



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذ المشرف:

د. عيسى خليفي

إعداد الطالبة:

رييحة قوادرية

### الجنة المناقشة

الجامعة:	الصفة:	أعضاء اللجنة:
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د. مفيدة يحيواوي
جامعة بسكرة	مقرا	د. عيسى خليفي
جامعة بسكرة	ممتحنا	د. إسماعيل حجازي
جامعة بسكرة	ممتحنا	د. محمد شنشونة
جامعة الوادي	ممتحنا	د. محمد ناصر حميداتو
جامعة المسيلة	ممتحنا	د. كمال قاسمي

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا  
مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا  
وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا  
وَلَا تُحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا  
وَأَرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (286)

# شكر وتقدير

﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ ﴿١٩﴾

النمل-19-

أولا أشكر المولى عز وجل على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل، وأشكره على نعمه الكثيرة التي رزقنا إياها، فالحمد لله والشكر لله على كل حال

كما أخص بالشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور ظيفي محبسي لقبوله الإشراف على هذا العمل وتزويدنا بالنصائح والإرشادات الهامة والذي كان بمثابة المصباح الذي يهتدي لنا الطريق، فجزاه الله عنا كل خير

كما أتقدم ببالح الشكر والتقدير إلى:

كل أعضاء لجنة المناقشة لمنحهم لنا الجهد والوقت من أجل تقييم هذا العمل

إلى كل من أماننا في إنجاز هذا العمل من أساتذة وزملاء، خاصة الزميلة عبود سعاد التي كانت السند لي في مشواري الدراسي

إلى كل الأساتذة محكمي الاستبانة

إلى كل القائمين على مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-

إلى كل إدارات وعمال مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

وأخيرا إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

بارك الله فيهم

# الإهداء

أهدي هذا العمل راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح إلي:

من علمني النجاح والصبر إلي الوالدين الكريمين

إلي إخوتي وأسرتي جميعا

إلي من أفتقدن إلي روح جدتي الطاهرة

إلي أستاذتي

إلي زملائي وزميلاتي



# الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تمّ جمع البيانات بالاعتماد على المقابلة مع مدير تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاستمارة التي استهدفت جميع الإطارات العاملة بالمؤسسة والبالغ عددهم (119) إطار، وعند توزيع الاستبانة تمّ استرجاع (79) استبانة، استبعد منها (06) استبانات، لأنها تالفة ولا تتناسب مع شروط القبول، وتمّ قبول (73) استبانة صالحة لتحليل النتائج. تكوّنت الإستبانة من قسمين: الأول تناول البيانات الشخصية لأفراد مبحوثي الدراسة، أما القسم الثاني فتناول متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل وتمّ قياسه من خلال أربع متغيرات فرعية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الصحة)، وتسيير المعرفة كمتغير تابع وتمّ قياسه عن طريق أربع متغيرات فرعية (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

تمّ الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS.V 19) في تحليل البيانات، وبذلك فقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف، إذ وُجد أنّه مستوى متوسط، وأنّ أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: الاستقطاب، الصحة، التدريب، التحفيز، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى تطبيق تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف، بل هو مستوى مرتفع، وأنّ أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: تطبيق المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، أيضا يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة، وقد اتّضح ذلك من خلال قبول الفرضيات الجزئية لهذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج أنّ أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري المتمثلة في: الاستقطاب والتدريب والتحفيز والصحة، تساهم في تسيير المعرفة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، ونستنتج من ذلك متغير التحفيز، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول متغير التحفيز تعزى لمتغير المستوى الإداري.

خلصت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام المؤسسة بالتدريب داخل المؤسسة وخارجها، وتشجيع التعلم الفردي والجماعي، والعمل على معالجة كافة الصعوبات التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، وإعطاء العاملين الحرية في استخدام معارفهم الشخصية، وتفعيل الإبداع من خلال تشجيع المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي والمخاطرة والمسامحة عند الخطأ، بالإضافة إلى ضرورة عقد دورات تدريبية على أيدي خبراء مختصين لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بتسيير المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، تسيير المعرفة، عمليات تسيير المعرفة.

# Abstract

This study aimed to identify contribution of the investment in human capital in knowledge management in Algerian economic organization, case study Cable Industry organization -Branch of General Cable Biskra-, The descriptive approach was adopted to conduct this study. An interview with the HRM manager was prepared as well as the questionnaire to collect data from the organization. The questionnaire targeted all (119) cadres working in the organization, (79) questionnaires were retrieved and (06) of them were excluded because they were not commensurate with the admission requirements. The questionnaire consists of two parts: the first deals with the personal data of the respondents while the second expresses the study variables. They are the investment in human capital as an independent variable that was measured by the four sub-variables (Polarization, training, motivation and health) and knowledge Management as a dependent variable that was measured by the four sub-variables (Knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge dissemination and distribution and knowledge application).

Furthermore, data were analyzed with the use of (SPSS.V 19) and several important results were found. The level of investment in the human capital by the organization under study was average and its dimensions came ordered according to their importance like this: polarization, health, training and motivation. In addition, the level of applying knowledge management in the organization under study was high and its dimensions were ordered according to their importance like this: knowledge application, knowledge dissemination and distribution, knowledge generation and knowledge acquisition. The investment in human capital also contributes in knowledge management in the organization and that was clear through accepting partial hypotheses of this hypothesis. The results showed that the dimensions of investment in human capital of: polarization, training, motivation, and health, contributes in knowledge management. In addition, there were no statistically significant differences among the employees' answers about the level of investment in human capital and knowledge management in the cable industry organization -branch of General Cable Biskra- attributed to personal variables (gender, age, educational qualification, years of experience, administrative level. That excludes the motivation variable because the results showed statistically significant differences among the employees' answers about motivation attributed to the administrative level.

The study concluded with a series of recommendations, such as the importance of training inside and outside the organization, encouraging individual and collective learning and addressing all difficulties that prevent the individuals from knowledge. The study also recommends the organization to give workers freedom to use their personal knowledge, activate creativity through encouraging participation with knowledge, teamwork, taking risks and tolerance with mistakes, as well as conducting training courses by experts to define knowledge management to various the administrative levels and employees.

**Key words:** human capital, investment in human capital, knowledge management, operations of knowledge management.

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	أية قرآنية
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية والإنجليزية
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاستثمار في رأس المال البشري - إطار نظري -</b>	
18	<b>تمهيد</b>
19	<b>المبحث الأول: رأس المال البشري - مفاهيم أساسية -</b>
19	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
23	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري وخصائصه
27	المطلب الثالث: أبعاد (مؤشرات) رأس المال البشري
31	المطلب الرابع: أهمية رأس المال البشري في المؤسسة
34	<b>المبحث الثاني: تسيير رأس المال البشري</b>
34	المطلب الأول: مفهوم تسيير رأس المال البشري وأهدافه
37	المطلب الثاني: ممارسات تسيير رأس المال البشري
38	أولاً: استقطاب رأس المال البشري
40	ثانياً: تطوير رأس المال البشري
44	ثالثاً: تنشيط رأس المال البشري
45	رابعاً: المحافظة على رأس المال البشري
52	المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري
52	أولاً: مفهوم القياس
53	ثانياً: أهمية قياس رأس المال البشري

54	ثالثا: مداخل قياس رأس المال البشري
59	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري- مفاهيم أساسية-
59	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
61	المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والنقد الموجه لها
68	المطلب الثالث: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وآفاقه وقيوده
68	أولا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وآفاقه
72	ثانيا: قيود الاستثمار في رأس المال البشري
73	المطلب الرابع: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري
79	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني تسيير المعرفة - إطار نظري -</b>	
81	تمهيد
83	المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية-
83	المطلب الأول: المعرفة - النشأة والتطور ، المفهوم والخصائص-
83	أولا: نشأة وتطور المعرفة
85	ثانيا: مفهوم المعرفة وخصائصها
88	المطلب الثاني: آليات تشكل المعرفة (هرم المعرفة)
92	المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة
95	المطلب الرابع: أهمية المعرفة ودورة حياتها
95	أولا: أهمية المعرفة
97	ثانيا: دورة حياة المعرفة
101	المبحث الثاني: تسيير المعرفة- مفاهيم أساسية-
101	المطلب الأول: تسيير المعرفة -النشأة والتطور-
103	المطلب الثاني: مفهوم تسيير المعرفة
106	المطلب الثالث: مداخل تسيير المعرفة
108	المطلب الرابع: تسيير المعرفة - الأهمية والمحددات-
108	أولا: أهمية تسيير المعرفة
109	ثانيا: محددات تسيير المعرفة
116	المبحث الثالث: تسيير المعرفة - نماذج وعمليات-
116	المطلب الأول: نماذج تسيير المعرفة

122	المطلب الثاني: عمليات تسيير المعرفة
130	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة</b>	
132	تمهيد
133	المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
133	المطلب الأول: النظرة الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمعرفة
133	أولاً: أسباب الاهتمام المتزايد بتسيير الموارد البشرية
136	ثانياً: تغيير وظيفة مسيري تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
137	المطلب الثاني: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمعرفة في التعامل مع رأس المال البشري
142	المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية وتسيير المعرفة
149	المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة
149	المطلب الأول: استقطاب رأس المال البشري وتسيير المعرفة
151	المطلب الثاني: تطوير رأس المال البشري وتسيير المعرفة
156	المطلب الثالث: تنشيط رأس المال البشري وتسيير المعرفة
157	المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال البشري وتسيير المعرفة
162	خلاصة الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-</b>	
164	تمهيد
165	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وخصائص مبحوثي الدراسة
165	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-
165	أولاً: التعريف بالمؤسسة
168	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
171	المطلب الثاني: تقنية وأداة جمع البيانات وتحليلها
173	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
174	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
174	المطلب الخامس: اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات (الإستبانة)
174	أولاً: معامل الصدق
179	ثانياً: معامل الثبات

180	المطلب السادس: خصائص مبحوثي الدراسة
184	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة
184	المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة
185	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبانة
185	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
186	ثانياً: تحليل آراء مبحوثي الدراسة حول متغيرات الدراسة
202	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
202	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
202	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
203	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
203	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
207	رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
213	خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
218	المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل المقابلة والاستبانة
219	أولاً: مناقشة نتائج تحليل المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري)
223	ثانياً: مناقشة نتائج تحليل المتغير التابع (تسيير المعرفة)
227	المطلب الثالث: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
227	أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
227	ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
227	ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
229	رابعاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
230	خامساً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
233	خلاصة الفصل الرابع
235	الخاتمة
239	قائمة المراجع
254	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	01
21	مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر مجموعة من الباحثين	02
28	أبعاد رأس المال البشري	03
33	أوجه الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي	04
43	الفرق بين التعليم والتدريب	05
62	جذور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري	06
84	أوجه النظر حول المعرفة حسب مجموعة من المفكرين	07
94	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	08
94	إيجابيات وسلبيات المعرفة الضمنية والصريحة	09
135	الفرق بين تسيير الموارد البشرية التقليدية وتسيير الموارد البشرية بالمعرفة	10
136	مواطن التغير لمسييري تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة	11
141	إستراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية	12
167	توزيع موظفي المؤسسة حسب الفئات	13
168	تعداد العمال في المؤسسة محل الدراسة منذ عام 2002 إلى 2014	14
172	درجات سلم ليكارت الخماسي	15
172	عبارات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)	16
173	عبارات المحور الثالث: تسيير المعرفة	17
175	صدق المحك لمتغيرات الدراسة	18
176	معامل الارتباط بيرسون (Person) لعبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري	19
177	معامل الارتباط بيرسون (Person) لعبارات محور تسيير المعرفة	20
179	معامل ثبات متغيرات الدراسة	21
180	خصائص مبحوثي الدراسة	22
186	اختبار التوزيع الطبيعي	23
187	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة حول العبارات التي تقيس متغير الاستثمار في رأس المال البشري	24
195	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة حول العبارات التي تقيس متغير تسيير المعرفة	25

202	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري	26
203	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لمتغير تسيير المعرفة	27
204	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة	28
204	معامل الارتباط بيرسون بين الاستقطاب وتسيير المعرفة	29
205	معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وتسيير المعرفة	30
206	معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز وتسيير المعرفة	31
206	معامل الارتباط بيرسون بين الصحة وتسيير المعرفة	32
207	معامل الارتباط بيرسون بين الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة	33
208	نتائج اختبار Independent Samples T Test للفرضية الفرعية الأولى	34
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	35
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	36
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	37
212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	38
213	نتائج اختبار Independent Samples T Test للفرضية الفرعية الأولى	39
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	40
215	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	41
217	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	42
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	43



# قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة المقترح	د
02	أبعاد رأس المال الفكري	23
03	الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص	27
04	أبعاد رأس المال البشري	29
05	أهداف تسيير رأس المال البشري	37
06	أساليب تطوير رأس المال البشري	40
07	أساليب المحافظة على رأس المال البشري	46
08	مراحل الاغتراب التنظيمي	51
09	تسيير رأس المال البشري	52
10	نموذج محددات قيمة الفرد ل: flamholtz	57
11	العلاقات التي شكلتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري	65
12	مجالات الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة	68
13	الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالأداء	70
14	منظور بطاقة الأداء المتوازن	77
15	سجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري	78
16	خصائص المعرفة	87
17	معالجة البيانات	89
18	هرم المعرفة	91
19	هرم المعرفة حسب Michael J Marquardt	92
20	نموذج سلسلة المعرفة	97
21	دورة حياة المنتجات	98
22	دورة حياة البرمجيات	99
23	دورة حياة معرفة القوانين العلمية	99
24	تصاعد دورة حياة بعض المنتجات المعرفية	100
25	عناصر تسيير المعرفة	105
26	محددات تسيير المعرفة	110
27	مستويات الثقافة التنظيمية	110

117	نموذج NONAKA لتوليد المعرفة (SECI)	28
119	دورة تطور المعرفة حسب wig	29
120	نموذج سلسلة القيم المعرفية حسب (Bots and Bruijin)	30
121	نموذج Marquardt	31
122	نموذج Finik & Will	32
129	نموذج مقترح لتسيير المعرفة	33
139	النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة	34
140	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	35
144	الركائز المشتركة بين تسيير الموارد البشرية وتسيير المعرفة	36
146	العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وتسيير المعرفة	37
147	نموذج مقترح لعلاقة تسيير الموارد البشرية بتسيير المعرفة	38
152	دورة القدرات الجوهرية	39
153	مهارات التفكير الأساسية	40
155	خطوات إعداد الحقبة التدريبية	41
168	رسم بياني يبين تعداد العمال في المؤسسة محل الدراسة	42
181	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب الجنس	43
182	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب العمر	44
182	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي	45
183	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب سنوات الخبرة	46
183	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المستوى الإداري	47

# قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
254	معلومات عامة عن مؤسسة جنرال كابل	01
255	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
256	إستبانة الدراسة	03
262	قائمة محكمي الإستبانة	04
263	وثيقة توضح كيفية التدريب بالمؤسسة	05
264	مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V 19)	06

حققتنا

## مقدمة

شهدت السنوات الماضية تطورات غير مسبوقة في المجالات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية كافة، وكان من أبرز التطورات التي ميزت وقتنا الحالي الديناميكية التي عرفها المجال التقني خاصة المتعلقة بمعالجة البيانات ونشرها، أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث تُعدّ المعرفة السلاح الأقوى والأكثر نجاعة فيه، لذلك أصبح مستقبل المؤسسات مرهونا بقدرتها على التأقلم مع التغيّرات المتسارعة<sup>1</sup>.

ونتيجة لذلك فقد ظهرت المعرفة كأحد المتغيّرات الأساسية لبقاء المؤسسات نظرا لقدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للتغيّرات، وهو ما ساعد على ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحاول استغلال المعرفة والاستفادة منها أكثر في إنجاز الأعمال، ومن أبرزها مفهوم تسيير المعرفة. الذي يُعدّ من المواضيع الحديثة التي أثبتت مكانتها في العديد من المؤسسات، فزادت ثروتها نتيجة تغلبها على منافسيها. بحيث يشير أغلب الباحثين إلى أنّ تسيير المعرفة يرتبط بعدة مفاهيم أخرى منها ما هو متعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومنها ما هو متعلق بالموجودات غير الملموسة، المتمثلة في رأس المال الفكري. مما جعل أغلب المؤسسات تسعى جاهدة لامتلاكه باعتباره موردا استراتيجيا ومصدرا للإبداع والميزة التنافسية، وهو ناتج عن تفاعل المكونات الثلاثة المتمثلة في: رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية، ورأس المال البشري، وقد أصبح الشغل الشاغل هو كيفية تسيير هذه المكونات للنهوض بها، والارتقاء بالمستوى الفكري لها.

ويحظى المورد البشري بمكانة كبيرة، إذ يُعدّ من أهم مكونات رأس المال الفكري، والذي عرف بدوره تطورا منذ ظهوره إلى يومنا هذا من اعتباره آلة إلى رأس مال بشري تفوق أهميته أهمية الموارد الأخرى، إذ يتجسد في المعارف والمهارات والخبرات التي تكتسبها الموارد البشرية من خلال التعليم، ومختلف التدريبات التي يحصلون عليها، والخبرة المكتسبة سواء في الحياة العامة أو العملية.

وبالنظر إلى الدور الهام الذي يحتله رأس المال البشري، بات محتما على المؤسسات إيجاد أفضل الطرق للاستثمار فيه والاستفادة منه لتحقيق النجاح الذي تصبوا إليه، فالاستثمار في رأس المال البشري من المهام التي يركز عليها الفكر الإداري الحديث حيث أكدّ Brown على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بقوله: "إنّ رأس المال البشري غير المستثمر كالذهب غير المستخرج"<sup>2</sup>.

وعلى اعتبار أنّ الجزء الأكبر من المعرفة موجود في عقول العاملين، وأنّ تسيير المعرفة يعتمد على اكتساب المعرفة وتوليدها وخبزها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها، فإنّه لا يمكن تطبيق عملية تسيير المعرفة دون أن نأخذ بعين الاعتبار أنّ العاملين هم المصدر الرئيسي لاكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها، وبالتالي فإنّ عملية تسيير المعرفة تركز أكثر على الجانب البشري وما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات، وهو ما يفرض على المؤسسات تنميتها والمحافظة عليها، وضمان عدم تقادمها من خلال الاستثمار فيها.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي - المداخل - العمليات - الإستراتيجيات - دراسة حالة -، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2013، ص25.

<sup>2</sup> - هنادي خليل أبودية، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص26.



## مقدمة

وبما أنّ المؤسسات الاقتصادية في الجزائر دخلت مرحلة اقتصاد السوق، بعد أن شهدت المؤسسات العمومية الجزائرية مشاكل كبيرة نتج عنها إفلاس أغلب المؤسسات، وارتفاع البطالة، مما أجبر الدولة على خصخصة بعض مؤسساتها للخروج من هذه الأزمة، وهو ما جعلها تدخل في منافسة شديدة، هذا الأمر تطلب منها أن تفكر في ضرورة إيجاد إستراتيجية فعّالة لمواجهة هذه المنافسة، إلا أننا نجد أن أكثر شيء يعيق المؤسسات الاقتصادية في الجزائر هو تسييرها لمواردها البشرية، والتي لازالت تأخذ حيزها التقليدي من حيث التوظيف والتدريب والتحفيز... الخ، وبالتالي فإنّه من الضروري إعادة النظر في كيفية تسييرها لهذه الموارد، وأن تعمل بمبدأ أنّ ما ينفق على موارد البشرية ليس بتكلفة بل استثمار حقيقي، وأنّه سيعود عليها بعوائد إيجابية ممّا يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة.

لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن واقع الاستثمار في رأس المال البشري في إحدى المؤسسات الاقتصادية ومساهمته في تسيير المعرفة، وهي مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه المؤسسة في المنطقة، وتوظيفها لأكثر عدد من الموارد البشرية، كما أنّها تهتم بتطوير العنصر البشري، وباكتساب أفضل الكفاءات البشرية.

