والتدليس والتحليل أو قد يمكن تأثير هذه الضغوط على الأداء الجسمي وقد يصاب الفرد بأمراض القلب و اضطرابات الهضم والقرحة كما أن الضغوط تخلف لديه نوعا من التوتر الإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى أداءه المطلوب أو المتوقع، ويقول الباحثون في هذا الاتجاه أن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحثه على العمل ولكن كلما ارتفع حجم الضغوط يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه. الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء.<sup>2</sup>

أما الاتجاه الثالث فيرى عدم وجود أي علاقة بين ضغوط العمل والأداء وأصحاب هذا الاتجاه يرون أن الأفراد قد أبرموا عقدا نفسيا بينهم وبين المؤسسة التي يعلمون بها، و مقتضى هذا العقد عليهم أن يقدموا جهودهم ويعملون بكفاءة وذلك في مقابل ما يحصلون عليه من أجر.

أما الاتجاه الرابع فيرى أن هناك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل و الأداء فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل، ويولد لديهم الضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب، كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط، و بالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات لذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين إنجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط، فيمتلك دافعية عالية للعمل وتصبح لديه طاقة عالية وملاحظة حادة مما تؤهلهم إلى أن يكون قادرا على تحمل المسؤولية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حنفي عبد الغفار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2002، ص123.

<sup>2</sup> فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد الجيد، مرجع سابق، ص313.

<sup>3</sup> سحراء أنور، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص216.

## المطلب الثاني: ضغوط العمل وإبداع المورد البشري.

تعد ضغوط العمل وآثارها على العاملين في المؤسسات أحد الموضوعات التي لازالت على اهتمام الباحثين، وأنها ازدادت، وظهرت بصورة أكثر وضوحاً في العصر الحديث نتيجة لزيادة عدد العاملين بها وتضخم حجمها، وزيادة أعباء العمل، وتعقد بيئتها، وكثرة متطلبات الحياة، وعلى الرغم من الأهمية المتنامية التي توليها التنظيمات المختلفة تجاه ظاهرة ضغوط العمل، والتي أصبحت ظاهرة عامة لا يمكن تجنبها، حيث أن تأثيرها يستعمل كل المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وعلى العاملين فيها سواء، أن كانوا رؤساء أم مرؤوسين، ولكن بدرجات متفاوتة.

وعلى الرغم من كثرة البحوث، والدراسات التي تناولت ضغوط العمل، وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والصحية، ومتغيرات تنظيمية كالأداء، والولاء التنظيمي، وغيرها من المتغيرات الأخرى، إلا أن علاقته وتأثيره على إبداع الأفراد العاملين في المؤسسات لم يعط الأهمية التي يستحقها من البحث والدراسة.<sup>1</sup>

فالإبداع يقصد به القدرة على إيجاد شيء جديد لحل مشكلة ما، والوعي بمواطن الضغط والتغيرات، وعدم الانسجام والنقص في المعلومات الخاصة بالمؤسسة، من أجل الوصول إلى حلول يتم نقل وتوحد نتائجها للآخرين.<sup>2</sup>

إن العلاقة بين ضغوط العمل والإبداع عكسية، حيث أنه كلما زاد الضغط على الفرد العامل، يزداد عنده التوتر، مما يؤدي إلى فقدان التركيز في العمل، وبالتالي يفقد صفة الإبداع داخل المؤسسة.

لكن عندما يتعرض العامل إلى الضغوط معتبرة (متوسطة) يتحفز على العمل وبالتالي تزداد الدافعية والرغبة في الأداء ومنه تتولد أفكار ومعارف جديدة تخلق نوع من الإبداع في المؤسسة.

## المطلب الثالث: ضغوط العمل وتفكير المورد البشري.

تعد تحديات العصر الراهن، وعودة المفاهيم والنظم الاقتصادية والسياسية والإدارية، وما رافق ذلك من تطورات متسارعة معرفياً ومعلوماتياً وهو السبب الأول والمؤثر الذي كشف ما تعانيه مؤسساتنا وأجهزتنا الإدارية العامة والخاصة، الأمر الذي فرض على القيادات الإدارية تغيير تفكير المورد البشري العامل بالمؤسسة إلى تفكير عقلي مجرد من النقائص والعيوب أو العاطفة الشخصية ويعتمد على الموضوعية في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> سامر عبد المجيد الشباشبة، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة البوتاس العربية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2، 2005، ص 328.

<sup>2</sup> محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي ببناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد آل سعود الإسلامية، دت، ص 15.

أي التفكير الذي يعالج به الفرد مشكلة تواجهه، فعندما يوجد في مجال معين، وتجاهله مشكلة تتطلب الحل، نجده يبدأ بالتفكير أو يقوم بالنشاط الذهني اللازم لحل المشكلة، ولهذا يكون التفكير استجابة عقلية وهو يساعد على:<sup>1</sup>

- الفهم والاستجابة للمشكلات؛

- اتخاذ قرارات جيدة؛

- الحكم على الأشياء؛

- الاحساس بالسيطرة والاستمتاع.

لكن عندما يتعرض الفرد لضغوط لا بأس بها يتجه تفكيره نحو الإيجاب وبالتالي يكون هذا الأخير فعال، أما إذا تعرض الفرد إلى ضغوط حادة ومرتفعة يكون تفكيره سلبي نحو أداء المهام ومنه يكون غير فعال والجدول التالي يوضح الفرق بين التفكير الفعال و التفكير غير فعال.

الجدول رقم(06): التفكير الفعال والتفكير غير الفعال

تفكير غير فعال	تفكير فعال
وهو تفكير لا تتبع فيه منهجية واضحة ودقيقة ويبني على:	هو التفكير الذي تحقق فيه الشروط والأساليب المنهجية السليمة وهي:
- التطلب والجمود والتشبث بالأراء الخاطئة والغرور؛	- المرونة في تعديل القرارات؛
- ضعف الاحساس الوجداني؛	- إبداء الرأي واحترام الرأي الآخر؛
- ردود انفعالية؛	- تستخدم في أفضل المعلومات من حيث دقتها وكفاءتها؛
- اللجوء إلى السلطة القهرية؛	- الانفتاح على الأفكار الجديدة؛
- التحيز في التفكير؛	- المثابرة على متابعة التفكير في حل المشكلة حتى النهاية؛
- التمركز حول الذات؛	- إصدار القرارات بموضوعية في ضوء الأهداف والواقع، بعيدا عن الانفعالات والمواقف الشخصية.
- المعارضة على طول الخط؛	
- التطرف في الثقافة والفكر.	

<sup>1</sup> صالح محمد علي الكليبي، الإبداعي الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، أطروحة دكتوراه، اليمن، 2012، ص54.

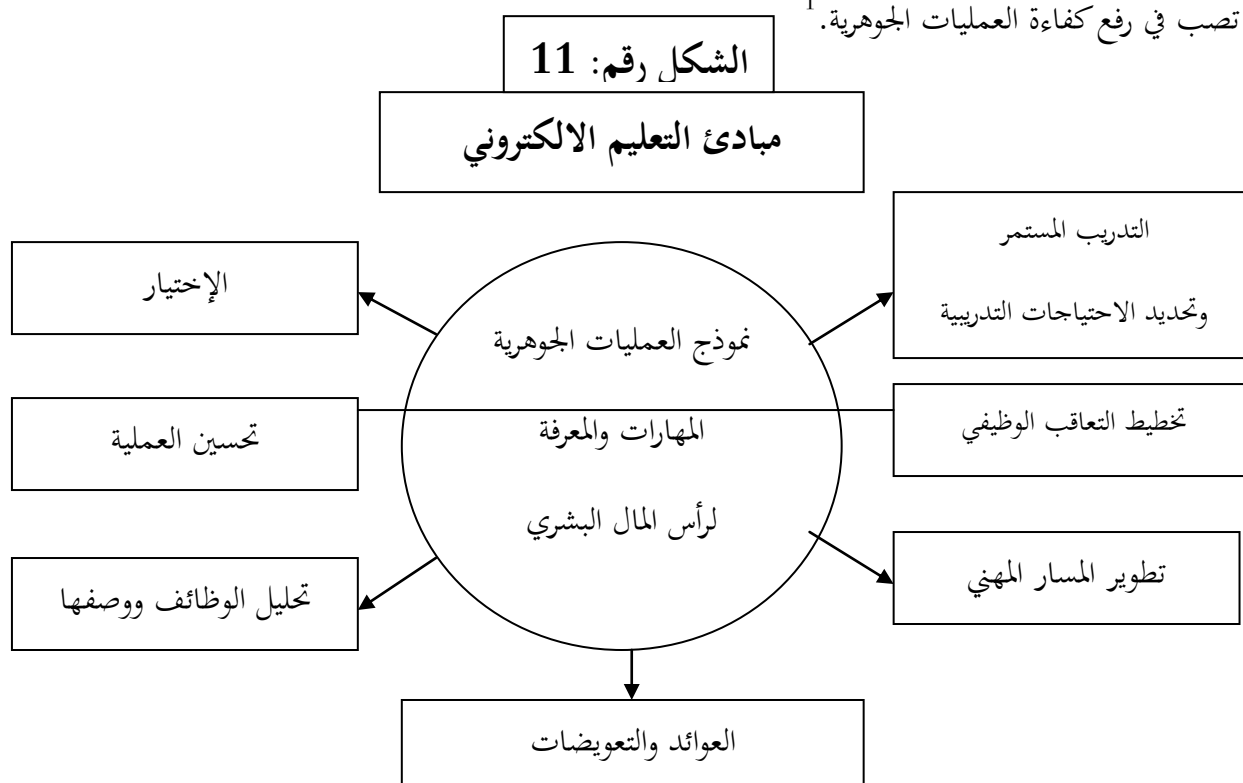
المصدر: زياد بركات، التفكير الإيجابي والسلبي لدى طلبة الجامعة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2006، ص 9.