وانطلاقا ممّا تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهري التالي:

**هل يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟**

ومن خلال هذا التساؤل يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال البشري؟ وكيف يمكن الاستثمار فيه؟
- ما هو مفهوم تسيير المعرفة؟ وماهية عملياته؟
- ما هي أهم التغيّرات التي عرفتها وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة؟
- هل للاستثمار في رأس المال البشري دور في تسيير المعرفة؟
- ما واقع كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟

- هل يساهم الاستثمار في الاستقطاب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟
- هل يساهم الاستثمار في التدريب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟
- هل يساهم الاستثمار في التحفيز في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟
- هل يساهم الاستثمار في الصحة في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)؟

## - أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الاستثمار في رأس المال البشري ومساهمته في تسيير المعرفة، فتوجد المؤسسة في محيط شديد المنافسة وسريع التغير حتم عليها أن تعمل جاهدة لمواكبة كافة التطورات والتغيرات، ومن هنا تفتنت المؤسسات إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تنمية قدراته ومهاراته وتوسيع دائرة معارفه وزيادة حصيلة مكتسباته، وذلك لزيادة مساهمته في تسيير المعرفة من خلال اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة من خلال بنائها قاعدة معرفية تساعدها على الإبداع والابتكار، وبالتالي فإنها تضمن بقاءها واستمراريتها، وهذا ما حاولنا أن نركز عليه في هذه الدراسة، وهو توضيح مدى ارتباط الاستثمار في رأس المال البشري بتسيير المعرفة، وما العلاقة بينهما؟ وما حجم الفائدة التي تحصل عليها تسيير المعرفة من جراء الاستثمار في رأس المال البشري إذا تم استثماره بطريقة مثلى؟

## - أهداف الدراسة

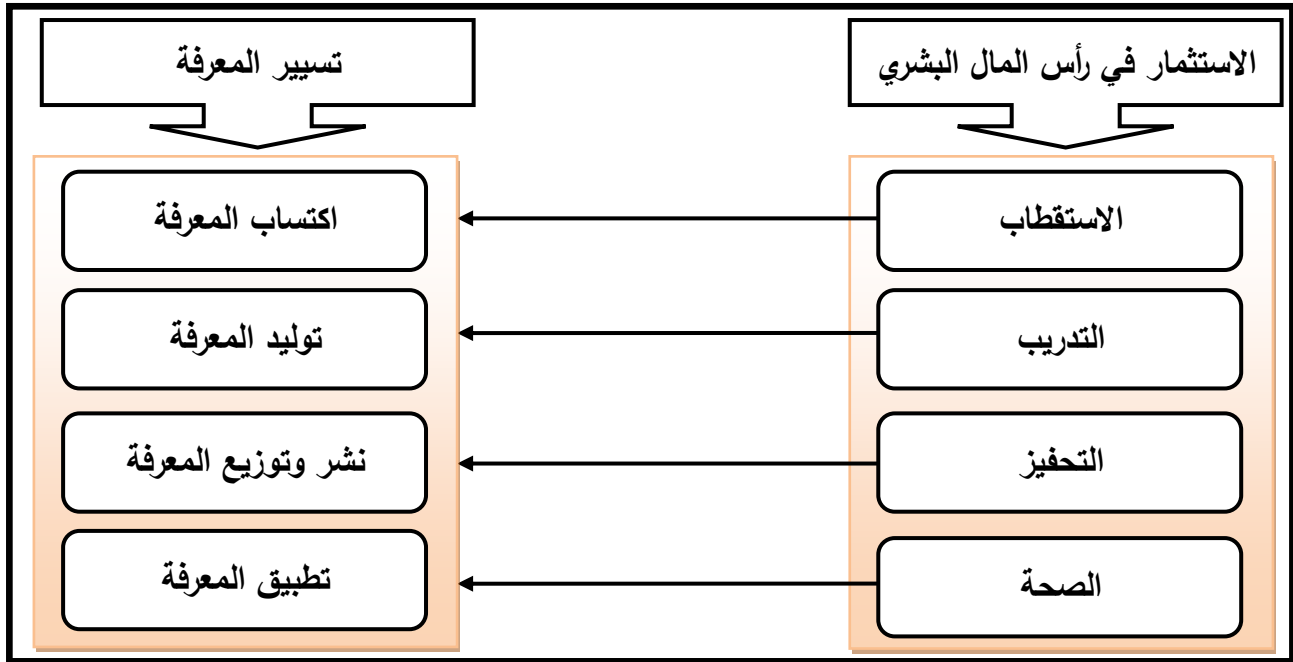
تهدف هذه الدراسة إلى بيان مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال:

- التعرف على طبيعة الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة؛
- التعرف على أهمية تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة؛
- دراسة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة من خلال مختلف عملياته بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة؛
- وضع بعض المقترحات التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على تفعيل الاستثمار في رأس المال البشري للمساهمة في تسيير المعرفة من أجل تحقيق أهدافها.

## - نموذج الدراسة المقترح

تم تشكيل نموذج الدراسة المقترح الذي ينطلق من فكرة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال مختلف أبعاده (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الصحة) في تسيير المعرفة من خلال مختلف عملياتها (اكتساب، توليد، نشر وتوزيع، تطبيق) كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة.

#### - متغيرات الدراسة

**1- الاستثمار في رأس المال البشري:** هو كل ما يتم إنفاقه على رأس المال البشري لتطوير معارفه ومهاراته وخبراته، فالهدف من هذا الإنفاق هو الحصول على إيرادات في المستقبل أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه، وتكون هذه الإيرادات على شكل زيادة في الإنتاجية، أو زيادة في معارف ومهارات الأفراد، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسات، وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى أربع متغيرات:

- **الاستقطاب:** هو حصول المؤسسة على أفراد مؤهلين وموهوبين ذوي معارف ومهارات عالية، تساعد في زيادة الإنتاجية وتحقيق الإبداع و الابتكار، مما يجعل المؤسسة في تطور مستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة؛

- **التدريب:** هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية معارف ومهارات وخبرات العاملين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛

- **التحفيز:** تُعبّر الحوافز على سلوك الفرد المرتبط بالحاجات التي لم يلبها، وهي ما تجعله يرغب في تأدية الأعمال، وفي المقابل تلبية هذه الحاجات؛

- **الصحة:** هي جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها المؤسسات والتي تهدف إلى المحافظة على الصحة الجسمية والنفسية التي تحدث عادة من إصابات في العمل أو نتيجة لضغوطات في العمل أو أي حوادث أخرى قد تقع أثناء العمل.

**2- تسيير المعرفة:** هو العملية التي يتم بموجبها اكتساب المعرفة، وتوليدها ونشرها وتوزيعها و تخزينها، ثم تطبيق هذه المعرفة للحصول على شيء ما جديد، بحيث يتم تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن تسيير المعرفة يتم من خلال مجموعة من العمليات، وقد تم اختيارنا للعمليات التالية في هذه الدراسة:



## مقدمة

- اكتساب المعرفة: هو الحصول على المعرفة من مختلف المصادر سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها؛
- توليد المعرفة: تشير عملية توليد المعرفة إلى خلق وإبداع معرفة جديدة؛
- نشر وتوزيع المعرفة: هو نقل المعرفة بين الأفراد، والمشاركة بها فيما بينهم؛
- تطبيق المعرفة: هو استخدام المعرفة والاستفادة منها في تنفيذ أعمال المؤسسة؛
- فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤل الرئيسي، والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: إن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ضعيف.
  - 2- الفرضية الرئيسية الثانية: إن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ضعيف.
  - 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.
- وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية وتتمثل في:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يساهم الاستثمار في الاستقطاب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؛
  - الفرضية الفرعية الثانية: لا يساهم الاستثمار في التدريب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؛
  - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يساهم الاستثمار في التحفيز في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؛
  - الفرضية الفرعية الرابعة: لا يساهم الاستثمار في الصحة في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية وتتمثل في:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس؛
  - الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للعمر؛



## مقدمة

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمؤهل العلمي؛
  - الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة؛
  - الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمستوى الإداري.
- 5- الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية وتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للعمر؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمؤهل العلمي؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمستوى الإداري.

### -أسباب اختيار الموضوع

- لقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية، تمثلت الأسباب الذاتية في طبيعة توجهنا الدراسي في مجال التسيير عموما وتسيير الموارد البشرية خصوصا، والتعمق أكثر في موضوع الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة، أما الأسباب الموضوعية فتعود إلى:
- أهمية رأس المال البشري في المؤسسات، وقدرته على تحقيق الإبداع والميزة التنافسية؛
  - عدم اهتمام بعض المؤسسات الجزائرية بأصحاب المعارف والمهارات والخبرات، مما أدى إلى انخفاض مستوى أدائها وعدم تطلعها إلى الإبداع والابتكار؛
  - عدم إدراك بعض المؤسسات الجزائرية لأهمية تطبيق تسيير المعرفة؛
  - التطور السريع الذي يشهده الجانب النظري في مجال الاستثمار في رأس المال البشري والفكري وتسيير المعرفة، وعدم مجارات هذا التطور من قبل معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

## مقدمة

- محاولة إيجاد المجالات المستخدمة للاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسات؛  
- نظرا للتغير السريع الذي تشهده البيئة المحيطة، والتي تعتمد أكثر على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية، لذلك فقد ركزنا على موضوع تسيير المعرفة لارتباطه الوثيق بالمعرفة والإبداع والميزة التنافسية؛  
- تسليط الضوء على واقع الاستثمار في رأس المال البشري ومساهمته في تسيير المعرفة بإحدى المؤسسات الاقتصادية.

### - منهج الدراسة

يعبر المنهج عن الطريق الذي يسلكه الباحث في تبيان الحقائق الكامنة والظاهرة، وتوضيح البحث كوحدة واحدة لا انفصام فيها، وهو يختلف من موضوع إلى آخر ومن باحث إلى آخر، وحسب الظروف الزماني والمكاني والفلسفة التي دفعت الباحث إلى اختيار الموضوع والبحث فيه، والغرض من المنهج هو تبيان النقاط الهامة والأساسية في إيضاح المعلومات والبيانات، حتى لا يضيع جهد الباحث في التخبط العشوائي، وبالتالي فإن المنهج العلمي هو القاعدة العلمية التي ينطلق منها الباحث ويعود إليها وقت الحاجة، دون أن تجرده من خصوصيته الذاتية والموضوعية<sup>1</sup>.

ولأننا نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، إذ يقوم هذا المنهج على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، ويبدأ هذا المنهج بتحديد المشكلة ووضع الفروض وجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها، وبالتالي الوصول إلى النتائج والتوصيات<sup>2</sup>، وقد تمّ استخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يعتبر من بين أساليب المنهج الوصفي وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن المؤسسة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها والخروج بالنتائج والتوصيات.

### - حدود الدراسة

في إطار سعينا للإجابة عن الإشكالية المطروحة تمّ اختيارنا لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- كحدود مكانية لدراستنا هذه، أما الحدود الزمنية فقد كانت في الفترة الممتدة من (2012 إلى 2015)، من خلال القيام بالزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، ومحاولة الحصول على المعلومات الضرورية وإجابات دقيقة للاستبانة، وكذلك القيام بمقابلة مع مدير تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والتعرّف على كيفية تعاملها مع مواردها البشرية بصفة عامة، والمعرفة بصفة خاصة، وفيما يخص الحدود البشرية فقد تمّ إجراء الدراسة على كافة إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

### - الدراسات السابقة

<sup>1</sup>- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 49-51.

<sup>2</sup>- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000،



# مقدمة

بخصوص الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا فقد ظهرت العديد منها والتي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من جهة وتسيير المعرفة من جهة أخرى، أما فيما يخص الدراسات التي تناولت الموضوعين معا فهي قليلة نسبيا، إلا أنّ هناك منها من درست العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري وتسيير المعرفة، وباعتبار أنّ رأس المال البشري هو عنصر من عناصر رأس المال الفكري فإننا سنأخذها بعين الاعتبار، لذلك سنحاول فيما يلي عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية، التي قمنا بترتيبها حسب ظهورها (الزمن).

## أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (عبد الفتاح وسمية محمد، 2009)<sup>1</sup> بعنوان: مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة، وتوضيح أهمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري معاصر يساعد وزارة التربية والتعليم على الارتقاء بمستوى خدماتها والإسهام في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (106) أفراد، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنّ درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية، باستثناء نشاطات تخزين المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتهذيب المعرفة التي تبين أنّ درجة ممارستها متوسطة؛  
- توجد علاقة إحصائية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي، وحيازة المعرفة، وتهذيب المعرفة، وتخزين المعرفة وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتنمية المعرفة، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس.

2- دراسة (أماني خضر شلتوت، 2009)<sup>2</sup> بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة حالة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تسيير الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال ودراساتها من وجهة نظر إستراتيجية لتحقيق أفضل استثمار في العنصر البشري، كما تهدف إلى التعرف على سياسة وبرامج الوكالة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وكيفية استثمارها، وتحديد مدى التطبيق الفعلي للإستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وشملت عينة الدراسة (253) موظفا من وكالة الغوث الدولية، وتمّ استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- هناك تأثير مباشر وبصورة جيّدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري؛

1- عبد الفتاح عبد الرحمان، سمية محمد توفيق، مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 3، الأردن، 2009.

2- أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة حالة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.



## مقدمة

- هناك تأثير مباشر وبصورة جيّدة لطرق اختيار وتعيين الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري؛

- هناك تأثير مباشر للبرامج التدريبية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، واعتبار الموظفين استثمارا حقيقيا لا بد من العمل الجيّد والمتواصل لإدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وإنتاجيتها؛

- التخطيط الجيّد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

**3- دراسة (عائشة شفرور، 2010)<sup>1</sup> بعنوان: الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري - قسنطينة-**

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر استثمار الموارد البشرية ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، وأهمية التربصات المهنية في استثمار جيّد للموارد البشرية وبالتالي تحقيق إدارة المعرفة، وتهدف أيضا إلى مدى نجاعة تشاطر المعرفة بين الأفراد في المكتبة الجامعية، وأثر ذلك في توليد الإبداع والابتكار، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي والاعتماد على المقابلة والملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من (29) مفردة بالنسبة للاستبيانة، و(03) مفردات بالنسبة للمقابلة، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن التربصات المهنية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة تكاد تكون منعدمة وإن وجدت فهي لا تشمل كافة الموظفين، وبالنسبة لعملية تشاطر المعرفة بين مصالح المكتبة المركزية فهي متوفرة نسبيا أي أنّ عمليتي الإبداع والابتكار من قبل الموظفين موجودة نسبيا.

**4- دراسة (بن ثامر كلثوم وفراحتية العيد، 2011)<sup>2</sup> بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة حالة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعرييج.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة، كما هدفت إلى معرفة العلاقة التي تربط الاستثمار في رأس المال البشري بإدارة المعرفة، وما تأثير عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع في المؤسسة، وما نوع العلاقة بين العائد من الاستثمار في الموارد البشرية ومخرجات عملية الإبداع، ولتحقيق ذلك تمّ اختيار عينة مكونة من (500) عامل تمّ توزيع الاستمارة عليهم، وقد تمّ استرجاع 440 استمارة، كما تمّ الاعتماد على المقابلة التي أجريت مع مدير تسيير الموارد البشرية، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها مع استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف،

<sup>1</sup> - عائشة شفرور، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري-قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2010.

<sup>2</sup> - بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة حالة مجموعات عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.



## مقدمة

معامل الارتباط، نموذج الانحدار المتعدد، ومن أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها أنّ المعرفة الإبداعية المقننة من الخارج هي التي تطبّق على منتجات مجموعة "عنتر تراد"، أما التحسينات أو الأفكار المبدعة المطبّقة على أنشطة المؤسسة فهي تؤخذ من مهندسي المعرفة، وكانت درجة الارتباط بين مكونات الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة جيّدة نسبياً، لكن درجة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات إدارة الإبداعات ضعيفة بسبب حداثة الفكرة، وعدم النضوج الكافي للقيادة الإدارية، وعدم الثقة التامة لقيادة المؤسسة في معارف العمال الفنية، لكنها موجودة ربما تحتاج إلى صقل للمعارف أكثر فأكثر، وبالتالي العلاقة ليست جوهرية بين الاستثمار في رأس المال البشري ومخرجات عملية الإبداع في هذه المؤسسة.

5- دراسة (راتب صويص وآخرون، 2011)<sup>1</sup> بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، تكوّنت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تمّ اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أنّ مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية مرتفع نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات الهيئة الإدارية بالمؤسسة حول توفر أبعادها، وأنّ الأبعاد المكوّنة لعمليات إدارة المعرفة السائدة في المجموعة هي على التوالي: نقل المعرفة واستخدامها، اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها؛ وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمستوى الوظيفي.

6- دراسة (محمد شنشونة، 2011)<sup>2</sup> بعنوان: نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعرفة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية نظام المعلومات بأنواعه الرئيسية وبنيته التحتية في عمليات تسيير المعرفة بالمؤسسة، من خلال الدور الذي تلعبه أو من خلال الأثر الناتج لمساندتها لعمليات تسيير المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان من أجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من إدارات المؤسسة والبالغ عددهم (107) وتم استرجاع (87) أي نسبة (81.31%)، ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى:

<sup>1</sup> راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011.

<sup>2</sup> محمد شنشونة، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعرفة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011.



## مقدمة

- تهتم المؤسسة بتسيير المعارف بمختلف العمليات، حيث جاءت كل علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية؛
  - اعتماد المؤسسة في اكتساب المعارف على التكوين بدرجة أولى، والحصول عليها من مصادرها الخارجية بالدرجة الثانية؛
  - تعتبر عملية اكتساب المعرفة من أهم العمليات في تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وعملية تشخيص المعرفة هي أقل أهمية؛
  - وجود أهمية لأنواع نظام المعلومات في عمليات تسيير المعارف بالمؤسسة، أيضا بالنسبة للبنية التحتية لنظام المعلومات التي كان لها متوسط حسابي كبير، وعلاقات الارتباط موجبة؛
  - وجود علاقة ارتباط قوية لأنواع نظام معلومات على عمليات تسيير المعرفة تختلف من عملية إلى أخرى؛
  - تختلف احتياجات عمليات تسيير المعرفة لأنواع نظام المعلومات المساندة لها من عملية إلى أخرى؛
  - تأثير أنواع نظام المعلومات في مختلف العمليات يظهر نظام المعلومات التنفيذية أكثر الأنواع تكرارا في مختلف العمليات، يليه نظام دعم القرارات، ثم نظام معالجة المعاملات؛
  - نظام المعلومات الإدارية كان الأقل تأثيرا ومساندة لعمليات تسيير المعرفة وظهر تأثيره في تطبيق المعرفة فقط؛
  - لا توجد مساندة مباشرة للبنية التحتية تظهر أهميتها في عمليات تسيير المعرفة في ظل وجود أنواع نظام المعلومات؛
  - يوجد تأثير لأنواع نظام المعلومات يفسر نسبة 70% من التباين في تسيير المعرفة بالمؤسسة، في حين لا يظهر أي تأثير للبنية التحتية.
- 7- دراسة (وهيبة داسي، 2014/2013)<sup>1</sup> بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالاعتماد على دراسة حالة ثلاث مؤسسات صناعية (مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مؤسسة تكرير الملح الوطاية، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية)، استهدفت إطارات هذه المؤسسات، وقد شملت (137) إطارا، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:
- أن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة، وأقلها بعد إنشاء المعرفة؛

<sup>1</sup> - وهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.





# مقدمة

- أن درجة الوعي لممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كانت مرتفعة، وكان أعلاها بعد بناء الذاكرة التنظيمية، وأقلها بعد التوجه بالأفراد؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث بلغت قيمة الارتباط 46.1%؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر وسنوات الأقدمية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر وسنوات الأقدمية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة (Kok A, 2007)<sup>1</sup> بعنوان: **Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تسيير رأس المال الفكري كجزء من مبادرات تسيير المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتناولت الجوانب الخاصة برأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء، وهي المتغيرات الهامة لبرنامج تسيير رأس المال الفكري عموما، والتي تشكل جزءا من مبادرات تسيير المعرفة لمعاهد التعليم العالي. وتناقش هذه الدراسة مهارات وخبرات موظفي الجامعة كجزء من رأس مالها البشري. أما رأس المال الهيكلي سوف يشمل جوانب أخرى مثل الابتكار وحقوق الملكية الفكرية. ورأس مال العميل من الجامعة ومعرفة أصحاب المصلحة في مجال التعليم العالي أصبحت أكثر أهمية. وتستخدم للإشارة إلى أي من هذه الجوانب يحتاج إلى قياس، أجريت هذه الدراسة في جامعة جنوب أفريقيا، وقد توصلت إلى وضع إطار جديد لقياس وتسيير رأس المال الفكري.

### 2- دراسة (Iulia Chivu, Dan Popescu, 2008)<sup>2</sup> بعنوان: **Human Resources Management in the Knowledge Management**

الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور تسيير الموارد البشرية في تسيير المعرفة، حيث بين الباحثان من خلالها أن المعرفة هي الموارد الحرجة الرئيسية للمؤسسة ومصدرا للميزة التنافسية في الاقتصاد العالمي الحديث، لاسيما مع صعود اقتصاد الخدمات، والنمو في عدد العاملين في مجال المعرفة، وتزايد سرعة تدفق المعلومات العالمية، وتزايد الاعتراف بأهمية رأس المال الفكري وحقوق الملكية الفكرية، وأصبحت المعرفة السمة المميزة

<sup>1</sup>- Andrew Kok, **Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 2, 2007.

<sup>2</sup>- Iulia Chivu, Dan Popescu, **Human Resources Management in the Knowledge Management**, Revista Informatica Economica, nr. 4(48), Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 2008.





للأنشطة الاقتصادية بدلاً من الموجودات الملموسة مثل السلع أو الخدمات أو عمليات الإنتاج. وشهدت صعود الاقتصاد القائم على المعرفة انتشار تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، مقارنة بدرجة أكبر من التعقيد التنظيمي، نمو المؤسسات الافتراضية والتغيير السريع، هذا بدوره يتطلب تغيير جذري في تسيير الموارد البشرية للاستجابة لمتطلبات اقتصاد المعرفة.

### 3- دراسة (Maran Marimuthu and al, 2009)<sup>1</sup> بعنوان: **Human capital development and impact on firm performance: evidence from developmental economics**

تناولت هذه الدراسة تطوير رأس المال البشري وتأثيره على أداء المؤسسات: أدلة من تطور الاقتصاد، حيث بين الباحثون من خلالها أن رأس المال البشري قد حصل على اهتمام أوسع مع زيادة العولمة، وأيضاً تشبع سوق العمل بسبب الانكماش الأخير في مختلف الاقتصاديات في العالم، خاصة البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية وضعف التشديد على تطوير رأس المال البشري. وبالتالي فإن تطوير رأس المال البشري أحد الحلول الأساسية للدخول على الساحة الدولية، على وجه التحديد يجب أن تستثمر المؤسسات الموارد اللازمة في تطوير رأس المال البشري التي تميل إلى أن يكون لها تأثير كبير على الأداء. وتبحث هذه الدراسة على المدى الذي يمكن لرأس المال البشري أن يكون له أثراً مباشراً على أداء المؤسسات من مختلف الزوايا. ويعبر أداء المؤسسة على الأداء المالي وغير المالي. وأخيراً قام الباحثون من خلال هذه الدراسة بتطوير نموذج يوضح العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المؤسسات.