### المطلب الرابع: دور ادارة المعرفة في استثمار راس المال البشري

ان العلاقة بين ادارة المعرفة و راس المال البشري هي علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى هذا الاساس فان اول مهام ادارة المعرفة وراس المال البشري .وتتمثل هذه المعرفة في وجهة نظر (2001.ص258)الخبرات الشخصية البديهة المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل اليها الانسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة اداائه لها. كما تتجسد العلاقة بين راس المال البشري وإدارة المعرفة في قيام ادارة المعرفة باستثمار معطيات راس المال البشري المتمثلة في المهارة والخبرة و تطبيقها بشكل مباشر لكسب الريادة وتحقيق الاداء الاستراتيجي الناجح و غلق الابواب بوجه المنافسين لاستثمار هـكـه المعطيات من خلال المحافظة عليها و تطويرها.

و الشكل التالي يوضح تصور واضح عن المعلومات و المهارات التي تعد جوهرية لجميع وظائف راس المال البشري والتي

تصب في رفع كفاءة العمليات الجوهرية.<sup>1</sup>



المصدر: العنزي محمد علي، أحمد علي صالح " ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

<sup>1</sup>المدرس المساعد حاكم حسوني مكرود الميالي جامعة الكوفة.كلية الادارة و الاقتصادص150

## خلاصة الفصل:

لقد تعددت الطرق التي تستخدم التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم رأس المال البشري، وإن الاختلاف راجع إلى اختلاف المفاهيم المقبولة لرأس المال الفكري باعتبار رأس المال البشري أهم مكوناته، بين تلك الطرق الباحثين يتفقون على أن فإن يقيس رأس المال البشري بالنقد بالرغم من عدم وجود اتفاق على نموذج واحد البشري أدى إلى التعبير عن قيمته ولو المالية لتقييم رأس الم المؤشرات استعمال المؤشرات غير المالية إلى جانب بقييم بديلة عن النقود مما ساهم في إدارته مما يسمح بتحسين الأداء وخلق القيمة وزيادة الأرباح وكنتيجة خلق الثروة. وما يؤكد أهمية تلك النماذج المعروضة هو انتشارها الواسع و تبنيها من طرف العديد من المنظمات. الأكثر شهرة والعديد من المنظمات تبناه.

## تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه دور ادارة المعرفة في استثمار راس المال البشري بالتطرق إلى مفهومهما والعمليات المتعلقة بهما وكل ما هو متعلق بهما مع شرح العلاقة بينهما في الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على ارض الواقع بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي وذلك من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث و تحليلها.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz.spa

عرف قطاع الكهرباء والغاز نجاحا هاما من خلال التسارع الكبير للتنمية في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومن هذا المنطلق فالشركة الوطنية للكهرباء والغاز تتكفل بإنتاج ونقل وتوزيع، واستراد وتصدير الكهرباء وانشاء وتسيير لمختلف الشبكات الناقلة للغاز الموجه نحو تغذية السوق الداخلية بالإضافة إلى تسيير وتوزيع الغاز وتجارته بالقرب من الزبائن الصناعيين والحرفيين

ومن أهم الأهداف التي أدت على انشاء هذه المؤسسة هي خلق ثروة (مادية ومعنوية) من أجل تلبية الرغبات المطلوبة من طرف الزبائن (مؤسسات، حواص) إضافة إلى زيادة التوزيع تماشيا مع النمو الاقتصادي للبلاد. ولتحقيق هذه الأهداف توجد ثلاث وظائف أساسية موجودة داخل المؤسسة:

- ✓ الوظيفة التجارية
- ✓ الوظيفة المالية
- ✓ الوظيفة البشرية

## المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz.spa

تم إنشاء شركة سونلغاز التي كانت تعرف بشركة الكهرباء والغاز الجزائرية (EGA) سنة 1947. المعروفة اختصارها بالحروف الرامزة (Société électrique et gaz Algérie). EGA التي أسند لها مهمة احتكار (عدم وجود منافسة) إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذا توزيع الغاز.

◀ في 1962 تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة وتولت تسيير المؤسسة وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz اختصار لـ SOCIÉTÉ NATIONALE DE ELECTRICITÉ ET DU GAZ، وأصبحت مؤسسة ذات وزن هام في مساندة التنمية الاقتصادية للدولة، فقد بلغ عدد العاملين بها نحو 60000 عون

◀ وفي سنة 1983 فتحت 05 شركات فرعية للأشغال المختصة وهي:

- ❖ كهريف للإنارة وإيصال الكهرباء
- ❖ كهركيب للتركيبات المنشآت الكهربائية
- ❖ قناغاز لإنجاز شبكات نقل الغاز
- ❖ إنيرغا (INERGA) للهندسة المدنية
- ❖ AMC صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة

◀ وفي سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) اختصار لـ

ETABLISSEMENT PUBLIC INDUSTRIEL ET COMMERCIAL

◀ وبموجب المرسوم الرئاسي 02-195 الموافق لـ جوان 2002 أصبحت EGA شركة مساهمة (SPA) مما سهل

للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها

◀ وفي سنة 2004 أصبحت الشركة مجمع أو شركة قابضة (هولدينغ) مما يمنحها الفرصة لتقوية موقفها بشكل

حاسم.

**المطلب الثاني: تعريف وكالة سونلغاز والبنية التنظيمية لها و التعريف بمختلف مصالحها.**

**1. التعريف بالمؤسسة:** هي مؤسسة تجارية وصناعية من أكبر الشركات على المستوى الوطني ولقد تأسست منذ يناير

2016 برأس مال قدره 24 مليار دج ومجموعة عاملين عددهم 480 عون في سنة 2016 وتغطي عملها جميع أنحاء

الشرق الجزائري.

مهمة سونلغاز تتمثل ضمن تحديد صلاحياتها، في استغلال وصيانة وتطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز حسب

المقاييس المطلوبة في مجال الأمن والسلامة وربط الزبائن وتسيير شؤون التموينيشكل متواصل مع ضمان جودة الخدمة بأقل

تكلفة.

وفيما يتعلق بالشبكات المترابطة بجد شبكة الكهرباء التي تغطي 88700 كلم في نقل الطاقة ذات الجهدين

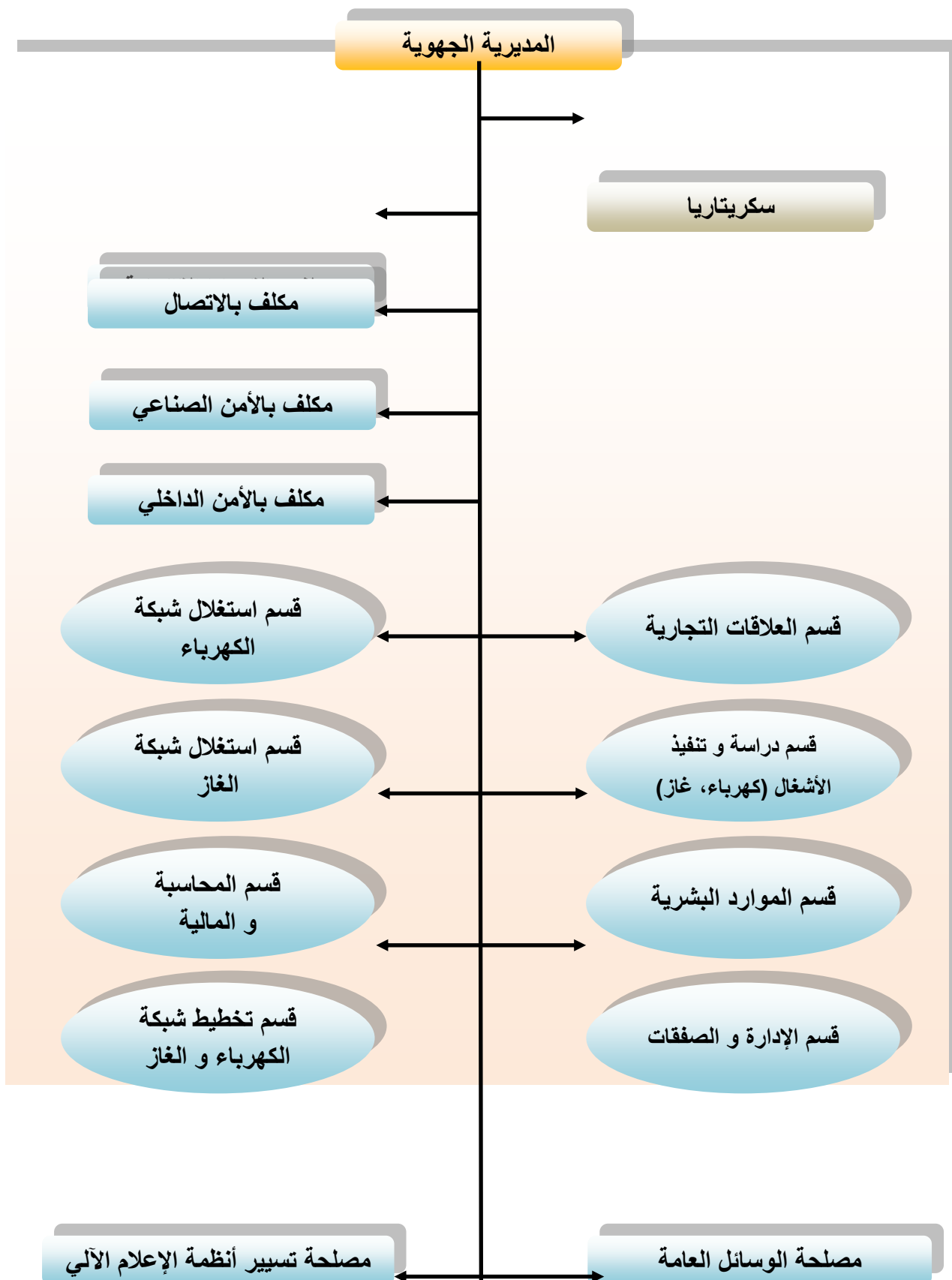
المنخفض والمتوسط وشبكة الغاز التي تغطي 13300 كلم من الغاز المنخفض والمتوسط الضغط.

**2. البنية التنظيمية لوكالة سونلغاز والتعريف بمختلف المصالح**

**2-1 البنية التنظيمية لوكالة سونلغاز**



الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي الجهوي للتوزيع - أم البواقي-



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز أم البواقي.

## 2-2- التعريف بمختلف المصالح لمؤسسة ( وكالة ) سونلغاز

1. مدير الأمانة: يقوم هذا القسم بإصدار الأوامر قصد السهر على تسيير الشركة تسييرا منظما وهو يعتبر السلطة العليا للمؤسسة.

2. مهندس الأمن الصناعي: يهتم بالتطبيق الحسن للتعليمات الأمنية المتعلقة بالجانب الصناعي والتجاري للمؤسسة.

3. مصلحة تسيير أنظمة الإعلام الآلي: تقوم بدور إعلامي بحيث تقوم بدور المراسلة بين المؤسسة وجهات أخرى: الولاية البلدية، كذلك إصلاح أجهزة الكمبيوتر المعطلة.

4. مصلحة الوسائل العامة: تعتبر هذه المصلحة الرئيسية للمؤسسة، يتكفل بالخدمات العامة، كما يشرف على تلبية كافة طلبات الأقسام للمركز ( الأجهزة الإدارية، أدوات التصنيف وكل ما يتبع المديرية) ويتكفل أيضا بمتابعة العقارات للمركز والمقاطعات ( فواتير المياه، وفواتير التجهيزات المنزلية).

5. قسم الموارد البشرية: مهمتها الأساسية السهر على تسيير الموظفين والأجرة والسهر على طلب العمل وتشغيل العمال.

6. قسم استغلال شبكة الكهرباء: يقوم هذا القسم بصيانة شبكات الكهرباء وتقوم أيضا بربط شبكات جديدة للشبكات القديمة بالإضافة إلى تكليف المقاطعة بالقيام بمهمة وهذا وفقا للمعايير المعلوم بها.

7. قسم استغلال شبكة الغاز: يقوم هذا القسم بصيانة شبكات والغاز وتقوم أيضا بربط شبكات جديدة للشبكات القديمة بالإضافة إلى تكليف المقاطعة بالقيام بمهمة وهذا وفقا للمعايير المعلوم بها.

8. قسم دراسة و تنفيذ الأشغال (كهرباء، غاز): الدور الأساسي لهذه المصلحة يتمثل في دراسة كافة الطلبات المتعلقة

بالكهرباء، كما تقوم بتحضير مجال فواتير الأشغال، ومن هذا المنطلق الزبون يسدد المبلغ أو يرفض منح هذه المصلحة إلى مقاولين تابعين لشركة سونلغاز.

9. قسم العلاقات التجارية: تعتبر من أكثر الأقسام حساسية في الكيان، حيث يشمل الميزانية العامة المتعلقة ببيع الكهرباء والغاز وسداد الأجور سواء كانت في المعامل أو المنازل، ويسهر أيضا على شكاوي المواطنين المتعلقة بأسعار الفواتير والتفاوض بطريقة عملية مع الزبائن ومن مسؤوليات هذه المصلحة ما يلي:

- معالجة طلبات الزبائن؛
- إبرام عقود الاشتراك؛
- المشاركة في الدراسات الخاصة بالعقود؛
- إحصاء المشتركين للتزويد بالغاز والمركز لإدخال الكهرباء؛
- متابعة الطلبات حتى الإنجاز.

**10. قسم الإدارة و الصفقات:** يعتبر هذا القسم العمود الفقري للمؤسسة إذ على مستواه تبرم وتنظم جميع الصفقات

المتعلقة بالكهرباء و الغاز، وكذا الإلتزام بها ويتم على مستواه الأمر بالصرف لكل الفواتير المتعلقة بأشغال بالكهرباء و الغاز.

**11. قسم تخطيط شبكات الكهرباء و الغاز:** في هذا القسم يتم التخطيط المستقبلي لمختلف شبكات الكهرباء و الغاز و

كيفية توزيعها.

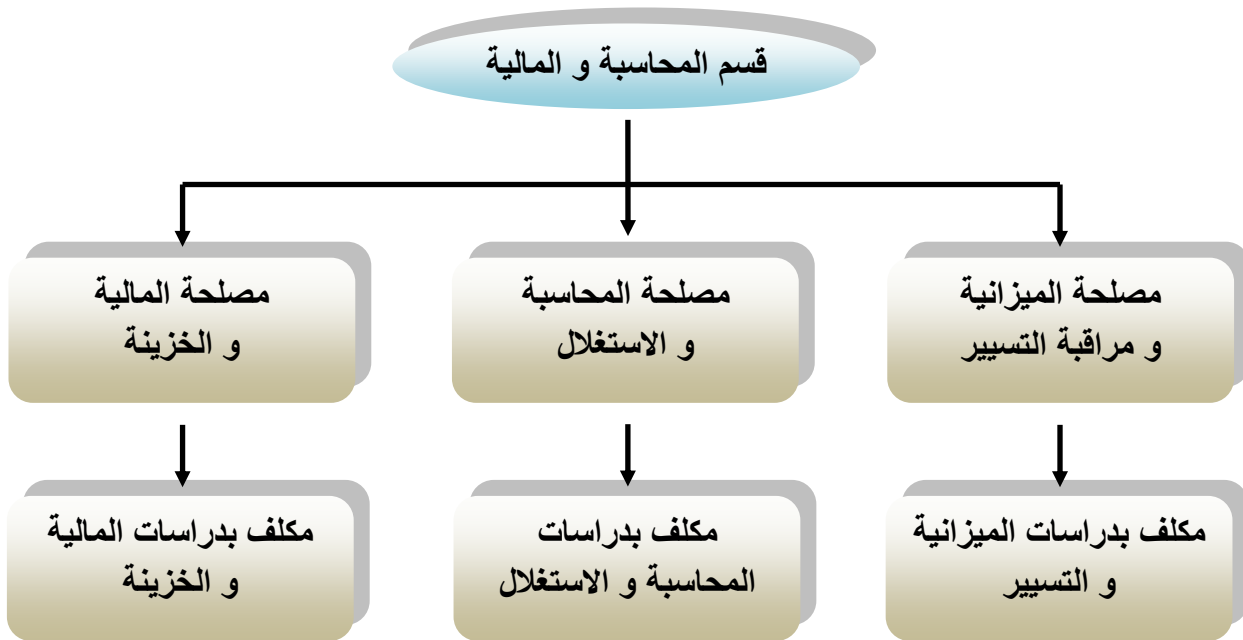
**12. قسم المحاسبة المالية:** يقوم هذا القسم بالتسيير الحسن في نطاق ومجال واسع لكل عملية محاسبية يقوم بها الكيان

ودراسة مالية تحليلية من خلال تقدير الإنفاق العام والإيرادات العامة ثم الموازنة، كما تهدف الوضعية المالية للمؤسسة من ربح

أو خسارة لأن دون الجهاز المحاسبي لا يمكن للمؤسسة معرفة ميزانيتها وحساباتها وتنقسم مصلحة المحاسبة المالية إلى ثلاثة

أقسام هي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز أم البواقي

**1.12. قسم الميزانية ومراقبة والتسيير:** يقوم هذا القسم بتحليل الوضعية المالية للكيان باستعمال وسائل التحليل

المالي منها: الميزانية المالية، النسب والأعمدة... الخ. كما أنه قسم يقوم بتحليل ومعرفة ربحية الكيان وخسارته أي

نقاط قوته وضعفه واتخاذ القرارات اللازمة لإدراك النقص والخسارة في وجودها بالإضافة إلى متابعة هذا القسم ليعمل

كل أقسام الكيان الشهري وثلاثيا بذلك في آخر السنة إلى أجز أعمال نهاية السنة المالية والميزانية الختامية لنهاية

السنة.

**2.12. قسم المحاسبة:** يختص هذا القسم بمراقبة كل الفواتير التي ترد إليها، بهدف إجراء وتطبيق العمليات المحاسبية عليها بغض النظر عن نوع الفاتورة سواء كانت فواتير استثمارية، فواتير خاصة بعملية شراء البنزين... الخ تقوم كذلك بإجراء المحاسبة على الضرائب، بعد الانتهاء من كل العمليات يقوم بحساب اهتلاكات الوسائل المستعملة سواء شهرية أو كل 6 أشهر أو كل عام لتصل نهاية السنة ليغير القسم نشاطه من المحاسبة نسبة إلى المساعدة في إنجاز الميزانية الختامية وبذلك أعمال نهاية السنة.

### 3.12. قسم المالية: من أهم وظائف هذه المصلحة:

- إصدار الشيكات وأوامر الدفع لصالح المستفيدين سواء مورديه أو مؤسسات عمومية من ضمان اجتماعية والمقاولين (مؤسسات أو أشخاص).
- إصدار أمر الدفع لأي مصاريف تخص المؤسسة.
- مقارنة الحسابات، حيث تشرف على متابعة التدفقات المالية للمؤسسة.
- الإشراف على المتابعة الشهرية لكل العمليات المالية الداخلية والخارجية.

**المطلب الثالث: أهداف و أنواع المشاريع في شركة توزيع الكهرباء و الغاز.**

#### 1. أهداف شركة توزيع الكهرباء و الغاز: تهدف سونلغاز إلى ما يلي:

- خلق الثورة المادية والمعنوية من أجل تلبية رغبات الأشخاص عمال المؤسسة سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- إنشاء وتسيير الشبكات الناقلة للكهرباء والغاز الموجهة نحو تغذية السوق الداخلية والخارجية؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب سونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها؛
- إنشاء فروع وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج؛
- التحكم والتوزيع في نشاطاتها مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها؛
- الوصول إلى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين؛
- أن تكون الفائدة في الميدان الخاص بالغاز الطبيعي؛

- الدخول إلى مجال المنافسة الوطنية والدولية؛
  - الحصول على حصة في السوق العالمي لكل منتج على حدى على مستوى مختلف البلدان المستهلكة
- وفي الأخير يمكننا القول أن مؤسسة سونلغاز لا تهدف إلى الربح بل تسعى لضمان توصيل الكهرباء والغاز إلى الزبائن وتحقيق الرفاهية لأكبر عدد ممكن من المواطنين.

## 2. أنواع المشاريع في شركة توزيع الكهرباء و الغاز:

### 1.2. الاستثمارات حسب طبيعتها : وتنقسم إلى :

1.1.2. استثمارات في الطاقة الكهربائية: وتمثل في جميع المنشآت والشبكات الكهربائية (الهوائية، والأرضية، محولات)، والتي تهدف الشركة إلى إيصال الطاقة إلى الزبائن.