### 4- دراسة (Brikend Aziri and al, 2013)<sup>2</sup> بعنوان: **Human resources and knowledge management**

تناولت هذه الدراسة الموارد البشرية وتسيير المعرفة، حيث بينت أن موضوع تسيير الموارد البشرية التي حلت مكان مصطلح تسيير شؤون الموظفين كوصف للعمليات التي ينطوي عليها تسيير الأفراد في المؤسسات، تسيير الموارد البشرية يتعامل مع تصميم النظم الرسمية في المؤسسة لضمان الاستخدام الفعال والكفاء للمواهب البشرية لإنجاز الأهداف التنظيمية. بمعنى أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة يهتم بتعويض، وتدريب... الخ، وفي السنوات الأخيرة تم مناقشة معنى مصطلح تسيير المعرفة. وبصورة عامة يمكن اتخاذ تسيير المعرفة كأدوات وتقنيات واستراتيجيات الاحتفاظ، وتحليل، وتنظيم وتحسين وتبادل الخبرات. أما تسيير الموارد البشرية يمكن أن يساهم مساهمة هامة في تسيير المعارف ببساطة لأن تقاسم المعرفة بين الناس ليست مجرد مسألة التقاط المعارف الصريحة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن وجهة النظر هذه أن دور تسيير الموارد البشرية هو ضمان أن المؤسسة لديها رأس المال الفكري الذي تحتاج إليه. وتبحث هذه الدراسة في بعض

<sup>1</sup>- Maran Marimuthu and al, **Human capital development and its impact on firm performance : evidence from development economics**, the journal of international, social research, university Turku Abdul rahman, 2009.

<sup>2</sup>- Brikend Aziri and al, **Human resources and knowledge management**, international conference "management , knowledge and learning", zadar, Croatia, 19-21-2013.



## مقدمة

الطرق التي يمكنك مراجعة الموارد البشرية خاصة النظم والممارسات لضمان أن تركز على المعرفة، وتعزيز الأهداف العامة لتسيير المعرفة في المؤسسة.

### ثالثا- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال عرضنا السابق اتضح لنا أنّ الدراسات السابقة اهتمت بدراسة المجالات التي تستخدمها تسيير الموارد البشرية لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري مثل دراسة (أمانى خضير شلتوت)، ودراسة (Maran) التي قام الباحثون من خلالها بالتطرق إلى تطوير رأس المال البشري الذي يعتبر من المجالات الهامة للاستثمار في رأس المال البشري وتأثيره على أداء المؤسسات، هذا بالنسبة للمتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري، أما فيما يخص متغير تسيير المعرفة فقد اهتمت أغلب الدراسات بهذا الموضوع من خلال عملياته وعلاقته بالميزة التنافسية مثل دراسة (راتب صويص وآخرون)، أيضا من خلال مكوناته كدراسة (عبد الفتاح وسمية محمد)، كما تناولت مواضيع أخرى موضوع تسيير الموارد البشرية وعلاقته بتسيير المعرفة كدراسة كل من (Iulia Chivu, Dan Popescu) ودراسة (Brikend Aziri and al)، بالإضافة إلى دراسة (Kok A) الذي قام بدراسة تسيير رأس المال الفكري كجزء من مبادرات تسيير المعرفة، والذي أوضح من خلالها مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس المال العلاقات) والتي تعتبر من بين اهتمامات تسيير المعرفة.

وهناك دراسات أخرى تناولت موضوع تسيير المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- مثل دراسة (محمد شنشونة) ودراسة (داسي وهيبية)، وهي نفس المؤسسة التي تم اختيارنا لها كدراسة حالة، وهذا ما سيساعدنا في دراستنا هذه.

أما فيما يخص المواضيع التي تتشابه مع موضوع هذه الدراسة نجد دراسة (عايشة شفرور) حيث هدفت إلى الوقوف على أثر استثمار الموارد البشرية ودوره في تحقيق تسيير المعرفة، وأهمية التربصات المهنية في استثمار جيد للموارد البشرية وبالتالي تحقيق تسيير المعرفة، بالإضافة إلى دراسة (بن ثامر كلتوم وفرانتية العيد) التي هدفت إلى معرفة العلاقة التي تربط الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة.

وبالتالي فإنّ هذه الدراسة تُعدّ من الدراسات القليلة التي تناولت متغيري الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، كما أنّها من الدراسات التي جاءت لتوضح واقع الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، وهو ما يعطي أهمية لهذه الدراسة. كما حاولت وضع نموذج يوضح كيفية مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة من خلال مختلف أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري التي تتمثل في (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الصحة)، ومساهمة كل بعد في عمليات تسيير المعرفة التي تتمثل في (اكتساب المعرفة، توليدها، نشرها وتوزيعها، ثمّ تطبيق المعرفة).

و يجدر بنا الإشارة أنّ الدراسات السابقة ساهمت بشكل فعّال في هذه الدراسة وذلك من خلال وضع الإطار النظري، معرفة أبعاد الدراسة التي تمّ اعتمادها وأساليب جمع البيانات، إعداد الاستبانة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.



## - صعوبات الدراسة

في الفترة التي قمنا بها بالدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات، منها ما هو متعلق بالجانب النظري ومنها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي، وتتمثل في:

- الصعوبة المتعلقة بقلّة المراجع، وهذا راجع إلى أنّ غالبية المراجع قامت بدراسة الاستثمار في رأس المال البشري على المستوى الكلي (الدولة)، أما المراجع التي قامت بدراسة الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المؤسسات فقد كانت محدودة نسبياً، ممّا جعل صعوبة في تحديد أبعاده؛

- أما الصعوبة الثانية فكانت في إيجاد المؤسسة المناسبة التي تتلاءم مع موضوع الدراسة؛

- وهناك صعوبات أخرى كانت على المستوى التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة، فقد رفض بعض الإطارات العاملة بالمؤسسة الإجابة عن أسئلة الاستيئان لأسباب غير معروفة، بالإضافة إلى عدم قبول المسيرين الإفصاح عن بعض المعلومات العامة التي تخص المؤسسة.

## - هيكل الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم هيكل الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية، تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري، وقمنا من خلاله بالتعرّف على رأس المال البشري، وتسيير رأس المال البشري، ثم الاستثمار في رأس المال البشري.

- أما الفصل الثاني فقمنا فيه بالتعرّف على الإطار النظري لتسيير المعرفة، والذي تناولنا من خلاله مفاهيم أساسية حول المعرفة، وتسيير المعرفة، ثم تطرّقنا إلى نماذج تسيير المعرفة وعملياته.

- في الفصل الثالث قمنا بالتعرّف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة، من خلال التعرّف على تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، ثم تعرّفنا على الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة.

- أما الفصل الرابع فتناولنا من خلاله مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، وتطرّقنا من خلاله إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وخصائص مبحوثي الدراسة، ثمّ عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة، وأخيراً تطرّقنا إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

# الفصل الأول

الاستثمار في رأس المال البشري

- إطار نظري -

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة باعتبارها المصدر الرئيسي للمعرفة، وأيضا المتحكّم بكل الموارد الأخرى، فقد كانت في العصر الصناعي أقل أهمية من الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، لكن مع تطور الفكر الإداري الحديث نتيجة التحوّل والانتقال نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، فرض على المؤسسات التحوّل إلى مؤسسات قائمة على المعرفة والتي تعتمد بشكل خاص على الأفراد الحاملين للمعرفة، وأصبح التحدي الكبير والشغل الشاغر لها هو التركيز على الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات، وهم ما يطلق عليهم برأس المال البشري.

ولأهمية رأس المال البشري لابد من تسييره بأحسن الطرق والأساليب، ومن بين الطرق التي تستخدمها المؤسسات لتسيير رأس مالها البشري هو الاستثمار فيه بهدف تنمية معارفه ومهاراته وخبراته، وضمان عدم تقادمها.

وبناءً على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرّق إلى الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري، من خلال التعرّف على مفهوم رأس المال الفكري ثم البشري وخصائصه وأبعاده وأهميته بالإضافة إلى التطرّق لتسيير رأس المال البشري من خلال التعرّف على مفهومه وأهدافه، والتعرّف على ممارساته، ثم التعرّف على كيفية قياس رأس المال البشري، وأخيرا التطرّق إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعرّف على مفهومه ونظريته وأهميته وآفاقه وقيوده، وكيفية قياس العائد منه، وهذا سيتم من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: رأس المال البشري - مفاهيم أساسية-؛
- المبحث الثاني: تسيير رأس المال البشري؛
- المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري - مفاهيم أساسية-.

المبحث الأول: رأس المال البشري - مفاهيم أساسية -

يمثل رأس المال البشري (HC)\* المعارف والمهارات والخبرات المتواجدة بالمؤسسة من مختلف المستويات، فهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة ذلك أنه الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف من خلال المزج بينه وبين الموارد الأخرى، ولأنه المصدر الرئيسي للمعرفة والتي تعتبر بدورها ميزة تنافسية لمؤسسات اليوم.

وعند الحديث عن رأس المال البشري لا يسعنا إلا أن نتطرق إلى رأس المال الفكري (IC)\*\*، فالعديد من الباحثين والكتّاب يرون أن رأس المال الفكري هو مُكوّن من مكونات رأس المال البشري، وهناك من يرى أنّ رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري، وهناك من يعتبر أنّ رأس المال البشري هو نفسه رأس المال الفكري، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرّق أولاً إلى رأس المال الفكري ومدى ارتباطه برأس المال البشري، وبعد ذلك نتطرق إلى مفهوم رأس المال البشري وخصائصه ثم أبعاده وأهميته في المؤسسات.

المطلب الأول: رأس المال الفكري

لقد ظهر المفهوم الاقتصادي لرأس المال منذ أوائل القرن العشرين كجزء من نظام مغلق لعوامل الإنتاج كالأرض والعمل ورأس المال، وارتبط هذا المفهوم بباحث اقتصادي وهو صاحب مصطلح رأس المال Capitalist<sup>1</sup>. وتشير كلمة (capital) في اللغة العربية إلى رأس المال، ويقصد بها الثروة المادية الخاصة بالفرد أو المؤسسة، ومع هذا فإنّ كلمة (caput) أصلها لاتيني والمقصود بها الرأس، كما لها دلالات أخرى مثل السلطة أو البروز أو التفوق على المنافسين، أما المفهوم الأكثر حداثة لهذا المصطلح هو اعتبار (caput) "الأصول التي تتراكم نتيجة الحقائق العلمية والرياضية والتي من خلالها يرسى ازدهارنا التقني"<sup>2</sup>.

لقد كان الاهتمام برأس المال منصباً في العصر الصناعي على رأس المال المادي الذي يمثل الأصول الملموسة للمؤسسة، إلا أنّ الاهتمام بالتعليم والخبرات والمهارات التي يمتلكها رأس المال البشري بمثابة خصائص قوة العمل، ومع التحوّل إلى الاقتصاد المبني على المعرفة تحوّل معه اهتمام المختصين إلى اعتبار هذه المعارف والمهارات والخبرات رأس مال بشري يمكن تنميته وقياسه، كما يمكن خسارته مع ترك الأفراد العمل، وفي نفس الوقت زاد الاهتمام بالعلاقات التي يقوم بها الأفراد مع الآخرين (زبائن، منافسين، موردين... الخ)، باعتبارهم من مكونات رأس المال، وهو ما جعل مصطلح رأس المال حديثاً يتضمّن الأصول الملموسة (Tangible Assets) والأصول غير الملموسة (Intangible Assets) كما بيّن (Fitz-enz, 2002) ومثال ذلك رأس المال الفكري<sup>3</sup>.

وبالحديث عن رأس المال الفكري فقد تعددت التعاريف التي قدمت له إذ عُرّف من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 1999) "بأنه القيمة الاقتصادية التي تنشأ عن صنفين من الأصول غير الملموسة

\*- يطلق هذا الرمز على رأس المال البشري اختصاراً لـ (Human Capital).

\*\*- يطلق هذا الرمز على رأس المال الفكري اختصاراً لـ (Intellectual Capital).

<sup>1</sup>- أحمد أنور بدر، هل يمكن أن تتحول الأفكار إلى رأس مال، دراسة في مداخل ومكونات ومنظورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجموعة 16، العدد 2، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2010، ص 193.

<sup>2</sup>- حسنى عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2009، ص 17.

<sup>3</sup>- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 239.

وتتمثل في رأس المال البشري والتنظيمي (الهيكلية)<sup>1</sup>. وعُرفَ أيضا من قبل (توماس ستيوارت) على أنه "المعرفة المفيدة للمؤسسة والتي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن اعتبارها رأس مالا إلا إذا تم العثور عليها واستخدامها بحيث يمكن أن تستفيد منها المؤسسة لصالحها"<sup>2</sup>.

إذن رأس المال الفكري نجده في المؤسسة من خلال: الأفراد والهيكل التنظيمي، وعلاقات المؤسسة التي تربطها بزيائنها ومورديها والمساهمين وغيرهم ممن تربطهم علاقة بها، لذلك فإن رأس المال البشري يعتبر عنصر من عناصر رأس المال الفكري وذلك إضافة إلى رأس المال الهيكلية ورأس المال العلائقي، وهو ما أشار إليه كل من (Mariolina and Mattio, 2011) حيث قاما بتعريفه على أنه "المعرفة التي تستعملها المؤسسات في خلق الميزة التنافسية وهي تتضمن رأس المال البشري (معرفة، مهارات، قدرات الأفراد)، ورأس المال الهيكلية (روتينيات، عمليات، وقواعد بيانات)، ورأس المال العلائقي (تفاعلات بين الأفراد وشبكة العلاقات التي يقومون بتكوينها)"<sup>3</sup>.

ومن خلال هذه المفاهيم نجد أنّ لرأس المال الفكري أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة باعتباره جزءا من القيمة السوقية لها، إذ يختلف عن رأس المال المادي كونه غير ملموس حيث وصف (Thomas Stewart) رأس المال الفكري بأنه "الشيء الذي لا يمكن أن تلمسه بالرغم من أنه يجعلك غنيا ببطء"<sup>4</sup>. وبهذا الصدد فقد وضع (April) حدودا تفصل بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي، لذلك يمكن أن نوجز الفرق بينهما من خلال النقاط المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمات الأساسية	مادي ويمكن لمسه والنظر إليه	أثيري، لا يمكن لمسه، ولا يمكن النظر إليه
الموقع	داخل المؤسسة	في عقول الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القوة والضعف	دورة تقادم	دورة توليد وتعزيز ذاتي

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

وفيما يخص مكونات رأس المال الفكري فقد تفاوتت وجهات نظر الباحثين حولها، والجدول رقم (02) يبيّن آراء مجموعة من الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري.

<sup>1</sup>- Philip Stiles, Somboon Kulvisaechana, **human capital and Performance: A literature review**, 2003, P6, on the site: [www.bus.tu.ac.th/usr/sab/Articles...Papers/DTI\\_Paper\\_web.pdf](http://www.bus.tu.ac.th/usr/sab/Articles...Papers/DTI_Paper_web.pdf).

<sup>2</sup>- توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1997، ص 02.

<sup>3</sup>- Mariolina Longo, Matteo Mura, **The effect of intellectual capital on employees satisfaction and retention**, Elsevier, journal of information & management, department of management, university of bologna, 2011, p 01.

<sup>4</sup>- Karmen Jelcic, **intellectual capital , Handbook of IC management**, Zagreb, Croatia, 2007, P 25.

الجدول رقم (02): مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر مجموعة من الباحثين

الباحثين	Bontis (1996)	Roos and Roos (1997)	Stewart (1997)	Edvinsson and Malone (1997)	Sveiby (1998)	Bontis (1999)	Andriessen and Stem (2004)	Youndt et al, (2004)
رأس المال البشري	√	√	√	√		√		√
رأس المال الهيكلي	√	√	√	√		√		
رأس المال العلائقي	√					√		
رأس المال الزبوني			√	√				
مهارات العاملين					√			
الهيكل الداخلي					√			
الهيكل الخارجي					√			
الموارد البشرية							√	
الموارد التنظيمية							√	
الموارد العلائقية							√	
رأس المال التنظيمي								√
رأس المال الاجتماعي								√

Source: Jui-Chi Wang, Investigating market value and intellectual capital for S&P500, Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, Iss 4, 2008, p 551. (بتصرف)

من خلال الجدول السابق نجد أنّ أغلب الباحثين يشيرون إلى وجود ثلاث مكونات لرأس المال الفكري وتتمثل هذه المكونات في:  
 أولاً: رأس المال البشري: يعتبر رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري، وسيتم التطرق له بالتفصيل في المطلب الثاني.



ثانياً: رأس المال الهيكلي: يشير رأس المال الهيكلي حسب (youndt, 2000) على أنه "المعرفة التي تمتلكها المؤسسة فعلاً"<sup>1</sup>، ويرى (Nick Bontis and al, 2000) أنّ رأس المال الهيكلي يتضمّن كل مخازن المعرفة في المؤسسة ماعدا المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد، والتي تتضمّن قواعد البيانات والمخططات التنظيمية والإستراتيجيات والروتينيات وأي شيء له قيمة للمؤسسة<sup>2</sup>، ويصف (Roos and al, 1998) رأس المال الهيكلي بأنّه "المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي"<sup>3</sup>. ويتمثل الدور الرئيسي لرأس المال الهيكلي هو الربط بين مصادر المؤسسة في العملية التي تخلق قيمة للزبائن، وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة ويتضمن<sup>4</sup>:

- الهياكل التنظيمية؛

- أنظمة التشغيل والعمليات والإجراءات؛

- البنية التحتية للاتصالات والمعلومات؛

- أنظمة البحث والتطوير؛

- نظم المعلومات الإدارية؛

- الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: رأس المال العلائقي: يعتبر رأس المال العلائقي عنصراً من عناصر رأس المال الفكري، إذ يشير إلى "العلاقات الخارجية التي ترتبط بها المؤسسة كولاء الزبائن، والحصة السوقية، وقضايا أخرى مماثلة"<sup>5</sup>. وهناك من يرى بأنّ رأس المال العلائقي يشير إلى العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة<sup>6</sup>. إذن يعكس رأس المال العلائقي طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة<sup>7</sup>.

وبالتالي فإنّ رأس المال العلائقي يركّز بالدرجة الأولى على الزبائن، وهو ما أكّده (علي العنزي وأحمد صالح) بأنّ رأس المال العلائقي يتكوّن من عدة أجزاء التي تتعلق برضا الزبائن عن طريق تلبية حاجاته ورغباته، وولاءة عن طريق تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المؤسسة، والاحتفاظ به من خلال استمرار التعامل مع

<sup>1</sup>- Michael Armstrong, **Human Resource management practice**, kogan page, 11<sup>th</sup>edition, London and Philadelphia, 2009, p 68.

<sup>2</sup>- Nick Bontis, and al, **Intellectual capital and business performance in Malaysian industries**, Journal of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, 2000, p 05.

<sup>3</sup>- Idem.

<sup>4</sup>- Philip Stiles and Somboon kulvisaechana, **Op.cit**, pp 07-08.

<sup>5</sup>- Andrew Kok, **Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 2, 2007, p 185.

<sup>6</sup>- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 366.

<sup>7</sup>- سمالي يحضيه، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد

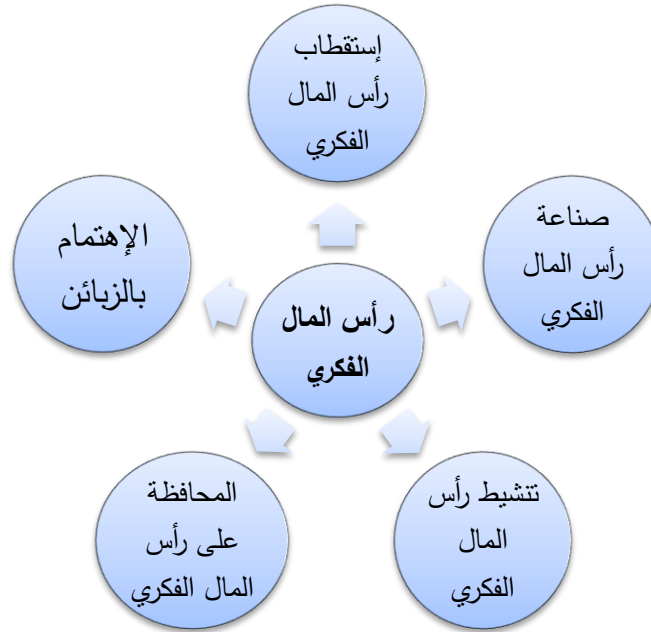
خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص 103.

المؤسسة وقدرتها على استبقائه لديها، وتمكينه بالاهتمام بأرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة، وإشراكه في أعمال المؤسسة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه<sup>1</sup>.

وبعد أن تعرّفنا على مكونات رأس المال الفكري يتّضح لنا أنّه يشكل ثلاثة مجموعات تتمثل في رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي ورأس المال البشري، إذ يعتبر هذا الأخير من أهم عناصر رأس المال الفكري باعتباره المصدر الرئيسي للمعرفة خاصة المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد، والتي تعتبر بحدّ ذاتها مصدرا للميزة التنافسية نظرا لصعوبة تقليدها من قبل المنافسين.

ونظرا لأهمية رأس المال الفكري كونه مصدرا للميزة التنافسية في المؤسسات، فإنّ الاهتمام به يعدّ أمراً حتمياً نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحالي لذلك فإنّها تعمل على تكوين رأس مال فكري قادر على مواكبة التطورات والاستثمار فيه كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص 162-163.

### المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري وخصائصه

كما ذكرنا سابقاً فإنّ رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري حيث شاع استخدامه في الستينيات على يد (scholtz)\* ومنذ ذلك الوقت تمّ اعتبار رأس المال البشري مصدرا من مصادر المؤسسة الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 231.

\*- تيودور ويليام شولتز (Theodore William Schultz) ولد في 30 أبريل 1902، اقتصادي أمريكي متخصص في اقتصاد التطوير، ساهم طويلاً في التعليم العالي بجامعة شيكاغو، عُين رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي عام 1960، حصل من هذا التجمع على جائزة walker عام 1972، ونال جائزة نوبل للاقتصاد عام 1979، توفي في 26 فيفري 1998. للمزيد من المعلومات: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Theodor\\_Schultz](http://fr.wikipedia.org/wiki/Theodor_Schultz)

وقد أكد كل من (Alexander and Andraw) على دور التعليم في تكوين رأس المال البشري حيث عرفاه بأنه "ذلك الرصيد من المعارف والمهارات والقدرات التي يجسدها الأفراد والذي يحدّد مستوى إنتاجيته، ومن حيث المبدأ فإنّه يتضمّن القدرات الفطرية والمهارات المكتسبة من خلال التعليم"<sup>1</sup>. وبالتالي فإنّ هذا التعريف أشار إلى خصائص رأس المال البشري التي تتمثل في المعارف و المهارات والقدرات التي يكتسبها الأفراد العاملون خلال فترة التعليم، أيضا كل التجارب والخبرة المكتسبة خلال العمل، كما يوضح أهمية رأس المال البشري في زيادة الإنتاجية.