2.1.2. استثمارات في الغاز الطبيعي: وتمثل في جميع المنشآت والشبكات الغازية (مراكز الضغط الشبكات الفولاذية)

### 2.2. الاستثمارات حسب طرق تمويلها: وتنقسم إلى :

1.2.2. الاستثمارات بمساهمة الزبائن: هي استثمارات تهدف إلى ربط زبائن جدد بالطاقة الكهربائية أو الغازية يساهم خلالها الزبائن بجزء من التكلفة، هذا الربط (الاستثمار) يختلف حسب نوعية الاستثمار وتساهم سونلغاز بجزء الباقي وهو الذي يعطيها الحق باستهلاك هذا الاستثمار.

2.2.2. استثمارات على عاتق الشهرة 100%: تتمثل في الإنشاءات التي تهدف من خلالها الشركة إلى تغيير أو تدعيم المنشآت الموجودة بأخرى جديدة لمسايرة التطور السكاني (زيادة عدد السكان) أم التكنولوجي ويكون التمويل بالأموال الخاصة أو بقروض بنكية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث

## 1-مجتمع البحث:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup>، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة سونلغاز بام البواقي، ويقدر عددهم إجمالاً ب: 400 موظف وعامل.

## 2-عينة البحث:

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة".

وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 40 استمارة على الموظفين، إلا أنه قد تم استرجاع 38 استمارة أي بنسبة استرجاع كانت جميعها صالحة للتحليل، ونبرر حصولنا على هذه النسبة من الإجابة لكثرة الخرجات الميدانية للعمال لأن طبيعة عملهم يكون خارج مقر المؤسسة أكثر وكذلك الضغط الكبير عليهم في العمل.

## المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## 1- مصادر جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيقي العلمي، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 138.

- 2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- توزيع الاستبيان على المحكمين.
- وبعد عملية تحكيم الاستبيان، وموافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

**القسم الثاني:** يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين تضمننا عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت من 62 فقرة حول دور ادارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري ، وهي موضحة كما يلي:

➤ **المحور الأول:** إدارة المعرفة؛ وتضمن الأبعاد التالية:

✓ توليد المعرفة: وتضمن 10 عبارات.

✓ عملية خزن المعرفة: وتضمن 09 عبارات.

✓ عملية توزيع المعرفة: وتضمن 11 عبارة.

✓ عملية تطبيق المعرفة: وتضمن 8 عبارات.

➤ **المحور الثاني:** الاستثمار في المورد البشري وتضمن 22 عبارة.

كما تم اعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

\* **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V. 19 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

\* **البيانات الثانوية:** تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

## 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V19)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=5-1).

ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (02): أوزان البدائل.

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

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V19) والذي يتكون من:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.



2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5. اختبار معامل التفلطح kurtosis ومعامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

6. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

### 1- صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

#### أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من

المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

#### ب- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.979) وهو معامل مرتفع جدا

ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوّر البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha Q Cefficient" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03).

جدول رقم (07): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

الجدول رقم (2): معامل الثبات

معامل الصدق	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد
0.765	0.585	10	توليد المعرفة
0.756	0,572	10	عملية خزن المعرفة
0.804	0,647	11	إدارة و توزيع المعرفة
0.869	0,755	8	عملية تطبيق المعرفة
0.727	0,529	22	الإستثمار في رأس المال البشري
<b>0.795</b>	<b>0.632</b>	<b>38</b>	<b>البعد ككل</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيم معامل الثبات والصدق للاستبانة كانت أكبر من 0.06، وهذه القيم مقبولة ويمكن أن نستدل بها على ثبات وصدق أداة الدراسة.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها..

## المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

## 1- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

يتضمن الجدول رقم (8) خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس.

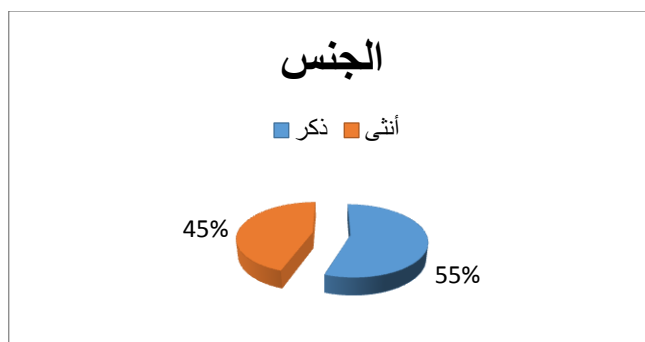
## الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
55.26	21	ذكر
44.74	17	أنثى
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن نسبة 55.26% من المستقصين كانت ذكور، أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 44.74% من المستقصين. هذا يشير أن المجتمع محل الدراسة مجتمع ذكوري. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

## الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

2- خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

يمثل الجدول رقم (4) خصائص العينة محل الدراسة من حيث السن.

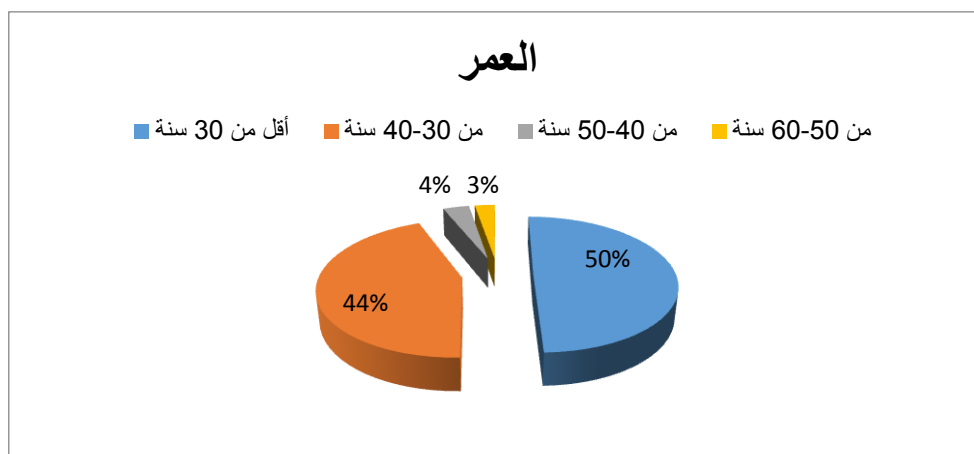
الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	18	49,6
من 30-40 سنة	14	44,2
من 41-50 سنة	4	3,5
من 51-60 سنة	2	2,7
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن ما يعادل 49,6% من المجيبين على الاستبيان كان عمرهم يتراوح بين 20 و29 سنة، أي في حدود نصف عينة الدراسة. أما من تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة فيشكلون نسبة 44,2%، ويأتي في المرتبة الثالثة والرابعة بالنسبة 3,5% و2,7% ذوي الفئات العمرية من 40 إلى 49 سنة ومن 50 إلى 59 سنة على التوالي. وهذا دليل على أن المجتمع محل الدراسة فتي يمكن استغلاله عن طريق إكسابه ثقافة معينة باعتباره قادر على التعلم. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

### 3- خصائص عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة:

الجدول رقم (7) يمثل خصائص توزيع عينة المجتمع محل الدراسة حسب مجال الوظيفة.

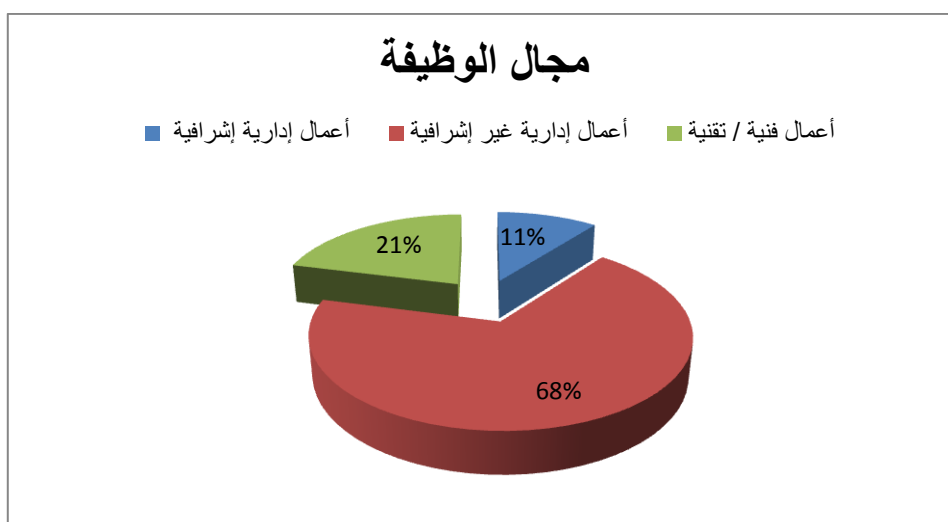
الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة المجتمع حسب مجال الوظيفة

النسبة (%)	التكرار	مجال الوظيفة
10.53	4	أعمال إدارية إشرافية
68.42	26	أعمال إدارية غير إشرافية
21,05	8	أعمال فنية / تقنية
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

يوضح الجدول (10) أن العاملون في مجال أعمال إدارية غير إشرافية يمثلون نسبة 68.42% من المجيبين على الاستبيان وهي أعلى نسبة. أما الذين يعملون في مجال أعمال فنية / تقنية من المجيبين فتمثل 21,05%. أما العاملون في مجال أعمال إدارية إشرافية يمثلون نسبة 10.53%. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

### 4- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (11) خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي لموظفي مؤسسة "سونلغاز أم البواقي".