وبالحديث عن أهمية رأس المال البشري في زيادة الإنتاجية، فقد أشار (سملاي يحضيه) أنّه بالرغم من دور رأس المال البشري الكبير في زيادة الإنتاجية إلا أنّه يختلف عن رأس المال المادي كونه غير مادي بطبيعته، ومثال ذلك المعرفة المتخصصة في مجال معيّن كالطبيب أو المهندس إذ تعتبر نوعا من أنواع رأس المال البشري الذي بدوره لا يمكن إنتاج خدمات متخصصة، وأيضا تعتبر المهارة التي يكتسبها الحداد أو النجار نوعا آخر من رأس المال البشري لأنّها تمكنه وخلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كمية أكبر مقارنة مع شخص آخر أقل خبرة في المجال نفسه<sup>2</sup>. وبالتالي فقد قام الباحث بالتفريق بين رأس المال البشري ورأس المال المادي، كما قام بالتركيز على رأس المال البشري الخاص بفرد معيّن دون غيره، بالإضافة إلى دوره الهام في زيادة الإنتاجية.

وقام كل من (Nick Bontis and Jac Fitz-enz) بتعريفه على أنّه "حصيلة تفاعل أربعة عناصر تتمثل في: الإرث التاريخي، التعليم، والتجارب، ومواقف الفرد خلال حياته وعمله"<sup>3</sup>. هذا التعريف أشار أيضا لخصائص رأس المال البشري، بالإضافة إلى أنّه ركّز على الوراثة أو ما أشار إليه بالإرث التاريخي والذي يقصد به أنّ هناك بعض المهارات التي تولد مع ولادة الفرد، والتي لا يمكن أن يتعلمها، إنّما هي فطرية. كما اقترح كل من (Flamholtz and Lacey, 1981) حصر مفهوم رأس المال البشري في ثلاثة مكونات أساسية: الكفاءات، الخبرات، والمعارف<sup>4</sup>.

ويرى كل من (T Torres and M Aria) أنّ رأس المال البشري تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف، والمهارات والقدرات ليشمل تجارب الحياة العامة، والمهارات الجماعية، والقيم والمعتقدات والمواقف، ونظرا لقيمة رأس المال البشري للمؤسسة تتبّع المؤسسات عادة مجموعة من الإستراتيجيات الملائمة للاستثمار فيه كتوظيفه، وتدريبه، والاحتفاظ به، وتشجيعه على الابتكار والمرونة<sup>5</sup>.

<sup>2</sup>- Alexander Marry and Andraw sharpe, **human capital and Productivity in British Colombia**, CSLS Research report, 2011, p 02, on the site: [http://www.bcbc.com/Events\\_Descriptions/2020.asp](http://www.bcbc.com/Events_Descriptions/2020.asp).

<sup>2</sup>- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 112.

<sup>3</sup>- Nick Bontis and Jac Fitz-enz, **Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents**, Emerald, journal of Intellectual capital, vol 3, N°3, 2002, p 225.

<sup>4</sup>- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 61.

<sup>5</sup>- Teresa Torres cornas, Mario Aria –oliva-, **E-human Resources management: managing knowledge people**, Idea group Publishing, USA, 2005, p 22.

وهذا التعريف ركّز أيضا على خصائص رأس المال البشري التي تتمثل في معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين، كما أضاف خصائص أخرى لرأس المال البشري، والتي تتمثل في الخبرات التي يتحصل عليها العامل في الحياة العامة وليس الحياة العملية فقط، وأشار إلى الجانب التنظيمي لرأس المال البشري حين تطرّق للمهارات الجماعية، والقيم والمواقف، كما أشار إلى أهمية رأس المال البشري كمصدر لخلق القيمة للمؤسسة، لذلك أكد على ضرورة تسييره.

ومن بين التعاريف أيضا التي أشارت إلى رأس المال البشري من الجانب التنظيمي ما قدمه (Charlence Rowena) حيث عرفه بأنه "المهارات الجماعية والقدرات والخبرات التي يكتسبها الأفراد العاملين خلال مدة خدمتهم"<sup>1</sup>.

أما (Daft and Marcic, 2006) فقد عرّف رأس المال البشري بأنه "القيمة الاقتصادية لمعارف وخبرات ومهارات وقدرات العاملين"<sup>2</sup>.

لقد عبّر هذا التعريف عن الناتج الاقتصادي لرأس المال البشري، فهو أصل الثروات الأخرى، ذلك أنّ رأس المال البشري هو أساس كل عمل في المؤسسة، وبدونه لا يمكن لها مزاوله نشاطها الذي وجدت من أجله. أما (Scholtz, 1993) فقد أكد أنّ رأس المال البشري يعبّر عن العنصر الرئيسي للتحسين في المؤسسات والمتمثلة في الأصول والمستخدمين، والذين يعملون على إنتاج المنتجات الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية، كما بيّن أنّ رأس المال البشري متعلق بالعمليات التي لها علاقة بالتعليم والتدريب، ومختلف المبادرات الأخرى التي تساهم في زيادة مستويات المعرفة، المهارات، القدرات، القيم، والأصول الاجتماعية، حيث تساهم هذه المبادرات في تحقيق الرضا والأداء، وفي النهاية تساهم في رفع أداء المؤسسات<sup>3</sup>.

إنّ هذا التعريف يبيّن لنا أهمية رأس المال البشري إذ أشار إليه الباحث باعتباره أصل\* من أصول المؤسسات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، كما أضاف هذا التعريف خاصية جديدة لرأس المال البشري والتي تساهم في تراكم المعرفة والمهارات والقدرات، والقيم الاجتماعية، والمتمثلة في التدريب.

<sup>1</sup>- Charlence Rowena van ZYL, **intellectual capital and marketing strategy intersect for increased, sustainable competitive advantage**, dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree magister in strategic management, university of Johannesburg , south Africa, 2006, p 83.

<sup>2</sup>- Richard L. Daft and Dorothy Marcic, **Understanding Management**, The Thomson Corporation, 5th Edition, USA, 2006, p 326.

<sup>3</sup>- Maran Marimuthu and al, **Op.cit**, p 266.

\*- عرف من قبل مجلس معايير المحاسبة المالية عام 1985 بأنه منافع اقتصادية متوقع الحصول عليها في المستقبل، وقد اكتسبت المؤسسة حق الحصول على هذه المنافع أو السيطرة عليها نتيجة لأحداث ماضية (نور الدين طالب أحمد، 2013، ص16). ولكي يتم اعتبار رأس المال البشري كأصل لا بد أن يتوفر فيه أربعة معايير تتمثل في معيار الملكية؛ معيار المقدرّة الإنتاجية (الخدمية)؛ معيار الخدمات المستقبلية، معيار القياس (فورين الحاج قويدر، 2014، ص121). ويرى أصحاب فكرة اعتبار المورد البشري كأصل أنه يمكن تطبيق قسم كبير من خصائص الأصل على المورد البشري إذ أنّ المنافع المحققة من استخدامها هي منافع مستقبلية، والقدرة على حساب مجمل التكاليف التي أنفقت في استقطاب العنصر البشري، وللمؤسسة الحق فقط في تشغيل واستخدام وتوجيه مواردها البشرية، ولها الحق الشرعي بالتعاقدات والالتزامات بين الطرفين، وعلى هذا يعتبر رأس المال البشري أصلا ذات تكاليف مباشرة وغير مباشرة من اقتناء وتدريب... وغيرها من التكاليف المتعلقة بالإنتاج، ويستفاد منها لعدة فترات مما يؤدي إهلاكها إلى مدار عمرها الإنتاجي المتوقع للعاملين، واعتبار قيمة قسط الإهلاك مثل المرتبات والأجور وأعباء التأمينات الاجتماعية (فورين الحاج قويدر، 2014، ص126).

ويرى كل من (George and Ekaterina, 2007) أنّ رأس المال البشري يتكوّن من ثلاث خواص، وتتجسد في القدرة (المعرفة، المهارات الجماعية، المعرفة العملية)، والمواقف (مستوى الحافز، الأنماط السلوكية)، وخفة الحركة (الابتكار، الإبداع، المرونة، التكيف)<sup>1</sup>.

نجد أيضا أنّ هذا التعريف ركّز على خصائص رأس المال البشري وقد حصرها في ثلاث خصائص، وكل خاصية من هذه الخصائص قسمها إلى خصائص أخرى، وبالتالي فقد أضاف مجموعة من الخصائص التي لم يتطرق لها الباحثون السابقون، والمتمثلة في مستوى الحافز، والأنماط السلوكية، والابتكار والإبداع والمرونة والتكيف، وبهذا فقد أخذ مفهوم رأس المال البشري اتجاهاً آخر فاق التصوّر المحصور في المعارف والمهارات والخبرات، إلى خصائص أخرى.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد أشار (Stewart) أنّ المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد لا تعتبر رأس مال بشري إلا إذا انطبقت عليها المقاييس التالية:<sup>2</sup>

- أنها متميزة: أي أنّها متفردة ولا يوجد من يملك نفس المعرفة أو المهارات عند المنافسين؛
- أنها إستراتيجية: أي أنّ المعرفة والمهارات المملوكة من قبل رأس المال البشري لها قيمة بحيث تجعل الزبون يدفعنا ثمنا معيّن للحصول عليها.

وحسب (Stewart) فإنّ هذه المقاييس تساعد في التعرّف على العاملين الذين يمثلون رأس مال بشري للمؤسسات، وأيهم يمثل عبئاً يجب التخفيف منه.

ومن خلال ما سبق يتّضح لنا أنّ رأس المال البشري هو "الرصيد المتراكم من المعارف والمهارات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الأفراد من خلال التعليم ومختلف التدريبات التي يحصلون عليها، والخبرات التي يكتسبونها خلال مدّة عملهم، والتي تساهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات".

كما يتّضح لنا أيضا أنّ رأس المال البشري يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في<sup>3</sup>:

- يتكون رأس بشري من جزأين: جزء فطري، وجزء مكتسب؛
- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد مالية، وتخصيص الوقت، وكذا بذل الجهد لذلك؛
- يتطور رأس المال البشري باستعمال الخبرة في مجال العمل، وعن طريق التدريب والتعليم بكل أنواعه؛
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد؛
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه؛

<sup>1</sup>- George Tovstiga and Ekaterina Tulugurova, **Intellectual Capital practices and performance in Russian enterprises**, journal of Intellectual Capital, volume 8, N04, Emerald, 2007, p 699.

<sup>2</sup>- توماس ستوارت، مرجع سابق، ص 02.

<sup>3</sup>- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص ص 24-25.

- المعارف والمهارات تعدّ المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري، ويمكن أن يصنّف وفقها من حيث نوعية المعارف والمهارات إلى صنفين أساسيين هما<sup>1</sup>:

**أولاً: رأس المال البشري العام:** هذا النوع من رأس المال البشري يتم تطويره خارج المؤسسة، ويتميز بسهولة نقله عبر المؤسسات، ويتميز بإمكانية تحديده بسهولة من مجموعة المعارف التي تنتقل من المؤسسة، أما تكاليف تطوير هذا النوع فيتحملها الأفراد؛

**ثانياً: رأس المال البشري الخاص:** هذا النوع من رأس المال البشري خاص بالمؤسسة، ويتميز بصعوبة نقله للمنافسين نظراً للمعرفة الضمنية التي يحملها، أما تكاليف تطوير رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة فتتحملها المؤسسة بسبب تضحية موظفيها بفرص التوظيف الأخرى، وارتباطهم بالعمليات الخاصة بالمؤسسة، وتتطور مهاراتهم الفريدة عندما يرتبطون بحل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، أو عندما يتم إتباع إجراءات عمل فريدة. وللتمييز بين رأس المال البشري العام والخاص نلاحظ الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص

أبعاد الاختلاف	- رأس المال البشري الخاص	- رأس المال البشري العام
- موقع التطوير	- داخل المؤسسة	- خارج المؤسسة
- تكاليف التطوير	- استثمار المؤسسة	- الفرد
- قابلية النقل	- غير قابل للتحويل (النقل)	- قابل للتحويل (النقل)
- نوع المعرفة	- ضمنية	- ظاهرة
- المقاييس المستخدمة	- عدد المشاريع الفريدة، حل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، إتباع إجراءات عمل فريدة، الحلول المعتمدة على الفريق	- التعليم، سنوات العمل، الخبرة، الخبرة الإدارية

Source: Juani Swart, Identifying the Sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures, p 09, on the site: [www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf](http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf).

### المطلب الثالث: أبعاد (مؤشرات) رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية نظراً لما يمتلكه من مجموعة من المؤشرات المختلفة، التي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من أجل تنميتها، وقد اختلف الباحثون في عدد ومسميات هذه المؤشرات كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- Juani Swart, Identifying the Sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures, pp 9-10, on the site: [www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf](http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf).

الجدول رقم (03): أبعاد رأس المال البشري

الأبعاد	السنة	الكاتب
معرفة العاملين، المهارات	2001	Baptiste
مهارات العاملين، التدريب، الاتجاهات	1998	Booth
خبرات العاملين، المعرفة، المهارات، الإبداع	1996	Brooking and Motta
قابليات القيادة، مهارات الإدارة، المهارات المهنية، مهارات حل المشكلات، القابليات الإبداعية	1997	Brooking
القدرات، المهارات، الخبرات، المعرفة	1997	Edvinson and Malone
المهارات، القدرات، السمعة، الشهرة، المكانة، الإمكانية الفردية	2003	Leliaert, and al
الخبرة، التعليم، المهارات المهنية، المعرفة، الأفكار الإبداعية	2004	Luthams, and al
المعرفة، المهارات، القدرات، القيم، الأصول الاجتماعية	1993	Scholtz
المعرفة، المهارات، القابليات	1998	Lynn
المعرفة، المهارات، الأساليب المهنية، الشبكات الشخصية للموظفين	1998	Molyneux
القابلية للمنافسة (مهارات العاملين، المعرفة)، اتجاهات العاملين (الحوافز، السلوك، أخلاق العاملين)، سرعة الاستجابة (الإبداع، التقليد، التكيف والتكامل)	1997	Roos and al
مهارات العمل، الاتجاهات وسرعة الاستجابة	1998	Roos and al
اتجاهات العاملين، التثبيت في المؤسسة، معدل دوران العمل، الخبرة والتعليم	1997	Stewart
قابليات العاملين	1997	Sveiby
الكفاءات، الخبرات، المعارف	1981	Lacey & Flamholtz
المعرفة المستندة على قوة العمل، قدرات العاملين، والاتجاهات، خصائص القادة والمسيرين	1999	Tomer
المعرفة، المهارات المملوكة من قبل الأفراد في المؤسسة	1999	Van Buren
فريق الإدارة، المهارات المهنية، الإبداع والولاء	2000	Wu
الإرث التاريخي، التعليم والتجارب، مواقف الفرد	2002	Bontis , Fitz-enz
معارف، خبرات، مهارات، قدرات العاملين	2006	Daft and Marcic



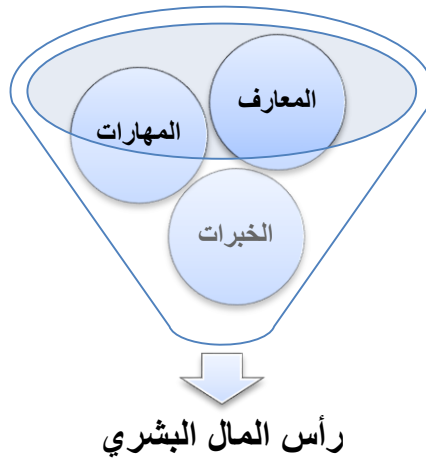
المهارات الجماعية، القدرات، الخبرات	2006	Charlence Rowena
-------------------------------------	------	------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بعض المفاهيم الخاصة برأس المال البشري التي تم ذكرها في المبحث الأول من الفصل الأول بالإضافة إلى:

Tzu-Shian and al, **Human Capital a three-way approach**, Int. journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 5, Nos. 3/4, 2008, pp 390-391.

من خلال الجدول اتضح لنا أنّ جميع هذه المؤشرات تدور حول: المعارف، المهارات، الخبرات، والتي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة كما هي مبيّنة الشكل التالي.

### الشكل رقم (04): أبعاد رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

وفيمايلي شرح لكل بعد على حدا:

**أولاً: المعارف:** تشير المعرفة المتعلقة برأس المال البشري إلى قدرة واستفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر<sup>1</sup>، كما تتضمن القدرات الإبداعية والابتكارية<sup>2</sup>، وسوف يتم التعرف على هذا البعد بالتفصيل في الفصل الثاني.

**ثانياً: المهارات:** اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات، إلا أنّ (G. Le Boterf) أشار بأنّ المهارة لا تظهر إلاّ أثناء العمل<sup>3</sup>، حيث عرفها بأنّها "تطبيق" المعرفة النظرية، أو هي مجموعة من السمات الشخصية التي

<sup>1</sup> - م م لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، الأردن، 2008، ص 149.

<sup>2</sup> - عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من المدراء في المنظمات البنّية المصنّعة للأدوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2014، ص 44.

<sup>3</sup> - Guy le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, édition organisation, Paris, 2000/2001, p36.



يتمتع بها الفرد (الانضباط، المبادرة، المثابرة)<sup>1</sup>، وللتعرّف أكثر على مفهوم المهارات سوف نتطرق فيما يلي إلى الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- لا تكون المهارات مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليها وتطويره، ومن ثمّ الاستفادة الدائمة منه؛

- إنّ الجسر بين التشغيل و الفرد هو المهارات؛

- تمكّن المهارات أيضا الفرد من التحوّل من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ثلاثة مستويات من المهارات، وهي مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط ومستوى التقليد، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط، بالإضافة إلى وجود مستوى ثالث هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط؛

- لا بد من خضوع المهارات للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.

ويختلف الباحثون في عدد التصنيفات المقدمة للمهارات، إلا أنّ أهم تصنيف هو تصنيف (Celile Dejoux) حيث صنفها إلى ثلاثة تصنيفات، وهي المهارات الفردية والمهارات الجماعية، والمهارات التنظيمية أو مهارات المؤسسة<sup>3</sup>.

إنّ تتمثل المهارات المتعلقة برأس المال البشري في كيفية وضع المعرفة النظرية في واقع تطبيقي<sup>4</sup>، إذ تتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء عملهم تعبيراً عن إتقانهم له وانعكاساً لتعلقهم به<sup>5</sup>، وتتمثل هذه المهارات في<sup>6</sup>:

- **مهارات التفكير الإبداعي:** ومن مميزات هذه المهارة هو الطلاقة والمرونة الأصالة، الحساسية للمشكلات، المحافظة على الاتجاه؛

- **المهارات الإنسانية والشخصية:** وتتمثل في القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم، والاتصال مع الآخرين في جميع المستويات؛

- **المهارات الفنية:** وتتضمن معرفة كاملة بممارسات الأعمال بشكل عام، والمهارة التكنولوجية.

وبالتالي يمكن القول أنّ المهارات من أهم مزايا رأس المال البشري لما توفره من سرعة رد الفعل والتكيف مع مختلف التغيرات، كما يمكن أن تكون هذه المهارات فردية أو جماعية أو تنظيمية.

<sup>1</sup> - Ibid, pp 35-36

<sup>2</sup> - إسماعيل حجازي، **مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006، ص 402.

<sup>3</sup> - منصور كمال، صولح سماح، **تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010، ص 51.

<sup>4</sup> - م م لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص 149

<sup>5</sup> - هاشم عيسى سعيد، **الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، العراق، 2008/2007، ص 71.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص 71.

ثالثاً: الخبرات: تعتبر الخبرة من المفاهيم التي تركز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوقت الحالي (الوظيفة الحالية) أو العمل الذي قاموا به سابقاً (وظائف سابقة)، ويتم ذلك من خلال تعلّم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعداداً لتبادل المعارف مع بعضهم البعض<sup>1</sup>. ويشير (Devenport and Prusak) أنّ الخبرة تشير إلى ما قمنا به وما حدث لنا في الماضي، ومن الفوائد الرئيسية للخبرة هو أنّها توفر منظور تاريخي يمكن من خلاله عرض وفهم المواقف والأحداث الجديدة<sup>2</sup>. إذن يمكن تقدير الخبرة من خلال مجموع سنوات العمل في المؤسسة أو خارجها.

#### المطلب الرابع: أهمية رأس المال البشري في المؤسسة

لقد أكد الاقتصاديون فيما مضى أنّ الأفراد هم جزء من ثروة الأمم، وأكدوا أنّ طاقة إنتاج الأفراد هي أكبر من الموارد الأخرى. وللتأكد من أهمية رأس المال البشري قام (Abramovitz, 1993) بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر، والنتيجة التي توصل إليها من خلال هذه الدراسة أنّ التقدم التكنولوجي كان متحيزاً بشدة إلى استخدام رأس المال المادي، أمّا في القرن العشرين تحوّل هذا التحيز إلى استخدام رأس المال البشري، وهذا التحيز ساهم في نمو الإنتاجية<sup>3</sup>.

إن هذا الاهتمام الذي أبداه الاقتصاديون للأفراد جعل المسيرين في المؤسسات يدركون أنّ رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، وأنّه المفتاح الأساسي لتحقيق الأهداف، وتطوير الأفكار في العمل وتحقيق الميزة التنافسية، حيث اقترح (Barney, 1991) بأنّ الميزة التنافسية المستمرة تتجز من خلال رأس المال البشري الذي يساهم في خلق القيمة، ولا يمكن استبداله أو تقليده لما يمتلكه من المهارات والمعارف الثمينة والتي معظمها ضمنية لا يمكن تقليدها<sup>4</sup>، كما أنّ الأفراد لا يمثلون رأس مال بشري إلا عندما يقومون بتحويل معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم في العمل وإنتاج منتجات جديدة، والذي بدوره يساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال (زبائن جدد، صورة أفضل، نجاح أكبر، إبداع وتحسين المنتجات...) <sup>5</sup>. وهو ما أشار إليه (Bollinger and Smith) حين أكدوا ما جاء به (Barney, 1991) أن المورد لكي يكون استراتيجياً ويساهم في خلق الميزة التنافسية لا بد أن تتوفر به الخصائص التالية<sup>6</sup>:

أولاً: أن يكون المورد ثميناً (ذات قيمة): إنّ امتلاك المؤسسات لأفراد ذوي معارف ومهارات عالية يجعل رصيدها من رأس المال البشري والفكري قيماً ومميّزاً من خلال ما يضيفونه من قيمة للمنتج والخدمة؛

<sup>1</sup> - عدنان سالم قاسم وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبرى الشرق، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 567.