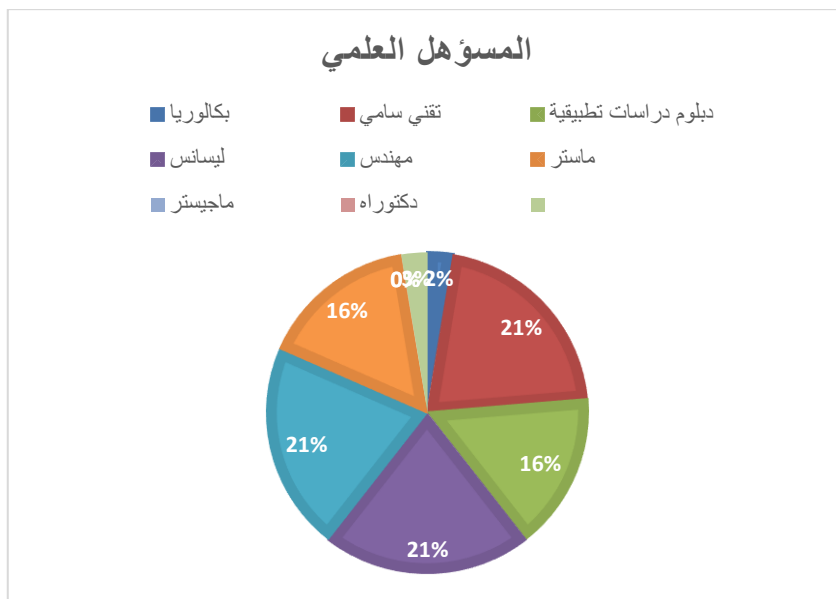
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
2,63	1	بكالوريا
21.05	8	تقني سامي
15.79	6	دبلوم دراسات تطبيقية
21.05	8	ليسانس
21.05	8	مهندس
15.79	6	ماستر
0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
2.63	1	شهادات أخرى
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

من الجدول (11) يشكل الموظفون المتحصلين على شهادة بكالوريا 2.63% أما المتحصلين على شهادة تقني سامي وشهادة الدراسات التطبيقية فيمثلون 21.05%، بينما المهندسين والمتحصلين على شهادة الليسانس فيشكلون نسبة 21.05 % من عينة الدراسة. ونجد المتحصلون على شهادة الماستر يشكلون 15.79%، بينما المتحصلون على شهادة الماجستير والدكتوراه فيمثلون 0% وهذه النسبة تعتبر نسبة منعدمة أما بالنسبة لشهادات الأخرى فتمثل نسبة 2.63%. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

#### 5- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

يوضح الجدول (12) أن العاملون الذين لهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات يمثلون النسبة الكبرى للعينة والتي تقدر ب 60.53% من المجيبين على الاستبيان وهي أعلى نسبة. أما الذين لهم خبرة تقدر بأكثر من 10 سنوات من المجيبين فتمثل 21,05%. أما الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 18.53%.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة المجتمع حسب متغير الخبرة

النسبة (%)	التكرار	مجال الوظيفة
18.42	7	أقل من 5 سنوات
60.53	23	من 5 إلى 10 سنوات
21,05	8	أكبر من 10 سنوات
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

## المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذا المطلب تحليل محاور استبانة الدراسة حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل

أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع

وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك بالنسبة لإجمالي

المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة.

### - تحليل المحور الأول: ادارة المعرفة

الأهمية النسبية	لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	التكرار والنسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
متوسط							65588,	3,2500	توليد المعرفة
متوسط	4	28	12	19	11	التكرار	1,20877	2,9324	1
	7.4	37.8	16.2	25.7	14.9	النسبة %			
عال	4	20	7	4	2	التكرار	,98122	3,5541	2
	10.8	54.1	18.9	12.2	4.1	النسبة %			
متوسط	4	15	12	5	2	التكرار	1,04055	3,2838	3
	8.1	40.5	29.7	14.9	6.8	النسبة %			
متوسط	3	15	3	8	7	التكرار	1,32389	2,9730	4
	8.1	40.9	8.1	23.0	18.9	النسبة %			



									الإقتصادية الأخرى	
عال	7	19	3	6	3	التكرار	1,16827	3,6081	تحفز المنظمة على اقامة تحالفات معرفية متبادلة مع المنظمات	5
	19.9	51.4	9.5	12.2	8.1	النسبة %				

متوسط	2	20	5	6	5	التكرار	1,14296	3,1486	توجد خطة لتجديد الفجوات القائمة داخل العاملين المتعلقة بالمعرفة.	6
	1.4	55.4	13.5	16.2	13.5	النسبة %				
منخفض	2	11	6	9	10	التكرار	1,25210	2,5270	تستقطب المؤسسة الكوادر المؤهلة للحصول على ما تملكه من معارف.	7
	2.7	28.4	16.2	24.3	28.4	النسبة %				
عال	13	13	5	5	2	التكرار	1,23842	3,7973	تنشر المؤسسة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية	8
	35.1	35.1	10.8	12.2	6.8	النسبة %				
عال	10	20	5	2	1	التكرار	1,01607	3,8514	توفر المنظمة سياسات عمل داعمة لحرية ممارسة الوظائف	9
	25.7	48.6	14.9	6.8	4.1	النسبة %				
عال	5	22	4	4	3	التكرار	1,13247	3,7568	توفر المنظمة	10

						النسبة %			ميزانية مناسبة لدعم المشاريع لتهيئة المعرفة ودعمها لدى العاملين
	24.3	50.0	9.5	9.5	6.8				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول تطوير المسار الوظيفي بأبعاده تخطيط المسار الوظيفي والترقية والتدريب، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **توليد المعرفة:** بلغ متوسطه الحسابي 3.25 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.65 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (تقوم المنظمة بوضع برامج تدريبية للعاملين بهدف توليد معارف جديدة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.93 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.2 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 45% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تقوم بوضع برامج تدريبية للعاملين بهدف توليد معارف جديدة ، بينما حوالي 41% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (تشجع المنظمة الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.98 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 65% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تشجع الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار ، بينما 16.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (توفر المنظمة الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.28 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 58% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة توفر الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار ، بينما حوالي 22% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (توفر المنظمة آليات استقبال آراء ومقترحات المؤسسات الاقتصادية الأخرى):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.97 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.32 أي يوجد تشتت في

- الإجابات. كما أن 58% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة توفر آليات استقبال آراء ومقترحات المؤسسات الإقتصادية الأخرى ، بينما حوالي 42% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 05** (تحفز المنظمة على اقامة تحالفات معرفية متبادلة مع المنظمات الأخرى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.60 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 71% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تحفز على اقامة تحالفات معرفية متبادلة مع المنظمات الأخرى ، بينما حوالي 20.3% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 06** (توجد خطة لتجديد الفجوات القائمة داخل العاملين المتعلقة بالمعرفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.14 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 57% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه توجد خطة لتجديد الفجوات القائمة داخل العاملين المتعلقة بالمعرفة ، بينما أكثر من 29% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 07** (تستقطب المؤسسة الكوادر المؤهلة للحصول على ما تملكه من معارف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.52 ما يعنى درجة موافقة منخفضة وانحراف معياري 1.25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 31.1% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تستقطب الكوادر المؤهلة للحصول على ما تملكه من معارف ، بينما أكثر من 52% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 08** (تنشر المؤسسة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.79 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.23 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 70% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية ، بينما 19% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 09** (توفر المنظمة سياسات عمل داعمة لحرية ممارسة الوظائف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 74% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة توفر سياسات عمل داعمة لحرية ممارسة الوظائف، بينما حوالي 11% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 10** (توفر المنظمة ميزانية مناسبة لدعم المشاريع لتهيئة المعرفة ودعمها لدى العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 74% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة توفر ميزانية مناسبة

لدعم المشاريع لتهيئة المعرفة ودعمها لدى العاملين ، بينما حوالي 16.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

متوسط							79349,	3,1554	عملية خزن المعرفة	
متوسط	2	13	8	9	6	التكرار	1,19738	2,9324	تعمل المعرفة على توثيق وحفظ المعرفة وتحديثها على أسلوب قاعدة المعلومات والتقنيات الخاصة	01
	5.4	36.5	18.9	24.3	14.9	النسبة %				
عال	7	18	7	3	3	التكرار	1,13573	3,5676	تتبع المنظمة الطريقة الكتابية واليدوية في عملية المعرفة	02
	17.6	47.3	17.6	9.5	8.1	النسبة %				
منخفض	1	9	6	11	11	التكرار	1,16375	2,3514	تقوم المنظمة بتبويب وفهرسة مكونات المنظمة	03
	1.4	21.6	17.6	29.7	29.7	النسبة %				
عال	7	22	4	2	3	العدد	1,05399	3,7703	تهتم المنظمة بالمساهمات المتميزة للأفراد في المنظمة وتوثيق الكم المعرفي لديهم	04
	20.3	55.4	12.2	5.4	6.8	النسبة %				
متوسط	1	16	9	8	4	التكرار	1,09092	3,0405	أشجع زملائي لتخزين المعرفة	05
	2.7	41.9	23.0	21.6	10.8	النسبة %				
متوسط	1	17	9	5	6	التكرار	1,09735	3,1216	أعتمد على الحوار والتدريب	06
	4.1	44.6	20.3	21.6	9.5	النسبة %				

						%			لحفظ المعارف في المنظمة.	
متوسط	3	19	6	6	4	التكرار	1,13996	3,3514	أدون الآراء والتجارب التي يقوم بها زملائي في المنظمة	07
	9.5	50.0	16.2	14.9	9.5	النسبة %				
متوسط	2	12	8	9	7	التكرار	1,21275	2,8514	لدى آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عمل المنظمة	08
	5.4	32.4	21.6	23.0	17.6	النسبة %				
متوسط	4	15	8	6	5	التكرار	1,20286	3,2432	أوثق المعرفة المحصلة من الأفراد في المنظمة	09
	10.8	41.9	20.3	14.9	12.2	النسبة %				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Sps. v19

❖ **عملية خزن المعرفة:** بلغ متوسطه الحسابي 3.44 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.77

حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (تعمل المعرفة على توثيق وحفظ المعرفة وتحديثها على أسلوب قاعدة المعلومات**

والتقنيات الخاصة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.93 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.19 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 42% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الجامعة تبذل جهد كافي لتنمية وتطوير موظفيها، بينما أكثر من 39% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (تتبع المنظمة الطريقة الكتابية واليدوية في عملية المعرفة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي

3.56 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 65% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تتبع الطريقة الكتابية واليدوية في عملية المعرفة ، بينما 17.6% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (تقوم المنظمة بتبويب وفهرسة مكونات المنظمة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.53 ما

يعنى درجة موافقة منخفضة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 23% فقط الموظفين أجابو بأن المنظمة تقوم بتبويب وفهرسة مكونات المنظمة ، بينما أكثر من 59% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (تهتم المنظمة بالمساهمات المتميزة للأفراد في المنظمة وتوثيق الكم المعرفي لديهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.77 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 75% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تهتم بالمساهمات المتميزة للأفراد في المنظمة وتوثيق الكم المعرفي لديهم ، بينما 12.2% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05** (أشجع زملائي لتخزين المعرفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.04 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 44% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن أشجع زملائي لتخزين المعرفة ، بينما أكثر من 32% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 06** (أعتمد على الحوار والتدريب لحفظ المعارف في المنظمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.12 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 49% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أنهم يعتمدون على الحوار والتدريب لحفظ المعارف في المنظمة ، بينما حوالي 30% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 07** (يحرص القائد أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.35 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 59% من الموظفين المستجوبين يرون أن القائد يحرص أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين، بينما 24.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 08** (أدون الآراء والتجارب التي يقوم بها زملائي في المنظمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.85 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.21 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن أدون الآراء والتجارب التي يقوم بها زملائي في المنظمة ، بينما أكثر من 40% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 09** (أوثق المعرفة المحصلة من الأفراد في المنظمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.24 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.20 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 57% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن أوثق المعرفة المحصلة من الأفراد في المنظمة ، بينما أكثر من 27% فقط

لا يوافقون على ذلك.

متوسط							,72608	2,9486	توزيع المعرفة	
متوسط	2	16	8	9	3	التكرار	1,07485	3,0946	تعتمد المنظمة فرق العمل كوسيلة لتبادل الخبرة والمعرفة بين أعضائها	01
	4.1	41.9	21.6	24.3	8.1	النسبة %				
متوسط	2	10	6	14	6	التكرار	1,15513	2,6216	تعمل المنظمة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية في المنظمة	02
	4.1	25.7	14.9	39.2	16.2	النسبة %				
متوسط	1	12	5	11	9	التكرار	1,25439	2,6486	تقوم المنظمة بشكل متواصل بنشر المعرفة المتعلقة بأداء العمل	03
	4.1	31.1	13.5	28.4	23.0	النسبة %				
متوسط	2	12	11	8	5	التكرار	1,12229	3,0270	تسهل المنظمة الاستشارات بين المنظمة وباقي الفروع المنظمة	04
	6.8	32.4	28.4	21.6	10.8	النسبة %				
متوسط	4	39	16	9	6	التكرار	1,03939	3,3514	تعزز المنظمة مناخ لتبادل المعرفة في الأفكار والاقتراحات بين	05
	5.4	52.7	21.6	12.2	8.1	النسبة %				

									جميع الأفراد لدعم الأداء	
عال	14	32	12	11	5	التكرار	1,16128	3,5270	تهتم المنظمة بإصدار وثائق ودوريات تهدف لنشر معارف جديدة	06
	18.9	43.2	16.2	14.9	6.8	النسبة %				
عال	5	20	7	3	3	التكرار	1,01461	3,6351	تعتمد المنظمة الأنظمة التي تسمح للعاملين بالتشارك فيما تملكه من معرفة.	07
	14.9	52.7	18.9	8.1	5.4	النسبة %				
متوسط	3	16	8	9	2	التكرار	1,08914	3,2703	تكون المنظمة فرق عمل تطوعية من أعضاء المنظمة للاشتراكات العملية	08
	9.5	41.9	20.3	23.0	5.4	النسبة %				
متوسط	2	16	9	7	4	العدد	1,09828	3,1622	تبادر المنظمة بإرسال المعلومات الفورية الى العاملين في الوقت المناسب	09
	5.4	43.2	23	18.9	9.5	النسبة %				
متوسط	2	12	10	10	4	التكرار	1,11576	2,9595	تسهل المنظمة عملية الاستشارات بين أقسامها و فروعها	10
	5.4	32.4	25.7	25.7	10.8	النسبة %				



	2	11	9	11	5	التكرار			تنظم المنظمة	
متوسط	6.8	28.4	24.3	28.4	12.2	النسبة %	1,15352	2,8919	ملتقيات لتبادل المعارف والخبرات	11

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

❖ **توزيع المعرفة:** بلغ متوسطه الحسابي 2.94 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.72

حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ **المؤشر 01 (تعمل المنظمة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية في المنظمة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.09 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 46% من الموظفين المستجوبين يرون أن المنظمة تعمل على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ، بينما أكثر من 32% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (تقوم المنظمة بشكل متواصل بنشر المعرفة المتعلقة بأداء العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.64 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تقوم بشكل متواصل بنشر المعرفة المتعلقة بأداء العمل ، بينما أكثر من 50% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (تسهل المنظمة الاستشارات بين المنظمة وباقي الفروع المنظمة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.62 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 35% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المنظمة تسهل الاستشارات بين المنظمة وباقي الفروع المنظمة ، بينما أكثر من 51% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (تعزز المنظمة مناخ لتبادل المعرفة في الأفكار والاقتراحات بين جميع الأفراد لدعم الأداء):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.02 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 39% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المنظمة تعزز مناخ لتبادل المعرفة في الأفكار والاقتراحات بين جميع الأفراد لدعم الأداء ، بينما أكثر من 32% لا يوافقون على

ذلك.

✓ **المؤشر 05** (تهتم المنظمة بإصدار وثائق ودوريات تهدف لنشر معارف جديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.35 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.03 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 58% من الموظفين المستجوبين يرون أن المنظمة تهتم بإصدار وثائق ودوريات تهدف لنشر معارف جديدة ، بينما حوالي 20.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 06** (تعتمد المنظمة الأنظمة التي تسمح للعاملين بالتشارك فيما تملكه من معرفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 62% من الموظفين المستجوبين يرون أن المنظمة تعتمد الأنظمة التي تسمح للعاملين بالتشارك فيما تملكه من معرفة. ، بينما حوالي 21.7% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 07** (تكون المنظمة فرق عمل تطوعية من أعضاء المنظمة للاشتراكات العملية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.63 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.01 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 67% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المنظمة تكون فرق عمل تطوعية من أعضاء المنظمة للاشتراكات العملية ، بينما 13.5% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 08** (تبادر المنظمة بإرسال المعلومات الفورية الى العاملين في الوقت المناسب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.08 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 51% من الموظفين المستجوبين يرون أن تبادر المنظمة بإرسال المعلومات الفورية الى العاملين في الوقت المناسب ، بينما 28.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 09** (تسهل المنظمة عملية الاستشارات بين أقسامها و فروعها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.16 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 47% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تسهل عملية الاستشارات بين أقسامها و فروعها ، بينما 28.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 10** (تنظم المنظمة ملتقيات لتبادل المعارف والخبرات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.95 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.8% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن تنظم المنظمة ملتقيات لتبادل المعارف والخبرات ، بينما أكثر من 36% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 11 (لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.62 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 26.7% فقط من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المشرف المباشر عليهم لا يهتم بتحقيق التعاون بين العاملين، بينما أكثر من 47% لا يوافقون على ذلك.

متوسط						88370,	3,0642	تطبيق المعرفة		
عال	5	20	5	5	3	التكرار	1,11343	3,5000	تستخدم المنظمة ادارة المعرفة في البحوث والدراسات والابتكارات الخاصة	01
	12.2	54.1	13.5	12.2	8.1	النسبة %				
متوسط	3	15	8	7	5	التكرار	1,16756	3,0811	تساهم المنظمة بتطبيق المعرفة من خلال توجيهه والارشاد لعمالها	02
	6.8	39.2	21.6	20.3	12.2	النسبة %				
متوسط	2	11	12	8	5	التكرار	1,11965	2,9189	تطبيق عملية المعرفة في المنظمة يدعم عملية التدوير واتخاذ القرارات	03
	5.4	28.4	32.4	20.3	13.5	النسبة %				
متوسط	3	8	12	9	6	التكرار	1,08300	2,7568	تساهم المنظمة مساهمة فعالة في تقديم خدمات للمجتمع المحلي	04
	5.4	16.2	43.2	18.9	16.2	النسبة %				
عال	6	20	7	3	2	التكرار	1,01461	3,6351	يعمل أفراد ادارة المعرفة على	05
	14.9	52.7	18.9	8.1	5.4	النسبة %				

						%			إعطاء حلول مبكرة لمشكلات المنظمة	
متوسط	3	16	8	9	2	التكرار	1,08914	3,2703	يعمل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة على توفير بيئة ملائمة وفعالة	06
	9.5	41.9	20.3	23.0	5.4	النسبة %				
عال	7	16	6	6	3	التكرار	1,16128	3,5270	يسمح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة بمعرفة آخر المستجدات	07
	18.9	43.2	16.2	14.9	6.8	النسبة %				
متوسط	2	16	9	7	4	العدد	1,09828	3,1622	يوجد نظام تقييم إلكتروني للمعرفة بالمنظمة	08
	5.4	43.2	23	18.9	9.5	النسبة %				

❖ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

❖ **تطبيق المعرفة:** بلغ متوسطه الحسابي 3.06 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.88 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

✓ **المؤشر 01** (تستخدم المنظمة ادارة المعرفة في البحوث والدراسات والابتكارات الخاصة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 66% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تستخدم المنظمة ادارة المعرفة في البحوث والدراسات والابتكارات الخاصة ، بينما 20.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02** (تساهم المنظمة بتطبيق المعرفة من خلال توجيهه والارشاد لعاملها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.08 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

46% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن المنظمة تساهم بتطبيق المعرفة من خلال توجيهه والارشاد لعاملها ، بينما 32.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (تطبيق عملية المعرفة في المنظمة يدعم عملية التبو واتخاذ القرارات):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.91 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 34% من الموظفين المستجوبين يوافقون أن تطبيق عملية المعرفة في المنظمة يدعم عملية التبو واتخاذ القرارات ، بينما حوالي 34% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (تساهم المنظمة مساهمة فعالة في تقديم خدمات للمجتمع المحلي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.75 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وهي أدنى موافقة مقارنة بباقي المؤشرات وانحراف معياري 1.08 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 21.8% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تساهم المنظمة مساهمة فعالة في تقديم خدمات للمجتمع المحلي ، بينما 35.1% لا يوافقون على ذلك، والنسبة الباقية أي 43.2% محايدين.