<sup>2</sup> - Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, on the site: [www.kushima.org/is/wp-content/uploads/.../Davenport\\_know.pdf](http://www.kushima.org/is/wp-content/uploads/.../Davenport_know.pdf).

<sup>3</sup> - سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص 115-116.

<sup>4</sup> - Machael Armstrong, **Human Resource management practice**, 11<sup>th</sup> edition, Op.cit, p 68.

<sup>5</sup> - Karmen Jelcic, Op.cit, p 08.

<sup>6</sup> - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، **قراءات في الفكر الإداري المعاصر**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 215.

ثانياً: الندرة: إنّ الندرة من الخصائص التي لا بد أن تتوفر في الموارد لكي تكون مصدراً للميزة التنافسية، إذ يجب أخذ القدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية بعين الاعتبار، ذلك أنّ الموارد التي تمتلك مثل هذه الخصائص تكون نادرة؛

ثالثاً: صعوبة التقليد: إنّ ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة العمل المغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد مساهمة كل فرد في القيمة التي يتم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وبالتالي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وهو ما يجعل منها مصدراً للميزة التنافسية؛

رابعاً: صعوبة إحلال بديل له: من بين الخصائص التي يجب توفرها في المورد لكي يكون مصدراً للميزة التنافسية هو صعوبة إحلال بديل آخر مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة، وبالتالي فإنّ الموارد البشرية تُعدّ من الموارد النادرة إذا لم يتم تبديلها بموارد أخرى<sup>1</sup>.

وعلى اعتبار أن التعليم، والمهارات، والخبرات هي من خصائص رأس المال البشري يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية<sup>2</sup> وذلك من خلال قدرتها على الإبداع والابتكار. ويرى (ناصر جرادات وآخرون) أن أهمية رأس المال البشري تأتي من خلال ثلاث ضروريات تتمثل هذه الضروريات في<sup>3</sup>:

أولاً: إنّ الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تحقيق النجاح، ولا يتحقق هذا النجاح إلا من خلال الأفراد الذين تتوفر لديهم قدرات وإمكانات ومعارف متميزة (رأس المال البشري)، وبالتالي لا بد من ضرورة تحقيق النجاح؛  
ثانياً: إنّ نجاح المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال مواكبة التطورات التي تحدث في المحيط و إنتاج منتجات جديدة تتفوق بها عن منافسيها، وبالتالي فإنّ أهمية رأس المال البشري تظهر من خلال ضرورة تحقيق الميزة التنافسية؛

ثالثاً: يعتبر امتلاك رأس المال البشري أمراً ضرورياً لخلق معارف جديدة، فالأفراد الذين يملكون معارف ومهارات وخبرات هم أكثر الأفراد قدرة على البحث والتحليل والتفكير، أي أنّ أهمية رأس المال البشري تأتي من خلال ضرورة خلق معارف جديدة.

كما تظهر لنا أهمية رأس المال البشري أكثر من خلال مقارنته مع رأس المال الهيكلية وذلك من خلال النقاط المبينة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> - Fida Afioni, **Human Capital Management, what does it really mean**, Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, Inholland university of applied Sciences Haarlem, the Netherlands, 28/ 29 April, 2009, p 14.

<sup>3</sup> - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 246.

الجدول رقم (04): أوجه الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية

رأس المال الهيكلية	رأس المال البشري
يعبر عنه بالرصيد فقط أي القيمة المحسوبة والمقدرة في نهاية السنة أو خلال فترة زمنية معينة.	يعبر عن رأس المال البشري في المؤسسة من خلال بعدين: 1- الرصيد (Stock): هو قيمة رأس المال المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو خلال فترة زمنية معينة؛ 2- التدفق (flow): القيمة الجديدة لرأس المال البشري التي تتولد من صيرورة عمل الأفراد.
دورة حياة رأس المال الهيكلية محدودة بزمن معين مثل الآلات والمعدات... الخ.	دورة حياة رأس المال البشري أكبر من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا.
تقادم المعرفة الصريحة التي تتمثل في الأنظمة والقواعد والإجراءات.	يتزايد بالاستخدام من خلال تراكم المعرفة والخبرات والمهارات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص ص 298-299.

ومن خلال ما سبق اتضح لنا أنّ أهمية رأس المال البشري في المؤسسات تظهر في النقاط التالية:

- زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء جيد؛
- زيادة رضا الزبائن والمحافظة عليهم، وذلك بتقديم خدمات جيّدة لهم؛
- تحقيق الإبداع والابتكار من خلال القدرة على خلق معارف جديدة، وتجسيد هذه المعارف سواء كانت منتجات جديدة أو عمليات أو خدمات؛
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فوجود رأس مال بشري في المؤسسة يعتبر بحد ذاته ميزة تنافسية نظرا لما يمتلكه من معارف ضمنية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- ومنه فإنّ رأس المال البشري من أهم موارد المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة نظرا لما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات لازمة لخلق الإبداع وتحقيق التميز، وهو ما جعل المؤسسات تسعى جاهدة لتسييره والاستثمار فيه من أجل زيادة مهاراته ومعارفه والرفع من خبراته وضمان عدم تقادمه، وهو ما سيتم التطرق له في المبحثين المواليين.

### المبحث الثاني: تسيير رأس المال البشري

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح هناك العديد من التحديات التي تقف عائقاً أمام مسيري المؤسسات في كيفية تسيير رأس مالها البشري لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتعتمد معظم المؤسسات على مجموعة من الممارسات بهدف تنمية المعارف والمهارات والخبرات التي يملكها رأس مالها البشري، ومن أهم هذه الممارسات والتي أشار إليها العديد من الباحثين هو استقطابه وتطويره وتنشيطه والمحافظة عليه، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرف إلى مفهوم تسيير رأس المال البشري وأهدافه وممارساته، ثم نتعرف على كيفية قياسه.

#### المطلب الأول: مفهوم تسيير رأس المال البشري وأهدافه

لا يمكن لرأس المال البشري أن يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها إلا من خلال تسييره بأحسن الطرق، فالتسيير الناجح لرأس المال البشري هو الذي يعمل على توجيه الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، ويمكن تعريفه بأنه "نهج إستراتيجي لتسيير الأفراد، وذلك بالتركيز على القضايا الهامة في تحقيق النجاح للمؤسسات وتصبح ذات مستوى عالي، كما يقوم تسيير رأس المال البشري بشكل منهجي على تحليل وقياس وتقييم كيف يمكن للسياسات والممارسات التي تستخدمها المؤسسات في تسيير رأس مالها البشري والتي بدورها تساهم في خلق القيمة المضافة"<sup>1</sup>.

إذن تسيير رأس المال البشري يهتم بالاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، وهو نشاط إداري وفرع من فروع إدارة الأعمال، يهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطويرها وتنشيطها والمحافظة عليها لزيادة رغبتها في العمل بما يساهم في تكوين قوى عمل راضية ومنتجة<sup>2</sup>.

وأضاف كل من (سعد علي العنزي وأحمد علي صالح) أنّ تسيير رأس المال البشري لا يتم بمعزل عن وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وقد أكد أنّها الأساس الذي تبدأ به إستراتيجية الأعمال أو المقدرّة الجوهرية لها<sup>3</sup>. إنّ هذا التعريف يوضّح وجود فرق بين تسيير الموارد البشرية وتسيير رأس المال البشري، وأنّ هذا الأخير هو جزء من وظيفة تسيير الموارد البشرية. وهو ما أشار إليه (Bradley W. Hall) حيث قام بتوضيح الفرق بين تسيير الموارد البشرية وتسيير رأس المال البشري حين أشار إلى أنّ تسيير الموارد البشرية بكل بساطة هو جميع الأنشطة ذات الصلة بالأفراد في المؤسسة، وهذا يشمل سجلات الموظفين وكشوف المرتبات والإدارة، علاقات العمل، وقانون العمل، علاقات الحكومة.. الخ، أما تسيير رأس المال البشري فهو مجموعة فرعية من

<sup>1</sup> - Angela Baron and Michael Armstrong, **Human capital management: achieving added value through people**, Kogan Page, London and Philadelphia, 2007, p 01.

<sup>2</sup> - سليمة طبائبية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية لتميز شركات التأمين، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-25 أبريل 2013، ص 1065.

<sup>3</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 209.

تسيير الموارد البشرية، ونظام لتمكين الأعمال من تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل عن طريق تحسين أداء تلك الأدوار الحاسمة<sup>1</sup>.

أما (Kearns, 2005) فيصف تسيير رأس المال البشري بأنه "تطوير الإمكانيات البشرية لتصبح ذات قيمة تنظيمية"<sup>2</sup>. إذن Kearns ركّز من خلال هذا التعريف على الهدف من تسيير رأس المال البشري هو خلق قيمة مضافة من خلال الأفراد، كما يدور حول تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد، والتي تعتبر من أهم مصادر خلق القيمة للمؤسسة.

ومن خلال التعاريف التي تمّ ذكرها سابقاً نجد أنّها ركّزت على تعريف تسيير رأس المال البشري بأنّه جزء من تسيير الموارد البشرية وأنّه فرع في فروع إدارة الأعمال، إلّا أنّ هناك من الباحثين من أشار إلى عكس ذلك باعتبار تسيير رأس المال البشري هو تطور فقط لتسيير الموارد البشرية، فبتزايد الاهتمام بالمعارف والمهارات والخبرات نتيجة التحوّل إلى اقتصاد المعرفة أدى إلى اعتبار الموارد البشرية كرأس مال بشري له أهميته ومكانته في المؤسسة، وهو ما أشار إليه (سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي) أنّ التأكيد على أهمية العنصر البشري في المؤسسة أدى إلى تغيير المصطلح المستخدم لتسييره من "تسيير شؤون الأفراد" إلى "تسيير الموارد البشرية" ومؤخراً إلى "تسيير رأس المال البشري". وهذا الأخير يرجع إلى محاولة التأكيد على النظرة إلى العاملين كأصل ثابت من أصول المؤسسة، وليس كمورد يمكن استهلاكها أو كمجرد عنصر من عناصر التكلفة، والأصول هي الأشياء التي يستثمر فيها لكي تؤتي بثمار وقيمة مضافة في المدى الطويل، وبالتالي فإنّ النظر إلى البشر بهذه الطريقة يؤكّد أنّ الأسلوب الوحيد لتحقيق النجاح في أي مؤسسة يكون من خلال الاستثمار فيها مثلما نستثمر في أي نوع آخر من الأصول<sup>3</sup>.

كما أشار بعض الباحثين أمثال (Hall, 2004; Lawler, 2009) إلى أنّ تسيير رأس المال البشري مماثل لتسيير الموارد البشرية الإستراتيجية، وهو منهج لتسيير الأفراد ويتعامل معه باعتباره قضية إستراتيجية رفيعة المستوى<sup>4</sup>.

إذن تسيير رأس المال البشري يهدف إلى استقطاب وتطوير وتنشيط والمحافظة على أفضل العاملين، وبالتالي فإنّ تسيير المؤسسة بشكل جيّد يتوقف على مدى قدرتها على تسيير مجموعة من الأفراد الذين لديهم أهداف مشتركة، وبالنظر إلى أنّ رأس المال البشري يتكوّن من المعارف والمهارات والخبرات فإنّه يمكن تعريف

<sup>1</sup> - Bradley W. Hall, **The New Human Capital Strategy: Improving the Value of Your Most Important Investment —Year after Year**, AMACOM, U S A, 2008, p24.

<sup>2</sup> - Angela Baron and Michael Armstrong, **Op.cit**, p21.

<sup>3</sup> - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2008، ص215.

<sup>4</sup> - Fida Afiouni, **Human capital management: a new name for HRM?**, Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 10, No. 1, 2013, p 24.

تسيير رأس المال البشري على أنه تسيير للمعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويرجع السبب في تسيير رأس المال البشري إلى السعي إلى تطوير الاستثمار فيه وتحسين الإنتاجية<sup>1</sup>. كما يجدر بنا الإشارة إلى أنّ تسيير رأس المال البشري هو تطور فقط لوظيفة تسيير الموارد البشرية التي عرفت تطورات منذ ظهورها إلى يومنا هذا، ويرجع ذلك إلى تزايد الاهتمام بالموارد البشرية التي تملك المعارف والمهارات والخبرات، والتي تشكل رأس مال بشري ينبغي الاستثمار فيه، وتنمية معارفه ومهاراته لتحقيق الأهداف المشتركة.

وعليه فإنّ تسيير رأس المال البشري يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف التي أوردها كل من (Angela and Armstrong فيما يلي<sup>2</sup>):

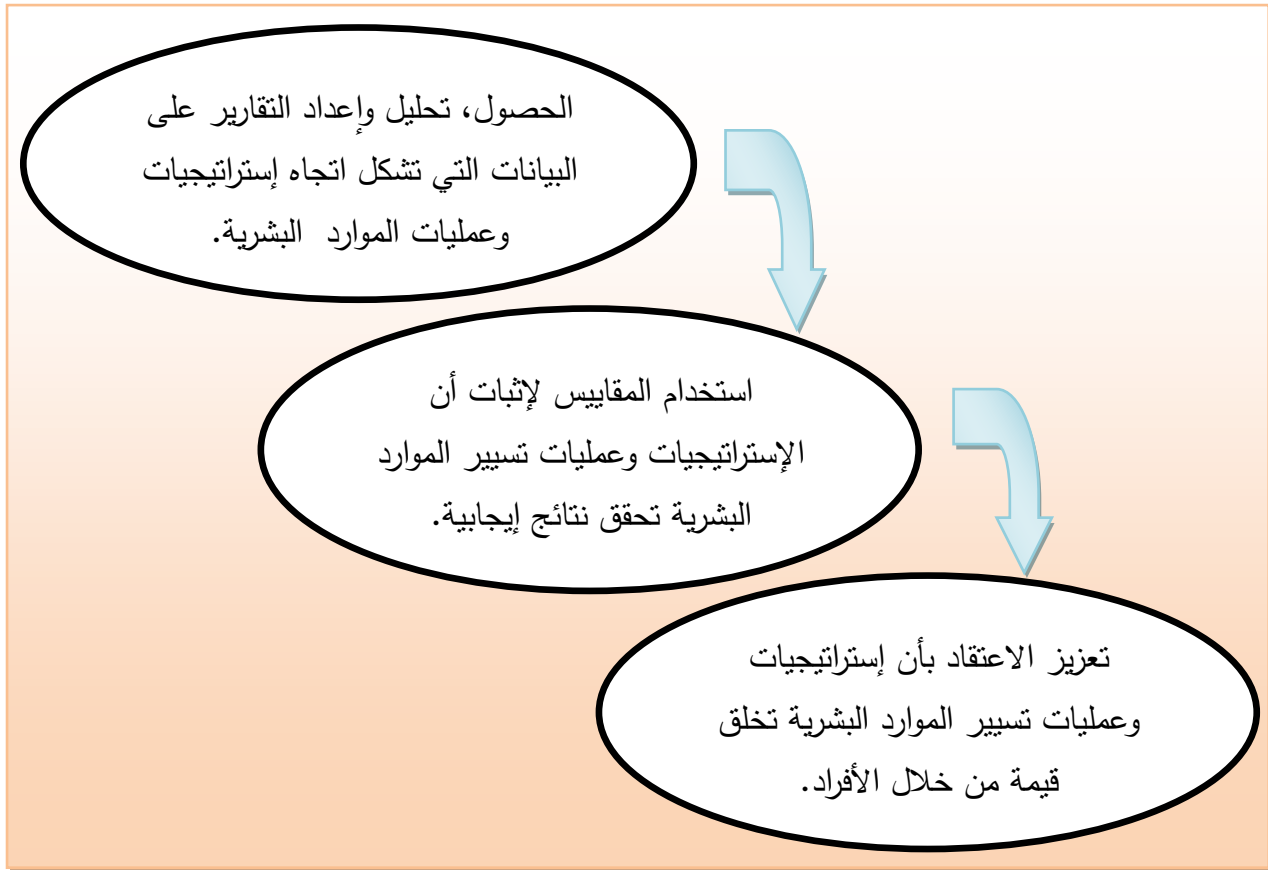
- تحديد أثر الأفراد على الأعمال، ومساهماتهم في خلق قيمة للمساهمين؛
- إثبات أنّ ممارسات رأس المال البشري تُنتج قيمة مضافة على سبيل المثال العائد على الاستثمار (ROI)\*؛
- المساعدة في التوجيه نحو مستقبل رأس المال البشري وإستراتيجية الأعمال؛
- توفير التشخيص والبيانات المتنبأ بها، والتي من خلالها يمكن التعرف على الإستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحسين فعالية رأس المال البشري في المؤسسة. وللتعرف أكثر على أهداف تسيير رأس المال البشري انظر الشكل التالي:

<sup>1</sup> - عامر عبد الرزاق، تطوير رأس المال البشري في إطار المراكز الكفوة لكفاء الأعمال: دراسة حالة لمركز الحاسوب والانترنت في جامعة الموصل، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 590.

<sup>2</sup> - Angela Baron and Michael Armstrong, **Op.cit**, pp 21-22.



الشكل رقم (05): أهداف تسيير رأس المال البشري



Source: Angela Baron and Michael Armstrong, **Human capital management: achieving added value through people**, Kogan Page, London and Philadelphia, 2007, p 01.

إنّ الشكل الذي يظهر في الأعلى يبيّن أنّ تسيير رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على البيانات التي تستخدمها المؤسسات في رسم إستراتيجيتها حول رأس مالها البشري، كما يتم من خلاله استخدام المقاييس المناسبة كقياس العائد من الاستثمار، وذلك للتأكد من مساهمة رأس المال البشري في تحقيق النتائج وخلق قيمة مضافة للمؤسسة، وأهم عنصر في تسيير رأس المال البشري هو تحديد الممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتنمية معارف ومهارات رأس مالها البشري، وهو ما سيتم التطرق إليه في المطلب التالي.

#### المطلب الثاني: ممارسات تسيير رأس المال البشري

إنّ نجاح المؤسسة في القيام بأعمالها هو بالدرجة الأولى نجاحها في تسيير رأس مالها البشري، وهذا يتطلب القيام بمجموعة من الممارسات أو العمليات التي تساهم في حصول المؤسسة على الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة والعمل على تطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة، وقد تعدّدت ممارسات تسيير رأس المال البشري تبعاً لتوجهات الباحثين في هذا المجال، حيث ترى (نعمة الخفاجي، 2010) أنّ تسيير رأس المال البشري يتم من خلال الاستقطاب والصناعة والتنشيط والمحافظة<sup>1</sup>، أما (سليمة طبايبي وآخرون، 2013)

<sup>1</sup> - عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 445.



فقد أشاروا إلى وجود ثلاث ممارسات لتسيير رأس المال البشري تتمثل في تخطيط وتنمية رأس المال البشري، تحديد وتطوير مهارات وقدرات رأس المال البشري، تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية<sup>1</sup>، كما أشار كل من (عبد الفتاح بوخمخم)<sup>2</sup> و (ليلي بوحميد وإلهام يحيوي)<sup>3</sup> أنّ تسيير رأس المال البشري يتم من خلال الممارسات التالية: استقطاب رأس المال البشري، وصناعة رأس المال البشري (تطوير)، تنشيط رأس المال البشري، والمحافظة على رأس المال البشري، والاهتمام بالزبائن. لذلك قمنا بالاعتماد على الممارسات التالية لتسيير رأس المال البشري: استقطاب رأس المال البشري، وتطوير رأس المال البشري، وتنشيط رأس المال البشري، والمحافظة على رأس المال البشري.

#### أولاً: استقطاب رأس المال البشري

إنّ رأس المال البشري من أهم الموارد في المؤسسة، وهذا ما جعل الحاجة إليه في تزايد مستمر، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة للحصول عليه بالعدد والنوعية المطلوبة، وهذا ما يجعلها تتحمل تكاليف جذبه واستقطابه ثم توظيفه، كونها تدرك أنّ ما تنفقه عن هذه العملية سيحقق لها عوائد في المستقبل.

ويتعلق عنصر الاستقطاب بالأنشطة التي تضمّ جذب الموارد البشرية، واختيار الأنسب منها مثل استقطاب الموارد البشرية ذات معارف ومهارات وطاقات وإبداعات، واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة<sup>4</sup>، وهو ما ينطبق على مقولة (Daft and Marcic) "لا توظف الأشخاص فقط لأنهم متوفرون، أحصل على الشخص المناسب لعملك"<sup>5</sup>، ويرى (نجم عبود نجم) أنّ الاستقطاب الجيد للمواهب البشرية يتطلب من المؤسسة تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم، ونوع الأفراد الواجب اختيارهم، ومن أجل قيام المؤسسة بعملية الاستقطاب لا بد أن يتوفر لديها نظام معلومات جيد من أجل التحديد الجيد<sup>6</sup>.

إذن ما ينفق على رأس المال البشري من خلال عملية الاستقطاب هو نفقات استثمارية، الهدف منها الحصول على مردود من جراء الاستقطاب والتوظيف الجيد للأفراد، فالمؤسسة بدون موارد بشرية لا يمكن أن تؤدي نشاطها الذي وجدت من أجله، ولا حتى تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، لذلك على المؤسسات أن تكون ذات قدرة جيّدة على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف الجيّدة.