✓ **المؤشر 05 (يعمل أفراد ادارة المعرفة على إعطاء حلول مبكرة لمشكلات المنظمة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 6.8 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 46% من الموظفين المستجوبين يرون أن يعمل أفراد ادارة المعرفة على إعطاء حلول مبكرة لمشكلات المنظمة ، بينما أكثر من 32% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 06 (يعمل تطبيق ادارة المعرفة في المنظمة على توفير بيئة ملائمة وفعالة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.64 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تطبيق ادارة المعرفة في المنظمة يعمل على توفير بيئة ملائمة وفعالة ، بينما أكثر من 50% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 07 (يسمح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة بمعرفة آخر المستجدات):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.62 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 35% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة يسمح بمعرفة آخر المستجدات ، بينما أكثر من 51% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 08 (يوجد نظام تقييم إلكتروني للمعرفة بالمنظمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.95 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.8% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن تنظم المنظمة ملتقيات لتبادل المعارف والخبرات ، بينما أكثر من 36% لا يوافقون على ذلك.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
01	تقوم المنظمة بتحديد فجوة المهارات قبل الإستقطاب	3,0405	1,09092	التكرار	4	8	9	16	1	متوسط
				النسبة %	10.8	21.6	23.0	41.9	2.7	
02	تقوم المنظمة بإختيار افضل المتقدمين من خارج المنظمة لشغل المناصب الشاغرة	3,1216	1,09735	التكرار	4	8	8	17	1	متوسط
				النسبة %	9.5	21.6	20.3	44.6	4.1	
03	تقوم المنظمة بإختيار افضل المتقدمين من داخل المنظمة لشغل المناصب الشاغرة	3,1415	10.8721	التكرار	2	10	10	15	1	متوسط
				النسبة %	8.2	25.4	25.4	42.8	4.1	
04	تقدم المنظمة تحفييزات مادية ومعنوية لإستقطاب رأس مال بشري	3,3514	1,13996	التكرار	4	5	6	19	4	متوسط
				النسبة %	9.5	14.9	16.2	50.0	9.5	
05	تساهم عملية الإستقطاب في تحسين و تطوير أداء الأفراد داخل المنظمة	2,8514	1,21275	التكرار	7	9	8	12	2	متوسط
				النسبة %	17.6	23.0	21.6	32.4	5.4	
06	عملية الاستقطاب تكون دورية أو حسب احتياجات المنظمة	3,2432	1,20286	التكرار	5	6	8	17	4	متوسط
				النسبة %	12.2	14.9	20.3	41.9	10.8	
07	يتم الاستقطاب في المنظمة على مستوى الإدارة العليا	2,6216	1,15513	التكرار	8	10	10	8	2	متوسط
				النسبة %	20.3	27.0	27.0	21.6	4.1	

متوسط	8	12	14	2	2	التكرار	,72608	2,9486	يتم استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمتنوعة	08
	20.7	39.8	35.4	5.3	5.3	النسبة %				
متوسط	2	16	8	10	2	التكرار	1,07485	3,0946	تواكب المنظمة التقدم التكنولوجي في مزاولة المهام الموكلة للموظفين	09
	4.1	41.9	21.6	24.3	8.1	النسبة %				
متوسط	1	10	6	15	6	التكرار	1,15513	2,6216	تقوم المنظمة بعملية تشجيع نشر الابتكار والإبداع من خلال تقديم برامج لتطوير كفاءة العاملين العلمية والعملية	10
	4.1	25.7	14.9	39.2	16.2	النسبة %				
متوسط	1	12	5	11	9	التكرار	1,25439	2,6486	تتم المنظمة بوضع دورات تدريبية لتطوير معارف العاملين	11
	4.1	31.1	13.5	28.4	23.0	النسبة %				
متوسط	2	12	11	8	4	التكرار	1,12229	3,0270	تشجع المنظمة عقد حلقات نقاش حول العمل لتوليد فكرة العمل الجماعي وخلق روح الفريق	12
	6.8	32.4	28.4	21.6	10.8	النسبة %				
متوسط	2	20	8	5	3	التكرار	1,03939	3,3514	يملك الموظفون القدرة على ملاحظة المشكلة أو اكتشافها والقدرة على التفكير في الحلول المناسبة لها	13
	5.4	52.7	21.6	12.2	8.1	النسبة %				
عال	7	15	6	6	3	التكرار	1,16128	3,5270	يقدم الموظفون	14



						النسبة %			مقترحات وأفكار مفيدة وبناءة تساهم في تطوير رأس المال البشري	
	18.9	43.2	16.2	14.9	6.8					
عال	6	20	7	3	2	التكرار	1,01461	3,6351	تقوم المنظمة بعمليات تطبيقية في ورش عمل مشتركة بين الوحدات لزيادة كفاءة وفاعلية المعرفة	15
	14.9	52.7	18.9	8.1	5.4	النسبة %				
متوسط	4	16	8	8	2	التكرار	1,08914	3,2703	تحفز المنظمة المعنيين حديثا بتقديم برامج تشجيعية لتحسين ادائهم بعد الاستقطاب مباشرة	16
	9.5	41.9	20.3	23.0	5.4	النسبة %				
متوسط	2	16	9	7	4	العدد	1,09828	3,1622	تقيم المؤسسة أداء الموظفين بطريقة عادلة	17
	5.4	43.2	23	18.9	9.5	النسبة %				
متوسط	6	12	12	4	4	التكرار	1,08914	2,8919	يساهم الأفراد في الاقتراحات وإيجاد القرارات داخل المنظمة من خلال عقد اجتماعات لطرح تبادل الأفكار	18
	6.2					النسبة %				
متوسط	2	12	10	10	4	التكرار	1,11576	2,9595	تراعي المنظمة الموافقة بين المتطلبات الوظيفية والرغبة في الأداء عند توزيع المهام	19
	5.4	32.4	25.7	25.7	10.8	النسبة %				
متوسط	2	11	9	11	5	التكرار	1,15352	2,8919	تحافظ المنظمة على الكفاءة الاجتماعية	20
	6.8	28.4	24.3	28.4	12.2	النسبة %				

						%			للموظفين ذوي القدرات المتميزة مهما كانت مواقعهم الوظيفية	
متوسط						,88370	3,0642		تقدم المنظمة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العامل على البقاء والعمل على العطاء أكثر في المنظمة	22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولاً التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

#### 1- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لاختبار الفرضيات، وسنقوم بالتعرف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح (Skewness و kurtosis)، حيث نجد في هذا المجال من الدراسات من تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-3, 3]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-3, 3]$ .

ونلاحظ في خلال الجدول (2-6) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين  $-0.199$  و  $-0.908$  وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين  $-0.05$  و  $1.48$  وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (13): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
- ,908	,279	1,030	,552	توليد المعرفة
- ,834	,279	,984	,552	عملية خزن المعرفة
- ,578	,279	,066	,552	إدارة و توزيع المعرفة
- ,805	,279	1,127	,552	عملية تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

## 2- اختبار الفرضيات

سيتم هنا التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج

تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

- لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من

صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
1	5,660	4	1,415	5,602	,001	,201	,495
	17,430	69	,253				
المجموع	23,091	73					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح ان قيمة F المحسوبة (5.602) بمستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد يساوي (0.201) وهذا يعني أن (20.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "إدارة المعرفة" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل "الاستثمار في راس المال البشري" والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي فرغم أن قوة التفسير منخفضة، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

ولأن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فيمكن القول اننا نقبل الفرضية التي تنص بوجود اثر لادارة المعرفة في استثمار راس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول

الموالي:

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد ادارة المعرفة على الاستثمار في

راس المال البشري

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,045	6,734		,313	2,106	1 ثابت Constant
0,141	1,150	0,159	,124	,142	توليد المعرفة
0,477	- 0,715	-0,094	0,102	- 0,073	عملية خزن المعرفة
0,254	1,489	0,224	0,098	0,146	توزيع المعرفة
0,000	1,993	0,253	0,095	,161	عملية تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v19

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (15) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب لكل من توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة بلغت على التوالي 0.141 و 0.254، 0.477، وهي أكبر من القيمة 0.05، وعلية فإننا نرفض الفرضيات التي تنص على وجود أثر لهذه الأبعاد على استثمار راس المال البشري، ونقبل الفرضيات البديلة التي تنص على عدم وجود أثر. أما بالنسبة لبعء تطبيق المعرفة فقد كان مستوى الدلالة المحسوب 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر لتطبيق المعرفة على الاستثمار راس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل اقتراح طريقة لتقييم رأس المال البشري بمؤسسة سونلغاز بأم وذلك من خلال البحث محاولين من خلالها دعم ما تم التوصل إليها انطلاقاً مما تناولناه في البحث النظري، توصلنا من خلالها إلى معرفة أبعاد وعمليات رأس المال البشري بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي، مما قد يساعد إلى تحسين أداء الأفراد الذي يعتبر احد الموارد الأساسية التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومن خلال من ذكرناه يمكن اعتبار رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية التي تستطيع المنظمة من خلاله ضمان بقاءها ومكانتها من خلال الاستغلال الأمثل لهذا العنصر عن طريق التدريب وتطوير واستقطاب رأس المال البشري وهذا ما يعكس قدرة المنظمة على مسايرة تغيرات ومواجهة المشكلات مهما كانت الظروف وبالتالي يمكن اعتبار رأس المال البشري مقياس نجاح أو فشل المنظمات .

## خاتمة:

يلاحظ من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين مستوى تطبيق المعرفة من خلال عملياتها المختلفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة تطبيق المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها) وبين فاعلية أنشطة مؤسسة سونلغاز أم البواقي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Keyser.R (2004) التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وبين فاعلية مركز توليد الكهرباء في مؤسسات توليد الطاقة التابعة لسلطة وادي تينسي. وتتفق أيضا مع دراسة العمري (2004) والتي خلصت إلى وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، إضافة إلى وجود زيادة في القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. وقد أثبتت نتائج الدراسة وأكدت على وجود علاقة معنوية بين تطبيقات ادارة المعرفة وفاعلية أنشطة مؤسسة سونلغاز أم البواقي، وهنا لا بدّ من التأكيد على أن المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسات القادرة على تشخيص المعرفة من خلال امتلاكها للأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة، والقادرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة -داخل المؤسسة وخارجها- والتي تهتم باستقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها هي بالضرورة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها. كما أن المؤسسات تكون أكثر تنافسية وأكثر استدامة وأكثر فاعلية عندما تضع أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة، وتحدد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها، وتسعى للحصول على المعرفة من مصادر متعددة، وتعتمد على الزبائن والعاملين كمصادر للمعرفة، وتقوم بمكافأة العاملين على أفكارهم الابتكارية وعلى جهودهم لكسب المعرفة، وتشجع العاملين على تبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة، وتعمل على تطوير المعرفة الحالية.