ويرى (مؤيد سعيد السالم) أنّ الاستقطاب الجيد لا بد أن يكون مخطط بشكل علمي خاصة من قبل المؤسسات الكبيرة التي تتطلب موارد بشرية كفؤة. وتبرز أهمية الاستقطاب كونه يساعد على تعزيز اختيار

<sup>1</sup> - سليمة طبائية وآخرون، مرجع سابق، ص 2065.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخمخم، الرأسمال البشري المفهوم وإمكانيات القياس، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص ص 300-301.

<sup>3</sup> - ليلي بوحميد، إلهام يحيوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 10، 2013، ص 35.

<sup>4</sup> - عبد العزيز بدر الندوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 843.

<sup>5</sup> - Richard L. Daft and Dorothy Marcic, **Op.cit**, p 326.

<sup>6</sup> - نجم عبود نجم، إدارة اللامؤسسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 145.

المؤسسة، فكلما كان هناك عدد كبير من المترشحين أصبحت الاختيارات واسعة أمام المؤسسات لاختيار الأفضل، كما أنّ النجاح في عملية الاستقطاب يرتبط ببناء قوة عمل فعّالة<sup>1</sup>، وهو أمر لا يمكن أن تستغني عنه المؤسسات التي تسعى للحصول على الأفراد الذين يملكون المؤهلات والخصائص التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة.

وتتعدد المصادر التي تستخدمها المؤسسات لاستقطاب رأس المال البشري، إذ يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية:

1- **المصادر الداخلية:** يستخدم هذا النوع من المصادر في حالة وجود وظائف تتطلب خبرات لا تتواجد خارج نطاق المؤسسة<sup>2</sup>، ومن أهم الآليات المستخدمة في حالة الاستقطاب من الداخل هو الإعلان من خلال لوحة الإعلانات المتواجدة بالمؤسسة، والتي توضح المؤهلات المطلوبة ومواعيد العمل إضافة إلى الأجر، كما يمكن أن يتم من خلال فحص سجلات الموظفين، والتي من خلالها يتم الكشف عن العاملين الذين تتوافق قدراتهم مع الوظائف الجديدة ويعملون في وظائف دون مستواهم، كما يمكن أن تتم من خلال فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة إن وجدت<sup>3</sup>.

2- **المصادر الخارجية:** المقصود بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمدّ المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من خارجها<sup>4</sup>، وبهذا الصدد فقد قامت مجلة هارفارد لعام 2004 تحت عنوان "أفكار إختراقية لعام 2004" (Break through ideas for 2004) بوضع مجموعة من الاستراتيجيات لاستقطاب أصحاب القدرات العقلية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في<sup>5</sup>:

1/2- **شراء العقول من السوق:** يعتبر رأس المال البشري ميزة تنافسية لمؤسسات الأعمال الحديثة، لذلك يتطلب الأمر من تسيير الموارد البشرية أو لجان متخصصة في هذه الوظيفة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، الذي ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع. إنّ التحول إلى اقتصاد المعرفة فتح المجال أمام الأعمال للانتقال خارج الحدود الوطنية بحركية أكبر تجلب فرص جديدة للمؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن المهارة في كل ركن من العالم؛

2/2- **شجرة الكفايات:** إنّ الكفاية أو الأهلية تتضمّن مكونين رئيسيين هما: المكوّن المعرفي والمكوّن السلوكي، يتضمن المكوّن المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكوّن السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء قيامه بالعمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه؛

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص 175.

<sup>2</sup> حدادوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 89.

<sup>3</sup> سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2007، ص 69.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الدليل العملي في اختيار الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 97.

<sup>5</sup> رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 08.

وتعدّ شجرة الكفايات أحد تقنيات تسيير الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخطط يوضح المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أنّ شجرة الكفايات تسهّل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال البشري عن طريق شبكة الانترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني؛

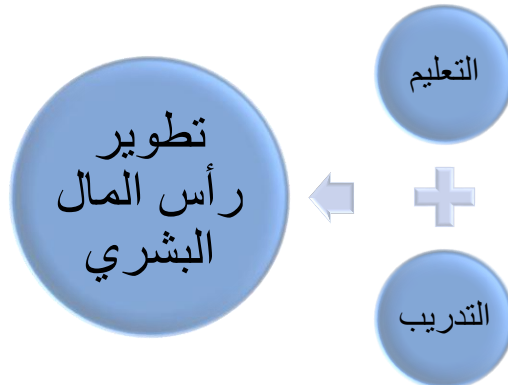
3/2- **مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم:** تركز هذه الإستراتيجية على المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات)، إذ تعدّ مصدرًا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس يرى البعض بأنّ زيارة هذه المؤسسات تعدّ من أولويات الإدارة العليا.

إذا من خلال ما سبق يتّضح أنّ عملية استقطاب رأس المال البشري تتمثل في حصول المؤسسة على أفراد مؤهلين وموهوبين ذوي معارف ومهارات فنية عالية، تساعد في زيادة الإنتاجية وتحقيق الإبداع و الابتكار، مما يجعل المؤسسة في تطور مستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

### ثانيا: تطوير رأس المال البشري

لا تنتهي مهمة تسيير رأس المال البشري عند عملية الجذب والاستقطاب، بل لابد من تطوير رأس المال البشري من خلال عدة طرق وأساليب، ويشير أغلب الباحثين إلى أنّ تطوير رأس المال البشري يتم من خلال التعليم والتدريب كما هو مبين في الشكل رقم (06)، وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين التي تستفيد منها في زيادة أدائها وإنتاجيتها، وضمان عدم تقادم رأس المال البشري.

### الشكل رقم (06): أساليب تطوير رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

1- **التعليم:** ظهرت أهمية التعليم باعتباره استثمارا من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي (Schultz) في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، وقبل ذلك قال الحكيم الصيني "كيواه تزو" في القرن الخامس عشر قبل الميلاد "إذا كنت تخطّط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطّط لعشر سنوات فازرع شجرة، لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولا واحدا، وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول"<sup>1</sup>. إنّ هذا المثل يبرز أهمية التعليم

<sup>1</sup> - فريد كورتل وآخرون، رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-25 أبريل 2013، ص 217.

للمؤسسات باعتباره استثمار، فما تنفقه المؤسسات على هذه العملية سيعاد إليها بالإضافة إلى الفوائد المحققة من هذه العملية، وذلك من خلال زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد، وتحقيق الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية.

كما عرّف من قبل (عبد المعطي عساف) بأنه "العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدّد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدّد"<sup>1</sup>.

ومنه فإنّ التعليم من أهم الممارسات المستخدمة في تطوير رأس المال البشري، فمن خلاله يتخصص كل فرد في مجال العمل الذي يرغب به، كما تظهر أهمية التعليم في قدرته على توفير الموارد البشرية ذات المستوى العالي، والتي تتضمن المعارف والمهارات والخبرات وهي ما يشكّل رأس مال بشري.

وتتضمّن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد تتمثل في<sup>2</sup>:

- زيادة قدرة الأفراد على التفكير والإبداع؛

- ملائمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية والمستجدات؛

- توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي؛

- استخدام التكنولوجيا التعليمية؛

- ربط برامج التعليم بمتطلبات المحيط واحتياجات السوق.

وهناك العديد من الباحثين الذي يخلطون بين التعليم والتعلم، إلاّ أنّه يجدر بنا الإشارة أنّ التعليم يختلف عن التعلم، كون التعليم عملية منتظمة يقوم من خلالها المعلم بنقل المعلومات والمعارف والخبرات إلى غيره، وهو عملية غير مستمرة يمارسها المعلم خلال فترة التعليم فقط، أما التعلم فهو تعديل أو تكرار، وهو عملية مستمرة مدى الحياة، إذن التعليم هو جزء من التعلم<sup>3</sup>.

- **التعليم الإلكتروني:** نظرا للانتشار الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وظهور العولمة التي جعلت العالم عبارة عن قرية صغيرة، ظهر مفهوم حديث هو التعليم الإلكتروني الذي أصبح في متناول كل فرد سواء في البيت أو في العمل أو في أي مكان، فمن خلال وجود البريد الإلكتروني (e Mail) الذي يعدّ أسرع وسيلة لإيصال المعلومات وفي نفس الوقت تكلفة أقل، ويستخدم للاتصال بين شخصين قد يكون الأول هو المعلم والثاني هو المتعلم، وهو ما يساعد في نقل المحاضرات التي يمكن للمتعم قراءة في نفس الوقت يمكن للمتعم أن يرسل أسئلته، وهناك وسائل عديدة أخرى تستعمل في التعليم الإلكتروني مثل الشبكة العالمية الشاملة (www)\*، فمن خلال هذه الشبكة تقوم الجامعات بفتح صفحة (home page) تعرض من خلالها البرامج التعليمية، وتنشأ لوحة أو مجلة إعلانات للفصل الدراسي تمكّن الطالب من أن يتواصل عبر هذه اللوحة مع زملائه، كما يمكن ترتيب ما يعرف بـ "مؤتمر النقاش" يضع كل متعلم أسئلته ويتلقى إجابات ويكون ذلك تحت إشراف أستاذ ما<sup>4</sup>.

1- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009، ص 27.

2- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 1999، ص 284.

3- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص 160.

4- المرجع نفسه، ص 165.

وبصفة عامة يمكن القول أنّ التعليم بشكليه (النظامي والإلكتروني) يعمل على تحسين الوضع الإنساني وقدرته في الحصول على المعلومات، واستخدامها للتأثير في أداء المؤسسة، إذ يزيد من قدرات ومهارات الإنسان ويساعده في سدّ احتياجاته وزيادة إنتاجيته.

**2- التدريب:** لقد حظي موضوع التدريب بأهمية بالغة من قبل المؤسسات باعتباره من أهم الاستثمارات المربحة، وهو ما أكدّه (Becker) من خلال نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث ركّز أبحاثه على التدريب، واعتبره أحد أهم الجوانب التي يمكن للمؤسسات أن تستثمر فيها، ومثل هذا النوع من الاستثمار لا تظهر فائدته في المدى القصير وإنما في فترات مستقبلية طويلة.

ويمكن تعريف التدريب بأنّه "إعداد الفرد للقيام بعمل معيّن، وذلك من خلال تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً للقيام بالعمل، وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه حسب (Ann Gilley and al) بأنه "العملية التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاجها الأفراد لتنفيذ نشاط أو مهمة معيّنة"<sup>2</sup>.

أما عادل حرحوش صالح فعرفه بأنّه "نقل مهارات يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات على مستوى مقبول"<sup>3</sup>.

وبالتالي فإنّه من خلال التعاريف التي تمّ ذكرها سابقاً يظهر لنا أنّ التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات وخبرات العاملين، لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أنّه يرتبط بشكل كبير بالجانب التطبيقي أكثر منه من الجانب النظري.

إنّ التدريب في إطار رأس المال البشري وإن كان ينطلق من المنظومة التدريبية المألوفة نفسها (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد الحقائق وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها) إلا أنّه ينبغي أن يكون مختلفاً جداً من حيث النوعية، ذلك أنّ هذه الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة نتيجة لتجاربهم السابقة التي تجعل أساليب التدريب التقليدية القائمة على المحاضرات والجلوس لساعات طويلة في قاعات التدريب غير مجدية. ذلك أنّ تدريب هذه الفئة ينبغي أن يكون قائماً على أساس تبادل الخبرات فيما بينهم، وإتاحة المجال لهم للتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها. كذلك فإنّ أي برنامج تدريبي بالنسبة لهذه الفئة يجب ألا يغفل جوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم. إضافة إلى ذلك فإنّ برنامج تسيير رأس المال البشري يركّز على ضرورة استثمار خبرات ومهارات

<sup>1</sup> - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9 - 10 مارس 2004، ص 17.

<sup>2</sup> - Ann Gilley and al, **The Praeger Handbook of Human Resource Management**, Greenwood Publishing Group, USA, 2009, p108.

<sup>3</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص 130.

هذه الفئة في التدريب بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين، ويجعل مورد رأس المال البشري مورداً متواصلاً من حيث العطاء والفاعلية الإدارية<sup>1</sup>.

وفي ضوء ما تمّ ذكره سابقاً يتّضح أنّ التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي وبالغ الأهمية، ذلك أنّ التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين وزيادة قدرات ومهارات رأس المال البشري، حتى يصبح أكثر استعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب والإبداع والابتكار.

ومن هنا لا بد لنا أن نفرّق بين التعليم والتدريب إذ يختلف التعليم عن التدريب، ويمكن إبراز أوجه الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الفرق بين التعليم والتدريب

البيانات	التعليم	التدريب
التعريف العام للمفهوم	- عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن صياغ تطبيقي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد (احترام هذه الفلسفة كهوية).	- عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن صياغ معرفي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي للمجتمع أو المؤسسة (احترام هذه الفلسفة كهوية).
المكان والأجهزة المتخصصة	- المؤسسات التعليمية في المدارس والجامعات.	- المؤسسات التدريبية كالمعاهد والإدارات التدريبية المتخصصة.
مجال التركيز والاهتمام	- إعداد الفرد فكرياً وعقلياً مثلما يتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العلمية؛ - يهتم التعليم أساساً بالمعارف.	- يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته؛ - يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية.
الشروط الأساسية	- تشبع العاملين في حقل التعليم بمنظومة القيم التي تعتقها المؤسسة لتكون أساس إنشائهم وموجة حركتهم وإخلاصهم؛ - التمسك بهدف يقضي أن توضع المعرفة في سياقها التطبيقي.	- تشبع المتدربين والعاملين في حقل العمل على حد سواء بمنظومة القيم التي تعتقها المؤسسة لتكون أساس إنشائهم وموجة حركتهم وإخلاصهم؛ - التمسك بهدف يقضي بضرورة أن تكتسب المهارة وتزدهر على قاعدة المعرفة.

<sup>1</sup> - شيماء محمد أحمد محمود، دور رأس المال الفكري في تكوين الرصيد المعرفي للمجتمع، ص10، على الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com>، تاريخ التصفح: 2014/05/19.

<p>- بعد أي ومرحلي وذلك حسب ظروف كل مؤسسة وما تتعرض له أعمالها وأحوالها والعاملون فيها من تغيرات.</p>	<p>- بعد مرحلي، يعاد تنظيم وتطوير المناهج والعملية التعليمية ووسائلها وأشخاصها حسب المستجدات التي قد تكون قصيرة أو متوسطة المدى.</p>	<p>البعد الزمني</p>
<p>- بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة، وتسخير منجزات الحضارة العلمية لخدمة تطوير هذه الحياة بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو المؤسسة التي ينتمي إليها الأشخاص المعنيون.</p>	<p>- بناء الشخصية العلمية الثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة ومواجهتها، والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو الدولة التي ينتمي إليها الأشخاص.</p>	<p>الهدف</p>

المصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009، ص ص 27-30.

من خلال الجدول السابق يمكن الإشارة إلى أنّ التدريب يهدف إلى وضع المعارف والمهارات والخبرات التي تحصل عليها المتدرب موضع التطبيق في قطاع العمل الذي يعمل به، وهو ما يجعل التدريب أكثر تخصصاً من التعليم، فالهدف منه هو جعل الأفراد يتقنون عملهم بأحسن كيفية، وهو يرتبط بأهداف المؤسسات عكس التعليم الذي يرتبط بأهداف الأفراد، أي أنّ التدريب يغلب عليه الجانب التطبيقي عكس التعليم الذي يغلب عليه الجانب النظري، وهما من أهم الممارسات التي تستخدمها المؤسسات في تطوير رأس المال البشري، فكلاهما يهدفان إلى زيادة معارف ومهارات وخبرات العاملين وتطبيقها في مجال العمل، مما يساعد في زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد وتحسين الإنتاجية.

### ثالثاً: تنشيط رأس المال البشري

تعتبر عملية تنشيط رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدم لتسيير رأس المال البشري، وتتمثل هذه العملية في الاهتمام بآراء العاملين ومقترحاتهم، وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل، واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات<sup>1</sup>. كما أشار (Kanter, 1999) إلى أنّ تنشيط رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار<sup>2</sup>.

ويرى (Michael Shulver, 2003) أنّ تنشيط رأس المال البشري يتم من خلال المراحل التالية<sup>3</sup>:

- رسم خارطة للمعارف الظاهرية والضمنية لدى العاملين، والاستفادة في توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار؛
- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين؛

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 301.

<sup>2</sup> - الهادي بوقفلول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 101.

<sup>3</sup> - عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال البشري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العدد الخامس، العراق، 2005، ص 23.



- خزن واسترجاع المعرفة على مستوى المؤسسة ككل.

بالإضافة إلى ذلك فقد تناولت دراسة (Nelson, 2002) أنّ تنشيط رأس المال البشري يتم من خلال الفقرات الآتية<sup>1</sup>:

- ابتكار العاملين النشطين؛

- ابتكار مكان العمل النشط؛

- فتح قنوات الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة؛

- تطوير مهارات ومعارف العاملين.

ومنه فإنّ تنشيط رأس المال البشري هو العملية التي تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، بالاعتماد على بعض الأساليب كالعصف الذهني وتشجيع الجماعات الحماسية.. الخ، والتي تساعد على توليد الأفكار الجديدة، وتقاسم الأفكار بين العاملين، والعمل بمبدأ روح الفريق.

#### رابعاً: المحافظة على رأس المال البشري

تعتبر أيضاً عملية المحافظة على رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتسيير رأس مالها البشري، وتتم هذه العملية بدورها من خلال مجموعة من الأدوات ويمكن تعريف هذه العملية حسب (Ann Gilley and al) على أنّها "علاقة العمل المستمرة"، فالاحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبحت من أولويات اهتمام المؤسسات، حيث أخذت هذه العملية نطاقاً واسعاً تجاوز الحوافز النقدية، فهذه العملية لا ترتبط بالحوافز النقدية فقط، وتفسير ذلك أنّ العديد من العاملين الذين يتركون العمل لأسباب أخرى مثل المعاملة السيئة التي يتلقاها من قبل صاحب العمل، أو من خلال عدم الاعتراف بهم وبمهاراتهم، كما يمكن أن يكون السبب وجود فرص غير محدودة للترقية<sup>2</sup>.

إنّ يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل: الاحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين وإتاحة فرص الترويج عن النفس. ويتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضاً وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة إضافة إلى وجود حوافز للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة<sup>3</sup>.

ويرى (نجم عبود نجم) أنّ المحافظة على رأس المال البشري تتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 23.

<sup>2</sup> - Ann Gilley and al, Op.Cit, pp 144-145.

<sup>3</sup> - عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، مرجع سابق، ص 844.



الشخصية من جهة أخرى، وتحوّل نمط الإدارة من الإدارة الكامنة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة<sup>1</sup>.

وهناك من يرى أن المحافظة على رأس المال البشري تتم من خلال مجموعة من الأدوات تتمثل في الاعتماد على أنظمة المزايا والخدمات الجيدة، كما تتم من خلال الأمن الوظيفي والحفاظ على صحة العاملين، أيضا من خلال تحسين العلاقات الوظيفية<sup>2</sup>.

وتسعى المؤسسات للمحافظة على رأس المال البشري لعدة أسباب تتمثل في<sup>3</sup>:

- من الممكن أن يهاجر رأس المال البشري إلى مؤسسات أخرى دون رجعة، وذلك لأنّ مؤسساتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى أعمال تطبيقية، وتكمن الخطورة في إمكانية هؤلاء من نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصيا، فضلا عن البيانات والمعلومات التي تخص مؤسساتهم السابقة إلى المؤسسات الجديدة؛

- من المحتمل أن يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة ويصبح أداة معيقة لها، خاصة إذا فشلت المؤسسات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم.

و تختلف أساليب المحافظة على رأس المال البشري من باحث إلى آخر، وفي دراستنا هذه فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات استنادا لما تمّ ذكره سابقا كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): أساليب المحافظة على رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

**1- الحوافز:** إنّ اعتماد المؤسسات على أنظمة الحوافز من أهم الوسائل لضمان الاحتفاظ برأس المال البشري وتقديم ولائه لها، وأنها المؤسسة المناسبة له لكي يعمل بها، ولكن الفشل في تقديم هذه الأنظمة سوف يؤدي إلى

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> - سهام عيد الكريم، أمال بن سالم، إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 386.

<sup>3</sup> - هاشم عيسى سعيد، مرجع سابق، ص 75.

هروب رأس المال البشري واللجوء إلى المؤسسات المنافسة، وهذا ليس في صالح المؤسسة، ويمكن تعريف الحافز حسب (Michael Armstrong) أنه "الدافع أو السبب لعمل الأشياء، وهو مرتبط بالعوامل التي تؤثر على الأفراد والتي تشكل حاجات لهم. فالحافز هو سلوك الفرد الذي يرتبط بالحاجة التي لم يلبها، وتخلق هذه الحاجة الرغبة لديه لعمل الأشياء، في المقابل الحصول على ما يرغب به من حاجات"<sup>1</sup>.  
و يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية. أما (Herzberg and al, 1957) فقد أدرج نوعين من الحوافز تتمثل في<sup>2</sup>:

- الحافز الجوهري (داخلي): أي تحفيز الأفراد بأنفسهم، وهي العوامل المتولدة عن طريق الذاتية التي تؤثر على الأفراد من خلال التصرف على نحو معين أو اتجاه معين؛
  - الحافز العرضي (خارجي): وهو تحفيز الإدارة للأفراد، وتكون هذه الحوافز على شكل جوائز مثل زيادة في الأجور، أو التحفيز المعنوي (المديح) أو الترقية أو عقوبات وإجراءات تأديبية (تحفيز سلبي)... الخ.
- وبغض النظر عن نوع الحوافز التي تقوم بها المؤسسة إلا أنها بصفة عامة سواء كانت مادية أو معنوية، جماعية أو فردية، إيجابية أو سلبية... الخ ذات أهمية بالغة في زيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وانتمائهم للمؤسسة واستقرارهم، وهو ما يجعلهم يقللون من الغيابات وتحسين مستوى أدائهم والقيام بعملهم على أكمل وجه، وبالتالي زيادة الإنتاجية، وهو ما يجعل المؤسسات التي تعتمد على نظام حوافز جيد وفعال تضمن بقاء الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية، وأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما يجعل من الحوافز استثمارا وليس إنفاقا.
- ## 2- الصحة

من أهم المسؤوليات التي تقع عاتقها أمام تسيير رأس المال البشري هي كيفية الحفاظ على صحة العاملين، حيث تعتبر من المهام التي تقوم المؤسسة من خلالها بصيانتهم والمحافظة عليهم، وتعتبر في نفس الوقت مطلب أساسي في زيادة الإنتاجية.

فبعدما كانت الخدمات الصحية مجرد خدمات اجتماعية، وليست ذات طابع إنتاجي تقوم بها المؤسسات أو الدول فقط عندما يتوفر لديها فائض في ميزانيتها، إلا أنّ هذه النظرة تغيرت حيث أصبحت الكفاءة الإنتاجية تأتي عند رفع المستوى الصحي للأفراد، ذلك أنّ الفرد المريض لا يمكنه القيام بالمجهود الكافي داخل العملية الإنتاجية، لكن الفرد سليم الجسم والعقل هو الفرد الذي يستطيع أن يشارك مشاركة جديّة في العمل ويقدم مجهود كافي<sup>3</sup>.

ويشير مفهوم الصحة المهنية إلى "جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية العاملين فيها من إصابات في العمل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource management practice, kogan page, 10<sup>th</sup> edition, London and Philadelphia, 2006, p 252.

<sup>2</sup> - Ibid, p 254.

<sup>3</sup> - هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 443.

<sup>4</sup> - زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 237.

إذن يتضح من ذلك أنّ الصحة تهدف إلى تقديم الخدمات التي تحافظ من خلالها على الصحة الجسمية والنفسية التي تحدث عادة من إصابات في العمل، أو نتيجة لضغوط العمل أو أي حوادث أخرى قد تقع أثناء العمل.

وتعتبر الصحة المهنية أساس أي عمل ناجح فالعقل السليم في الجسم السليم، وهي حماية لحياة الفرد العامل وصحته، وأيضا زيادة الإنتاج وثروة المؤسسة، وهو ما أكدّه (T Paul Schultz, 1994) حين أشار إلى أنّ الاستثمار في الصحة هو صنف من أصناف تراكم رأس المال البشري<sup>1</sup>. فالصحة ليست فقط مطلب أساسي لحياة إنسانية كاملة، هي أيضا مهمة في إنتاج رأس المال البشري، كما أشارت العديد من الدراسات أنّ الصحة عامل مهم في التنمية الاقتصادية وأنّ الثلث أو أكثر من الزيادة في النمو الاقتصادي في إنجلترا خلال القرنين الماضيين ترجع إلى التحسين في التغذية، ذلك أنّ الأفراد الصحيين هم الأكثر كفاءة في استيعاب المعرفة، وفي الأخير الحصول على مستوى أعلى من الإنتاج<sup>2</sup>.

ووجدت أيضا بعض الدراسات الأخرى أنّ المؤسسات استطاعت تحقيق عائد من استثماراتها في الصحة من خلال تخفيض معدلات الغياب، والتحسين في الصحة النفسية وزيادة الإنتاجية ومقاومة الضغوط وزيادة الالتزام الوظيفي، فالفرد عندما يكون متمتعا بكل ما تتطلبه المهنة من صفات وعندما يكون مكان العمل مريحا ونظيفا، وفيه جميع الشروط الصحية من إضاءة وتهوية، خالية من الأتربة والغازات الضارة ومساحة واسعة لحركة الفرد، مما يساهم في زيادة إنتاج الفرد<sup>3</sup>.

وعادة ما تقوم المؤسسات بتقديم نوعين من الخدمات الصحية تتمثل في:

**1/2- الخدمات الصحية الجسمية:** تقوم هذه الخدمات بتقديم خدمات وقائية التي تتضمن الفحوصات الطبية للتأكد من سلامة العمال خاصة من الأمراض المعدية<sup>4</sup>، وتوفير وسائل الحماية في العمل مثل الملابس الوقائية وتوفير الإضاءة والتهوية ومنع التدخين وغيرها من الخدمات الأخرى<sup>5</sup>، أيضا هناك العديد من المؤسسات التي تقوم بتوفير نوادي رياضية أو مراكز رياضية تابعة لها، يقوم الأفراد من خلالها بمزاولة الرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية<sup>6</sup>.

**2/2- الخدمات الصحية النفسية:** هذا النوع من الخدمات يقوم بتقديم إرشادات نفسية تتبنى مهمة الوقاية من الأمراض النفسية قبل أن تتفاقم، وتنتج الأمراض النفسية عن القلق والتوتر الناجمين عن ظروف بيئة العمل، إلى جانب الظروف الاجتماعية الأخرى<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>- T Paul Schultz Human Capital investment in women and men: micro and macro evidence of economic returns, Press An international center for economic growth Publication, san Francisco, California, 1994, p 03.

<sup>2</sup>- Ivo Slaus and Garry Jacobs, Human Capital Sustainability, journal Sustainability, India, 7 January 2011, p 132.

<sup>3</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص 451.

<sup>4</sup>- المرجع نفسه، ص 451.

<sup>5</sup>- زيد منير عبيوي، مرجع سابق، ص 273.

<sup>6</sup>- راوية حسن، مرجع سابق، ص 238.

<sup>7</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 451-452.

من خلال ما سبق تبين لنا أنّ الخدمات الصحية التي توفرها المؤسسات لرأس مالها البشري تعتبر من أهم الاستثمارات التي تقوم بها، فما تنفقه على هذه الخدمات سيعود عليها بالنفع من خلال زيادة الإنتاجية، وزيادة قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، فالعمل بمبدأ العقل السليم في الجسم السليم يجبر المؤسسات على تهيئة بيئة صحية تساعد الأفراد على التفكير والإبداع، ممّا يجعلهم أكثر قدرة على مجارات التغيرات المتسارعة في ظل الظروف الحالية.

**3- التمكين:** يعتبر التمكين من أهم الممارسات التي يستخدمها المسيرون لضمان المحافظة على رأس المال البشري داخل المؤسسات، وتبلور هذا المفهوم في أدبيات التسيير خلال التسعينات من القرن العشرين، نتيجة تراكمات فكرية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر التسييري بمفاهيمه المختلفة، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للتسيير التي بدأت بدراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، ثم نظرية "س" و"ص" لماكريجر<sup>1</sup>.

وعرّف التمكين حسب (Schermerhorn and al, 2001) "بأنّه العملية التي يقوم من خلالها المسيرون بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"<sup>2</sup>. إنّ هذا التعريف لا يختلف عن التعريف الذي أشار إليه كل من (Bowen and Lawler, 1992, 1995; Kanter, 1979) بأنّه "وصف لتركيبية العلاقات التي تشرح القوة في المؤسسات التي تقوم على مشاركة المسيرين السلطة مع الأفراد الذين يفتقرون إليها"<sup>3</sup>.

لقد بدأت الدراسات العلمية في توجيه النظر إلى ممارسات التمكين في زيادة معدل إنتاج العمال، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وزيادة القدرات الابتكارية<sup>4</sup>، حيث يرى كل من (Bowen and lawler, 1994) أنّ التمكين وسيلة الانتصاف التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمة، والاستجابات أسرع للعملاء، كما أنّه غالباً ما يتم تقديم التمكين باعتباره علاجاً للإنتاجية ومعالجة المشاكل المختلفة في المؤسسات<sup>5</sup>. ويأخذ التمكين العديد من الأبعاد في العمليات التطبيقية تتمثل في المشاركة في المعلومات، وتوجيه العاملين نحو حل المشكلات واستغلال المهام، والتسيير الذاتي، وهناك من اعتمد على الأبعاد المادية والمعنوية

<sup>1</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير (غير منشورة)،

تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 33.

<sup>2</sup> - زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار البيزوري العلمية، الأردن، 2009، ص

.27

<sup>3</sup> - Sergio Fernandez and Tima Moldogaziev, A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes, Paper presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4, 2011, p3.

<sup>4</sup> -Idem.

<sup>5</sup> - David E. Bowen and Edward Lawler, the Employee Empowerment approach to service, center for effective organization Publication, Marshall School of Business, university of southern California, los angeles, January 1994, p 02.

للتمكن تتمثل في: وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، والاتصالات الفعالة<sup>1</sup>.

ويرى كل من (زكريا مطع الدوري وأحمد علي صالح) أن أهمية التمكين تظهر في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- يعدّ التمكين عامل في إعطاء العاملين فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم مما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وتنمية الإبداع لديهم؛
- يجعل التمكين المؤسسات أكثر قدرة على التعلّم والتكيف مع التغيرات المتسارعة وتلبية رغبات الزبائن، وزيادة الحصة السوقية؛
- شعور العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية والرضا عن العمل، وسلطة واسعة في تنفيذ المهام مما يزيد من إنتاجية المؤسسات.

إذن يعتبر التمكين عاملاً أساسياً للمؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة، فهو يساهم في زيادة معارف ومهارات العاملين وخبراتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار، كما يجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم وزيادة معنوياتهم وتمسكهم بالمؤسسة التي يعملون بها، مما يجعل التمكين أمراً حاسماً لا بد منه لنجاح المؤسسات وبقائها واستمراريتها.

#### 4- تقليل فرص الاغتراب الوظيفي

يطلق مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته كائن اجتماعي، في حين اعتبر (Marx) أن العمل هو أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب من خلال إثارته للصراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته، كما قام (Seeman) بوصفه من خلال خمسة أبعاد تتمثل في: فقدان القوة، انعدام المعنى، فقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والاعتراب عن الذات<sup>3</sup>.

أما الاغتراب الوظيفي بصفة عامة فهو شعور العامل بأنه لا يملك السيطرة على الطريقة التي تتم بها الأمور في العمل، وإدراك العاملين بأن عملهم ليس مهماً أو مفيداً، وأنه لا يوجد لديهم قيمة للمجتمع أو لعملائهم، مما يؤثر على نتائج العمل<sup>4</sup>. حيث يقلل الاغتراب من الحافز لدى العامل بالرغبة في العمل وعدم وجود الالتزام بالأهداف التنظيمية<sup>5</sup>.

إذن الاغتراب الوظيفي يعني توصل العاملين إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل معها، لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالعامل، وهو قرار يمس

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص 02.

<sup>2</sup> - زكريا مطع الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 28-29.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 256.

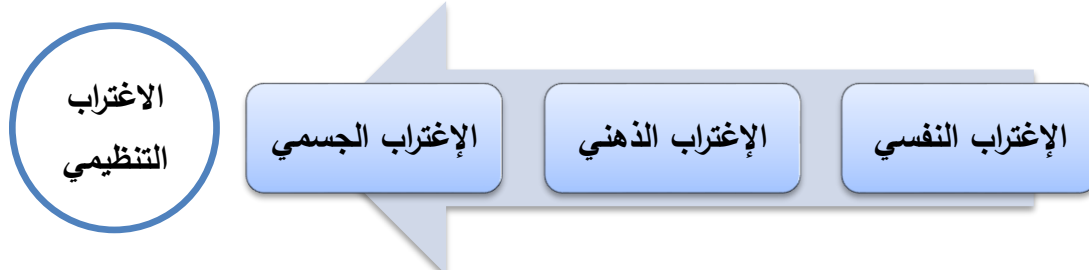
<sup>4</sup> - Lars Tummers and Laura den Dulk, **The effects of work alienation on organizational commitment, work effort and work-to-family enrichment**, Journal of Nursing Management, department of Public administration, Erasmus university Rotterdam, the Netherlands, 2013, p 04.

<sup>5</sup> - Seyfettin Sulu and al, **Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals**, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 8, August 2010, p 29.

علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها، ويترتب عليه نتائج سلبية لكلا الطرفين، وينتهي غالباً بانتهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية<sup>1</sup>.

إنّ الاغتراب الوظيفي يبدأ من داخل الفرد من خلال شعوره بأنّه منفصل عن الآخرين، وأنّه غير منتمي للمؤسسة التي يعمل بها، ممّا يجعله يبدأ بالابتعاد عنها شيئاً فشيئاً إلى غاية تركها نهائياً. يمرّ الاغتراب الوظيفي بعدة مراحل كما هو مبين في الشكل رقم (08)، وكل مرحلة من هذه المراحل أخطر من المرحلة التي سبقتها.

الشكل رقم (08): مراحل الاغتراب التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

- مرحلة الاغتراب النفسي: وهو شعور الموظف بأنّ علاقته بالمؤسسة أصبحت غير طبيعية ويسودها التوتر؛
  - مرحلة الاغتراب الذهني: تتميز هذه المرحلة بالشرود الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وبدأ مظاهر الحزن والاكنتاب وكثرة الأخطاء الوظيفية وكثرة الإجازات؛
  - مرحلة الاغتراب الجسدي: وتتميز بكثرة الغياب والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء العمل، والانصراف قبل نهاية العمل، والاستقالات الجماعية والصراعات<sup>2</sup>.
- وبالتالي فإنّ الاغتراب التنظيمي من أصعب المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسات والتي تؤدي إلى خسارة موظفيها وجعلهم غرباء عنها، لذلك لا بد على المؤسسات التي تسعى للمحافظة على أصحاب المعارف والمهارات والخبرات أن تعالج هذه المشكلة وتحاول التقليل منها.
- وهناك العديد من الطرق والوسائل التي تستخدم في تقليل فرص الاغتراب الوظيفي، والتي أشار إليها (عادل حرجوش وأحمد علي صالح) وتتمثل في: التحفيز، الثقة والتكيف والكرامة والاندماج<sup>3</sup>.
- ومن خلال ما تعرفنا عليه سابقاً فيما يخص ممارسات تسيير رأس المال البشري نرى أنّه لا بد على المؤسسات أن تقوم بالتركيز على دراسة العوامل التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد ممارسات تسييره، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (أنظر الشكل رقم 09) وغيرها

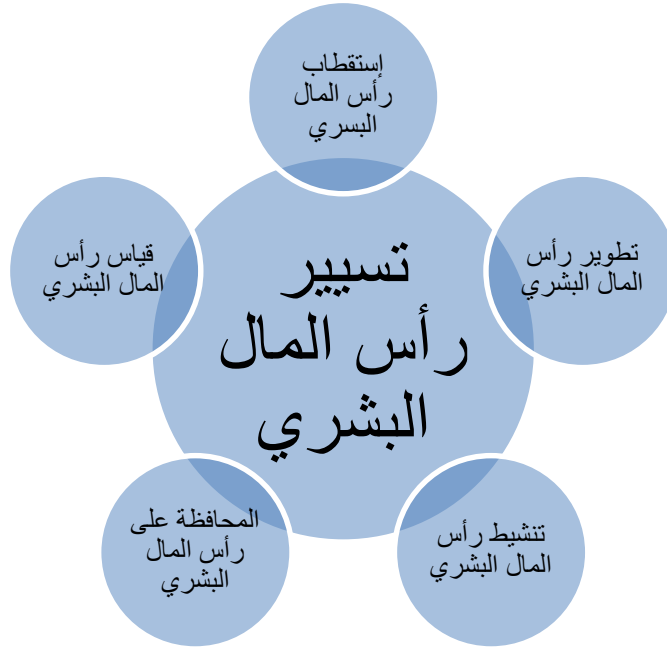
<sup>1</sup> منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص 18.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 43-44.

<sup>3</sup> عادل حرجوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003، ص 149.

من الممارسات الأخرى، ولا يتوقف تسيير رأس المال البشري عند هذه الممارسات، بل لابد من قياس رأس المال البشري، وهو ما سيتم التطرق له في المطلب الموالي.

الشكل رقم (09): تسيير رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري

إنّ اعتبار رأس المال البشري أصلاً من أصول المؤسسة، جعل العديد من الباحثين والمفكرين يبحثون في طريقة لقياسه، إذ يعتبر قياس رأس المال البشري مكملاً لممارسات تسيير رأس المال البشري. كما يوجد العديد من المصطلحات التي تعبّر عنه كمحاسبة رأس المال البشري، تقييم رأس المال البشري... الخ. وقبل أن نتعرف عن كيفية قياس رأس المال البشري لابد أن نتعرف أولاً على مفهوم القياس وأهميته للمؤسسات.

أولاً: مفهوم القياس

إنّ القياس من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها، وهو ما يفسر اهتمام جميع المؤسسات بإيجاد مقياس ملائم وفعال، وللتعرف على القياس يمكن تبني التعاريف التالية التي أدرجها كل من (عادل حرحوش، أحمد علي صالح) فيما يلي<sup>1</sup>:

- عبارة عن توفير أرقام عن خصائص الحاجات ومن خلال استخدام القوانين؛
- المقياس هو جمع المعلومات والبيانات عن خاصية أو ظاهرة معينة؛
- البعض يعتبره الحكم على قدرة وإمكانية الشخص في قيادة وتطوير المؤسسة؛
- هو مجموعة من الإجراءات تقيس الأداء لمعرفة دقة الإجراءات المتخذة؛
- يساعد متخذي القرارات في اختيار البديل الملائم من بين البدائل؛

<sup>1</sup> - عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 81-83.



- القدرة على كشف خصائص الأفراد العاملين في المؤسسة وخاصة الأفراد المبدعين والتميزين؛
  - يحدّد مكانم الضعف والقوة في أداء العاملين؛
  - يساعد على تقييم أداء المؤسسة.
- وعُرّف حسب (جمعية المحاسبة الأمريكية، 1973) بأنه "عملية تسيير وقياس البيانات حول الموارد البشرية، وتبليغ هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية"<sup>1</sup>.
- لقد ظهرت محاسبة الموارد البشرية عبر خمس مراحل تطويرية حسب (Flamholtz and al, 2002) وتتمثل في<sup>2</sup>:
- 1960 - 1966: اشتقاق المفاهيم الأساسية للمحاسبة عن الموارد البشرية باستخدام النظريات والمبادئ المتعلقة بهذا الموضوع؛
  - 1967 - 1970: ظهور الأبحاث الأكاديمية لتطوير نماذج قياس قيمة الموارد البشرية؛
  - 1971 - 1977: شهدت هذه المرحلة تطوراً سريعاً في مجال قياس الموارد البشرية؛
  - 1978 - 1980: شهدت هذه الفترة تدهور بالاهتمام بالقياس من جانب الأكاديميين، ومن قبل المؤسسات (تطبيقاً)؛
  - 1981 إلى وقتنا الراهن: في هذه المرحلة كان هناك اهتمام جديد لكل من النظرية والتطبيق لقياس الموارد البشرية.

#### ثانياً: أهمية قياس رأس المال البشري

- يعتبر قياس سلوك العاملين ومساهماتهم في أداء المؤسسة أمراً صعباً وأصبح مرادفاً لـ "لا أستطيع أن أصف ذلك" (I can't describe it). ففي العصر الصناعي هذه المشكلة لم تكن موجودة حيث كانوا يركزون على الصفات الملموسة لرأس المال البشري، وكانوا يعاملونه كنفقة وليس ثروة، وكانت النظريات التقليدية لرأس المال البشري تركز على تقييم الرئيس المباشر فقط، ومع تغيّر العالم في السنوات الأخيرة، أصبحت قيمة المؤسسة تمثل 15% للأصول المادية و85% من الأصول المعنوية، وأصبح رأس المال البشري ثروة إستراتيجية للمؤسسات الحديثة<sup>3</sup>. ممّا أجبر المؤسسات على قياس رأس المال البشري بهدف تقييمه، وأيضاً اتخاذ القرارات المناسبة حوله<sup>4</sup>. ومن بين الأسباب التي أدت للاهتمام بالقياس نجد<sup>5</sup>:
- يضيف رأس المال البشري قيمة للمؤسسة؛
  - يعتبر القياس مراقبة وتقييم لممارسات تسيير الموارد البشرية؛
  - لا يمكن التسيير بدون إجراء قياس للتأكد من تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>- Mohammed Musa Kirfi, Aminu Abdullahi, **Human Capital Accounting: Assessing Possibilities for Domestication of Practice in Nigeria**, Journal of Finance and Accounting, Vol 3, No 10, 2012, p 58.

<sup>2</sup>- Flamholtz and al, **Human resource accounting: a historical perspective and future implication**, Journal of management decision, USA, 2002, p p 948- 951.

<sup>3</sup>- Tomas. A Stewart, **human capital management Executive working group: how to measure and manage humane capital for strategic advantage**, palladium group, USA, 2007, p05.

<sup>4</sup>- Michael Armstrong, 11<sup>th</sup>, edition, **Op.cit**, p 78.

<sup>5</sup>- Idem.



ثالثاً: مداخل قياس رأس المال البشري

لقد ظهرت العديد من المداخل التي حاولت إيجاد المقياس المناسب لقياس رأس المال البشري، وقد ركزت النظرة الحديثة على القياس المالي وغير المالي كما يلي:

1- المداخل الكمية (القياس المالي): تعبر المقاييس المالية عن قيمة رأس المال البشري بالأرقام، وينقسم هذا المدخل بدوره إلى مدخلين:

1/1- مدخل قياس تكلفة رأس المال البشري: وفقاً لهذا المدخل ظهرت العديد من الطرق التي حاولت قياس التكاليف المترتبة عن رأس المال البشري، وتتمثل هذه الطرق في:

- طريقة التكلفة التاريخية: إنّ ما نقصده بالتكلفة التاريخية هي التكاليف الفعلية التي تتحملها المؤسسة نتيجة الحصول على الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب، باعتبارها نفقات رأسمالية يمكن الاستفادة منها لعدة فترات مما يتعين إهلاكها على عمر إنتاجي لتلك الأصول، وذلك لتحديد نصيب كل فترة، أما في حالة الاستغناء عن الأصل قبل تاريخ إهلاكه يعتبر الرصيد المتبقي خسارة<sup>1</sup>.

- طريقة تكلفة الفرصة الضائعة (البديلة): تشير تكاليف الفرصة البديلة إلى الإنفاق النقدي التي تتحملها المؤسسة للحصول أو استبدال الموارد البشرية، كما تشير تكلفة الفرصة البديلة إلى الإيرادات الضائعة التي تضحي بها المؤسسة لكي تكتسب أو تستبدل مورداً، وبالتالي تكلفة الفرصة البديلة تشير إلى الفوائد التي يجب التضحية بها من أجل استخدام أو استعمال الموارد بطريقة بديلة، وقد قام (flamholtz) بتقسيمها إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة، فالتكاليف المباشرة هي التكاليف التي يمكن أن تعزى أو تتبع مباشرة إلى نشاط أو منتج أو عملية، أما التكاليف غير المباشرة هي التكاليف التي لا يمكن أن تتبع مباشرة إلى النشاط أو المنتج أو العملية، لكن يمكن أن تستخدم هذه التكاليف في أكثر من نشاط واحد. هذه الفئة من التكاليف قد تخصص لمنتجات محدّدة أو أنشطة<sup>2</sup>.