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يتطلب العمل الدؤوب نحو تحديث المعرفة وذلك من خلال تنقيح المعرفة بكافة الأساليب الفاعلة، ويتطلب منها مراجعة المعرفة بصورة دورية والعمل على تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة. وتعد الطاقة البشرية من العوامل الرئيسة في نجاح المنظمة، والاستثمار بتلك الطاقة يقود إلى نجاح المؤسسات في قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا الاستثمار يتم من خلال: نقل المعرفة المرتبطة بأنشطة المؤسسة من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة، وقيامها بعرض الأفكار الابتكارية التي تحصل عليها من خارج المؤسسة على العاملين فيها، والعمل على تدريب العاملين من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ومساعدتهم في اكتساب المعرفة من خلال المصادر الداخلية ومن المصادر الخارجية. وتسعى المؤسسات للنجاح من خلال بذل كل جهودها لتطوير وسائل اتصال بين العاملين وبين الوحدات المختلفة لتطوير المعرفة وترجمتها الى خدمات جديدة وبرامج عمل. ولا شك أن المؤسسات التي تسعى إلى نشر المعرفة وتوزيعها وتبادلها بين الوحدات المختلفة وجميع العاملين تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

إن المؤسسات التي تقوم بتشجيع العاملين على البحث عن المعرفة، ويتوفر لدى عاملها الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المتعددة، وييدي عاملوها تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة واضحة هي أيضا قادرة على تحقيق أهدافها.

ومن أجل أن تنجح المؤسسات في تحقيق أهدافها يتطلب منها تنظيم المعرفة وتصنيفها وحفظها بحيث يسهل استخدامها، ويتطلب منها أيضا متابعة تطبيقها والرقابة عليها.

### في ضوء نتائج الدراسة تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

1. أن تتبنى الإدارات العليا للمؤسسات الفكر الاستراتيجي لادارة المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.
2. أن تعمل المؤسسات على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
3. تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية .
4. العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة.
5. السعي إلى إيجاد بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الادارية المختلفة في مؤسسة سونلغاز أم البواقي.
6. ضرورة تخصيص وحدة مستقلة متخصصة بتطوير أنشطة ادارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات ادارة المعرفة في تلك المؤسسات.
7. السعي الى تطوير مكتبة مهنية من أجل كسب المعرفة وتشجيع العاملين على تحديث المعرفة وتطويرها.
8. السعي الى تطوير وسائل الإتصال الالكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.
9. أن تقدم الجهات المانحة الدعم المادي للمؤسسات الأهلية من أجل أن تعمل على توفير كل المستلزمات التي تضمن تطبيق ادارة المعرفة بفاعلية وكفاءة مثل: تنمية الطاقة البشرية، وتوفير الأجهزة الالكترونية، وتطوير المكتبات وغير ذلك..
10. أن تتبادل المؤسسات المعرفة فيما بينها من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات وتبادل الخبرات.



المراجع بالعربية:

- 1- ابراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 2- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم - دار الوراق للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى. عمان، 2007.
- 3- إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2013.
- 4- احمد الخطيب و خالد زيغان ، ادارة المعرفة و نظم المعلومات ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2009
- 5- احمد علي الحاج محمد ، اقتصاد المعرفة و اتجاهات تطويره دار المسيرة للنشر و التوزيع الطبعة الاولى . 2014
- 6- أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 7- ادارة المعرفة بين النظرية و التطبيق ، الدكتور محمد تركي البطانية و الدكتور محمد المشاقية .
- 8- ادارة المعرفة بين النظرية و التطبيقية ، الدكتور محمد تركي البطانية و الدكتور زياد محمد المشاقية دار جليس الزمان للنشر و التوزيع طبعة 2010 .
- 9- إدارة المعرفة في منظمات الاعمال للدكتور عبد الرحمن الجاموس ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى 2013 .
- 10- ادارة المعرفة في منظمات الاعمال و علاقتها بالمدخل الادارية الحديثة ، د/ عبد الرحمان الجاموس ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن.
- 11- أسامة أحمد محمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة، مصر، 2014.

- 12- اسماعيل سالم منصور ماضي ، دور المعرفة في ضمان جودة التعليم الجامعية و الاسلامية غزوة :  
2010 نقلا عن المواقع الالكترونية [southeread .com/vb/ dr \\_ saude a .com/vb/](http://southeread.com/vb/dr_saude_a.ph=88345)
- 13- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية،  
جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07.
- 14- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار اليا للناشر والتوزيع، الأردن،  
2009.
- 15- بلال خلف سكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للناشر والتوزيع، الأردن،  
2011.
- 16- بن ثامر كلثوم، فرادثية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الابداع في  
المنظمات المتعلمة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال،  
جامعة الشلف.
- 17- بودلال علي، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي  
بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة،  
جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 18- التمكين الإداري: هو إعطاء الحرية و الإستقلالية للعاملين، لاتخاذ القرارات، و تحمل المسؤولية،  
مما يدفعهم لتحريك طاقاتهم، وإبداعاتهم الكامنة.
- 19- توماس ستيوارت، ثروة المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004.
- 20- جمال يوسف بدير، اتجاهات في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للناشر والتوزيع، الطبعة  
الأولى 2010،
- 21- حاوشين بشير، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق استراتيجية التميز،  
مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،  
2014.
- 22- حنفي عبد الغفار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية،  
مصر، 2002.

- 23- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 2، الأردن، 2005.
- 24- رحيمة رمول، دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، ص32.
- 25- رشا الغول، المحاسبة عن طريق رأس المال الفكري، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.
- 26- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 27- رولاناف المعايطه آخرون، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 28- سامر عبد المجيد الشبابشة، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة البوتاس العربية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد32، العدد2005.
- 29- سحراء أنور، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون، 2013.
- 30- سراج وهيبه، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 31- سعد علي العنزى، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 32- صالح محمد علي الكليبي، الإبداعي الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، أطروحة دكتوراه، اليمن، 2012.
- 33- صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 34- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 35- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- 36- طرشاني سهام، شتوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في إصدارات التطوير التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى وطني حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.
- 37- عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 38- عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وثقافتها في تخفيض التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق الإقتصادية والقانونية، دمشق العدد الأول 2012،
- 39- عامر خضير حميد الكبيسي، التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- 40- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا.
- 41- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 42- عبد الرحمان سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2014.
- 43- عبد الستار العلي وآخرون: المدخل الى ادارة المعرفة ' دار الميسر للنشر و التوزيع عمان 2009  
علاء فرحان طالب و اميرة الجنبابي ، ادارة المعرفة ، ادارة المعرفة الزبون دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان 2009 .
- 44- علي حسن السميير، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الأول الدولي حول المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، الأردن، يومي 29 و 31 أكتوبر 2013، ص: 08 نقلا عن الموقع الإلكتروني، تاريخ الإطلاع 2018/04/04
- 45- عمر الهمشيري : ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان .

- 46- غنام نعيمة، رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، ورقة بحثية مقدمة للملتقى وطني حول الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الابداعية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.
- 47- فريد خميلي، سارة بن غيدة، أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الإبداع المؤسسي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى وطني حول الإستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الابداعية، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي 2014.
- 48- فليح حسن خلق ، اقتصاد المعرفة ، الطبعة الاولى ، 2007 .
- 49- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 50- قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العقيد أكلي محند أو لحاج ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، البويرة، 2012.
- 51- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 52- محمد أليفي، فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005.
- 53- محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد آل سعود الإسلامية، دط.
- 54- محمد تركي البطانية ، زياد محمد المشاقبة ادارة المعرفة بين النظرية و التطبيق للدكتور ، الطبعة الاولى ، دار دار جليس الزمان للنشر و التوزيع 2010 .
- 55- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 56- محمد عواد الزيادات اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار الصفاء و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2008

- 57- محمدعواد الزيادات اتجاهات لمعاصرة في ادارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الاولي ، عمان 2008 .
- 58- مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 59- مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقاب، تلمسان، 2011.
- 60- مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 61- مؤيد سعيد السالم.
- 62- مؤيد سعيد السالم، إدارة المارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 63- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008.
- 64- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
- 65- هدى زبير مخلف الدعمي، عدنان داود محمد العذارى، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، لبنان، 2010.
- 66- ياسرين عبد الله بن تركي العبيتي ، ادارة المعرفة و امكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية في جامعة ام القرى ، مذكرة مقدمة ضمن متطبقات.

المراجع بالفرنسية:

- 1- Mohamed daham . over- blog . com. /Aricle-96974 : htl ( 20:30-.2016/02/05)
- 2- B.F,**Historical robots of human capital**, journal : political economy, New york1966 .p15.
- 3- Gabsirachid . control de getion (manuel et cos corrigés )tone 01 , editionc.l.e .tumise 1997 .
- 4- Gil Ariely (2003) : kuouladgemauagegeuent As A methofogytowardsIntellectual Capital ; Site Web : w.w.w.pravidersedge .com/docs / Km\_ articl Km As a – methadology – tawards – lintellectualcapital .Pdf
- 5- Kai- Josephe fleschlauer, Revieiw of Human capital theory : Micro economies , unverstat , St Gallen ,2007.
- 6- Kwon, Dae – pong, human capital and its Me asurment, the 3rd oecd World " Statistics, knowledge and Policy " ,2009 .
- 7- Marshall Alfred , principales of Econonices, Macmilion , London, 1930.
- 8- Nathalie Balthazar et autres, la gestion de capital Human : un ventage compétitif Duraable, université de sherbrooke ,2009.