- طريقة تكلفة الإحلال (استبدال الموارد البشرية): تشير تكلفة استبدال (إحلال) الموارد البشرية إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة اليوم لاستبدال الموارد البشرية في الوقت الحاضر، على سبيل المثال إذا كان فرد ما سيغادر المؤسسة، فإنّه لا بد من تحمل المؤسسة تكاليف استقطاب واختيار بديل آخر، وتشمل تكلفة استبدال الموارد البشرية عادة التكاليف التي تعزى إلى دوران الموظف الحالي فضلاً عن تكاليف اكتساب وتطوير البديل، وهي تشمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة على حدّ سواء، وهذه الطريقة تشير إلى أنّ هناك مفهوم مزدوج من تكلفة الإحلال: (الوظيفي والشخصي)، فتكلفة الإحلال الوظيفي تشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة اليوم ليحل محل شخص يعمل في الوقت الحاضر في نفس الوظيفة حيث يكون هذا البديل قادراً على توفير نفس الخدمات. أما تكلفة الإحلال الشخصي فتشير إلى تكلفة الاستبدال التي تضحي بها المؤسسة اليوم في سبيل

<sup>1</sup>- نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004/10/09، ص 135.

<sup>2</sup>- Eric G. flamholtz, **Advance in Concepts, Methods and application**, third edition, Springer Science and Business media, New York, 1999, p 56.

إحلال شخص محل شخص آخر في الوقت الحاضر، ويكون هذا البديل قادرًا على تقديم مجموعة من الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي<sup>1</sup>.

- **طريقة العوائد المستقبلية:** تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى عمره الإنتاجي، للتمكّن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية، إلا أنها تأخذ عنصرًا واحدًا من التكاليف وتتجاهل العوامل الأخرى كسكن العامل، كفاءته، وأقدميته<sup>2</sup>.

**2/1- مداخل قياس قيمة رأس المال البشري:** إنّ هذه المداخل ركّزت على العوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات من رأس المال البشري، وهي معاكسة للطرق التي تمّ ذكرها سابقًا، والتي ركّزت على التكاليف وأهمّلت الجوانب الإيجابية لرأس المال البشري المتمثلة في العوائد، ومن أهم الطرق المستخدمة لقياس قيمة رأس المال البشري نجد<sup>3</sup>:

- **طريقة رسملة الرواتب والأجور:** تعبّر الرواتب والأجور عن تدفقات الدخل، وتتم رسملة الرواتب والأجور التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد في سن التقاعد أو الوفاة، على اعتبار أنّ قيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور، ويمكن استخدام نفس الطريقة للمجموعات. إذن تحديد قيمة الفرد تعتمد على رسملة الرواتب والأجور خلال مدة بقائه في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار حالات الوفاة قبل التقاعد، وتتمثل متغيّرات هذا النموذج في:

- \* القيمة الحالية لإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة المتوقعة لرأس المال البشري)؛
- \* عمر الفرد الحالي؛
- \* سن التقاعد المتعارف عليه للفرد بالمؤسسة؛
- \* معدل الخصم الخاص بالفرد؛
- \* الوفاة في سن معينة؛
- \* قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى وفاته.

ومن سلبيات هذه الطريقة هو افتراض وجود علاقة سببية بين الأجر وبين قيمة المؤسسة، لكن في الواقع عكس ذلك، فالأجور الممنوحة يمكن أن تتساوى، في حين أنّ الخدمات المقدمة من قبل العاملين تختلف، بالإضافة إلى أنّ الفرد يمكن أن يترك المؤسسة لأسباب أخرى غير التقاعد والوفاة.

- **طريقة العائد على الجهد المبذول (نموذج Watson):** هذه الطريقة تركّز على الجهد المبذول من قبل الأفراد في عمليات المؤسسة المختلفة، وأوضح (Watson) أنّ هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة والتي ترفع من شأنها كفاءة رأس المال البشري بالمؤسسة، وقد حدّد عدة عناصر لقياس رأس المال البشري من

<sup>1</sup>- Ibid, p 57.

<sup>2</sup>- نوال بن عمارة، صديقي مسعود، مرجع سابق، ص 136.

<sup>3</sup>- عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص ص 683-684.

خلال التمييز بين الجهد المبذول من قبل كل فرد وهي: توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء الفرد لعمله، ومستوى الخبرة، وعند تطبيق هذه الطريقة يتم إعطاء معاملات لكل عنصر من العناصر، وبضرب المعاملات السابقة (معامل التوصيف  $\times$  معامل درجة الكفاءة  $\times$  معامل مستوى الخبرة) يتم قياس الجهد المبذول لكل فرد بالمؤسسة.

ومن سلبيات هذه الطريقة اعتمادها على التقديرات الشخصية عند تقدير المعاملات المختلفة، كما أنها تهمل العوامل الأخرى والظروف المحيطة بالعمل.

- طريقة (worse): لقد أضافت هذه الطريقة متغيرات أخرى للوصول إلى قيمة رأس المال البشري، وتتمثل هذه المتغيرات في:

\* قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو الإيرادات المستقبلية له؛

\* قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على رأس المال البشري.

والفرق بين المتغيرين هي القيمة الحالية لرأس المال البشري.

ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها ركزت على التكلفة المتوقعة والعائد المتوقع، إلا أن الاعتماد على التكلفة أو القيمة أو كلاهما معا أمر صعب ومستحيل، نظرا لاحتوائه على بعض المتغيرات التي يصعب قياسها كتوقع الفترة التي يبقى فيها الفرد منتما للمؤسسة.

- نموذج محددات قيمة الفرد: قام (flamholtz) من خلال هذا النموذج بتقديم محددات لقيمة الفرد، حيث أوضح من خلاله أن الفرد لديه قابلية التحرك خلال الوظائف التنظيمية، وتحدد قيمته من خلال العمليات التي يقدمها للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات للوصول إلى القيمة المتوقعة المشروطة (قيمة الخدمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة من خلال الوظائف المستقبلية التي من المحتمل أن يشغلها)، وتتمثل هذه المتغيرات في حالات الخدمة التي من الممكن أن يشغلها الفرد في المؤسسة، وقيمة الخدمات التي تحصل عليها المؤسسة. إن محددات قيمة الفرد التي من المتوقع تحقيقها في المؤسسة هي متعددة الأبعاد، وتتألف من اثنين من المتغيرات: قيمة الفرد المتوقعة المشروطة واحتمال حفاظ الفرد على عضويته التنظيمية، وبالتالي فإن قيمة الفرد المتوقعة المشروطة هي قيمة الخدمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة من خلال الوظائف المستقبلية التي من المحتمل أن يشغلها إذا حافظ الفرد على العضوية التنظيمية. ونتاج هذين المتغيرين هو قيمة الفرد المتوقعة التي من الممكن تحقيقها خلال فترة<sup>1</sup>، كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- Eric G. flamholtz, op.cit, pp 160-161.

الشكل رقم (10): نموذج محددات قيمة الفرد ل: flamholtz



Source: Eric G. flamholtz, Advance in Concepts, Methods and application, third edition, Springer Science and Business media, New York, 1999, p 56.

**2- المدخل الوصفي (غير المالي):** تعبر المقاييس الوصفية عن قيمة رأس المال البشري التي لا يمكن تحويلها لأموال كتقييم الأداء، اتجاهات العاملين، دوران العمالة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي... الخ، لذلك سنحاول إبراز أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات وتتمثل في<sup>1</sup>:

**1/2- قياس الرضا الوظيفي:** يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال كل جانب من جوانب العمل، وتتمثل في: خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المؤسسة، ومن أهم المقاييس التي تعتمدها المؤسسات لقياس الرضا عند رأس المال البشري مثل: مسوح الاتجاهات التي تعكس درجة رضا العاملين عن المؤسسة، ووظائفهم ومشرفيهم... الخ. كما يمكن الاعتماد على الالتزام التنظيمي، شكاوي العاملين، التغيب، معدل دوران العمل... الخ.

**2/2- تقييم الأداء:** يمكن أن يتم قياس رأس المال البشري من خلال معرفة قدرته على أداء عمله والتحقق من سلوكه وتصرفاته، ويتطلب هذا المقياس توفير المعلومات الضرورية، واختيار طرق ومؤشرات واضحة للقياس. ومن مميزات هذه الطريقة أنها تعطي للعاملين معنى العدالة من خلال إدراكهم بأن جهودهم لا يتم تقييمها عشوائياً، كما تساعد في تخطيط العاملين والحكم على مدى سلامة الاستثمار في رأس المال البشري، كما تساعد العاملين في احترام نظام العمل وقواعده، لأن الفرد الذي يحس أن هناك من يقيمه، يصبح أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

ومن سلبيات هذه الطريقة أنها لا تتلاءم مع جميع الوظائف، بالإضافة إلى عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسات.

**3/2- قياس الالتزام التنظيمي:** يعتبر قياس الالتزام التنظيمي من المقاييس الهامة التي تساعد في تقدير مساهمة رأس المال البشري في المؤسسة، حيث تعبر درجات الالتزام التنظيمي عن مدى توافق رأس المال البشري مع المؤسسة، وقيمتها وإستراتيجيتها وممارساتها، ويعاب على هذه الطريقة أنها معقدة لصعوبة قياس

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 685.

الالتزام التنظيمي بصورة دورية، فقد يستلزم الأفراد الالتزام في وظائف دون الأخرى، كما قد يلتزم الأفراد في فترة معينة دون أخرى.

**4/2- قياس دافعية العمل:** تتبع الدافعية من داخل الفرد، وتوجهه لسلوك أو تصرف معين نحو تحقيق الأهداف التي يطمح إليها الفرد، أي أنها القوة التي تحرك الفرد لفعل الأشياء لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد، ووفقاً لنظرية التوقع أنّ مستوى دافعية الفرد يتحقق من خلال إدراكه للعلاقة بين جهده المبذول في العمل وبين مستوى أدائه.

بناءً على ما سبق يتّضح بأنّ النماذج التي حاولت إيجاد مقياس ملائم لرأس المال البشري لم تحظ بالقبول العام نظراً لعدم ملاءمتها لجميع المؤسسات، ونظراً للخاصية غير الملموسة التي يتميز بها رأس المال البشري والتي يصعب تحويلها إلى أرقام، وهو ما يجعل صعوبة اختيار نموذج محدّد من بين جميع هذه النماذج.

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري - مفاهيم أساسية -

مع الأهمية المتزايدة التي يحتلها رأس المال البشري أصبح لزاما على تسيير الموارد البشرية والمؤسسة ككل أن تهتم به من خلال الاستثمار فيه للرفع من معارفه ومهاراته وخبراته، وذلك من خلال استخدام نظام فعال لذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعرف على مفهومه ونظريته والانتقادات الموجهة لها، وأهميته وآفاقه. وأخيرا التعرف على كيفية قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

بعد أن تعرفنا سابقا على رأس المال البشري وكيفية تسييره سوف نتعرف في هذا المبحث عن الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر كجزء من ممارسات تسيير رأس المال البشري، ومن أجل التعرف على الاستثمار في رأس المال البشري لابد أن نتعرف أولا عن الاستثمار (Investment)، هذا الأخير الذي استمد موضوعه من علم الاقتصاد، وهو مرتبط بعدة مفاهيم اقتصادية تتمثل في: الدخل (Income) والاستهلاك (Consumption) والادخار (Saving) والاقتراض (Borrowing)، ويمكن تعريف الاستثمار من الناحية اللغوية بأنه طلب الثمر والسعي للحصول عليه والانتفاع به، أما من الناحية الاقتصادية فيعرف الاستثمار بأنه "تخصيص رأس المال للحصول على وسائل إنتاجية جديدة أو لتطوير الوسائل الموجودة لغاية زيادة الإنتاجية"<sup>1</sup>، ومثال ذلك أن دخل الفرد أو المؤسسة في فترة زمنية محددة هو مجموع عوائد خدمات عوامل الإنتاج في تلك الفترة ممثلة في شكل صورة نقدية، ويعتبر فائض الدخل النقدي المدخر من قبل الأفراد أو المؤسسات هو المصدر الرئيسي للاستثمار، وبالتالي لابد أن يكون الدخل النقدي المستثمر أكبر من الاستهلاك، وإذا كان العكس يتحول الفرد أو المؤسسة إلى مقترض<sup>2</sup>.

كما يتمثل الاستثمار في قيام فرد أو مؤسسة ما بتخصيص مبلغ مالي وتوظيفه في مشروع معين للحصول على عوائد جراء هذا التوظيف وذلك خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي هو إيداع مبلغ مالي للحصول على عوائد أكبر في المستقبل، بحيث تكون هذه العوائد أكبر من المبلغ الذي تم إيداعه. بالإضافة إلى ذلك يعبر الاستثمار عن إيداع المؤسسة مبلغ من المال واستثماره في مجالات العمل الجديدة سواء تم الحصول على هذا المبلغ من رصيدها النقدي، أو من خلال الاقتراض من جهات أخرى، أو تتحصل عليه من المنافسين. أما الاقتصاديون فيرون أن المبلغ الذي تستثمره المؤسسة هو الفائض عن

<sup>1</sup> - علي الفضل، الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة يناير: طروحات عامة، العدد 26، 2008، ص 116، على الموقع: [hrdiscussion.com](http://hrdiscussion.com)، تاريخ التصفح: 2012/02/18.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 116.

الاستهلاك الذي يمكن أن تدخره المؤسسة بهدف استثماره في المستقبل<sup>1</sup>. وبالتالي فإن الاستثمار من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات لزيادة عوائدها خلال مدة زمنية طويلة.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط خاصة التحول نحو اقتصاد المعرفة، وتطور حجم الأعمال، ظهرت عدّة مفاهيم حديثة تتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري والفكري، ممّا أجبر المؤسسات على مجارات ومواكبة هذه المفاهيم، من أجل الرفع من قيمة أصولها المعرفية المتمثلة في رأس المال البشري، فضلا عن جعلها مصدرا لزيادة إيرادات المؤسسات، وبالتالي فإنّ موضوع الاستثمار في رأس المال البشري احتل مكانة واسعة من إستراتيجية المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها، والبقاء والاستمرار.

ويمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الاعتماد على مدخرات المجتمع أو الأفراد في تنمية و تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف زيادة إنتاجيته، ممّا يساهم في زيادة إنتاجية المجتمع ككل، وبالتالي تحقيق الرفاهية وضمان أن يكون مواطنا صالحا في مجتمعه"<sup>2</sup>.

كما عرّف أيضا حسب (حسن عجلان حسن) بأنه "الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغا معينا بهدف تكوين رأس مالها البشري بشكل علمي ممّا يساهم في تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية معيّنة"<sup>3</sup>.

كما يُعرّف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحوٍ يمكنه من زيادة إنتاجيته"<sup>4</sup>.

وترى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) أنّ الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الأفراد للرفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة<sup>5</sup>.

لقد أوضحت التعاريف السابقة أنّ الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو الحصول على عوائد في المستقبل أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه، من خلال زيادة معارف ومهارات الأفراد العاملين والتي تساهم بدورها في زيادة إيرادات المؤسسة سواء كانت هذه الإيرادات مالية أو غير مالية (الإبداع، الابتكار..الخ).

إنّ اختيار الاستثمار في البشر ينطوي على معرفة العوامل الأساسية التي تمكّن الأفراد من تحسين قدرة المؤسسة على خلق القيمة، كما ينطوي أيضا على معرفة واقع أنّ الطلب على العاملين في مجال المعرفة والمؤهلين يفوق العرض، بالإضافة إلى أنّ اختيار الاستثمار في البشر يتطلب إجراء فحص لأهمية رأس المال البشري في المؤسسة، ومعرفة الاستثمارات التي سوف تسفر عن أكبر النتائج، وكيف يؤثر الأفراد على النتائج<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - مولاي لخضر عبد الرزاق وآخرون، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 14/13 ماي 2008، ص 09.

<sup>2</sup> - منصور فرغل، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، على الموقع: [http:// www.Alhejaz.net](http://www.Alhejaz.net)، تاريخ التصفح: 2010/12/10.

<sup>3</sup> - حسن عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص 157.

<sup>4</sup> - فرعون أحمد، محمد أليفي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>5</sup> - Organization for economic co-operation and development (OECD), **Human Capital investment An International Comparison**, Centre for Educational Research and innovation, OECD publication, Paris, France, 1998, P 39.

<sup>6</sup> - Sandra Burud and Marie Tumolo, **Leveraging the new human capital Adaptive Strategies, Results Achieved, and Stories of Transformation**, first edition, Davies-Black Publishing, USA, 2004, p 80.



إذن يمكن القول أنّ العائد الذي تحصل عليه المؤسسة جراء استثمارها في رأس مالها البشري لا يقل أهمية عن العائد الذي تحصل عليه نتيجة الاستثمار في رأس المال المالي، ذلك أنّ المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها رأس المال البشري هي المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار وتطوير المؤسسات ومواكبة التطورات، خاصة فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي تتطلب رأس مال بشري جيد استخدام هذه التكنولوجيا والاستفادة منها.

ومنه فإنّ الاستثمار في رأس المال البشري هو كل ما يتم إنفاقه على رأس المال البشري لتطوير معارفه ومهاراته وخبراته، فالهدف من هذا الإنفاق هو الحصول على إيرادات في المستقبل أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه، وتكون هذه الإيرادات على شكل زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد، وزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسات.

ويشمل الاستثمار في رأس المال البشري على مجموعة من العناصر التي يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- الاستثمار في رأس المال البشري يخصّص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد، أو يساهم في تراكم رأس المال البشري؛
- إنّ الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد الإنتاجية، ويتحدّد بزيادة دخل الأفراد مستقبلاً، ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- يحقق هدف الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإنفاق على المجالات الإنفاقية المتعددة (التعليم، التدريب، الصحة...)
- يترتب على الاستثمار في رأس المال البشري عدة آثار بعضها اقتصادي مثل (زيادة الإنتاجية...)، وبعضها غير اقتصادي مثل (زيادة معارف ومهارات الأفراد...).

### المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والنقد الموجه لها

لم يكن العنصر البشري قبل ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري موضع اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال، ومع ظهور تلك النظرية تغير النظر إلى العنصر البشري إلى اعتباره أصلاً من أصول المؤسسة، وأنّه رأس مال بشري تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي، ويمكن الإشارة إلى أنّ نظرية الاستثمار في رأس المال البشري عُرِفَت على المستوى الكلي أي في المجال الاقتصادي قبل المستوى الجزئي (المجال التسييري).

وموضوع رأس المال البشري والاستثمار فيه لم يكن حديث النشأة. فقبل ظهور مفهوم رأس المال البشري أكّد الاقتصادي (William petty) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وقام بإدراج قيمة العاملين (value of workers) في تفسير ثروة المؤسسات لأغراض المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية لها، وهو ما شكّل مبادئ رأس المال البشري (human capital). وبعد ذلك أشار آدم سميث

<sup>1</sup> - هشام مصطفى الجمل، مرجع سابق، ص 195.



(Adam Smith) عام 1776 في كتابه المشهور (ثروة الأمم) إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات كما طالب بأن تقدر الأجور من خلال ما يقوم الفرد ببذله من جهد ووقت وتكلفة لكسب المهارات المطلوبة عند أدائهم لعملهم<sup>1</sup>.

وفي عام 1890 كان (Alfred Marshall) من الأوائل الذين ركّزوا على أهمية الاستثمار في الأفراد بقوله "إنّ أثنى أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، كون رأس المال البشري يتميّز بسمّة تميّزه عن غيره من رؤوس الأموال، وهي أنّ إنتاجيته تتصاعد بتزايد مهاراته ومعارفه، وأنّ عمره المعنوي يتحدّد مع تغيّرات العصر ولن يندثر إلّا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنّه لا يخضع لقانون القلة المتناقصة، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية الاستثمار رأس المال البشري على يد الاقتصادي (Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام<sup>2</sup>.

وبالرغم من البدايات التي شهدتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري إلّا أنّ بعض الكتاب والباحثين من يرى أنّ هذه النظرية لها جذور أخرى كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): جذور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري**

الموضوع	الباحث	السنة
جذب الانتباه إلى العنصر البشري؛	Farr	1853
	Engel	1883
تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع؛	Huebner	1914
	Wood & Metzger	1972
تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، مع التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري؛	Senior	1939
	Walras	1972
إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري والتي تنتج من عجز الأفراد.	Guyot	1914
	Boag	1916

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 113.

رغم جميع المحاولات والمبادرات التي أبدتها الكتاب والباحثين كما بيّنا سابقا إلّا أنّ نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تطورت بشكل فعّال من خلال أعمال (Schultz, 1961)، (Becker, 1964)\*، (Muncer, 1958)\*\*، ومن خلال هذه النظرية جاء التركيز على أهمية الأفراد من خلال اكتشاف دور مؤشرات رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرات) في زيادة الإنتاجية، وهو ما أصبح يعرف برأس المال البشري.

<sup>1</sup> - Fida Afioni, Op.cit, p 11.

<sup>2</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 158.

أولاً: مبادرات (Schultz)

يعتبر Schultz من أهم المساهمين الذين طوروا هذه النظرية، حيث افترض أن الإنفاق على الأفراد ليس بتكلفة، وإنما هو استثمار لرأس المال البشري، وأكد أن مهارات الأفراد ومعارفهم التي تعدّ من خصائص رأس المال البشري والتي يمكن أن نستثمر فيها، كما ركّز على دورها في زيادة الإنتاجية، وهو ما سماه برأس المال البشري، بالإضافة إلى ذلك فقد قام Schultz بوضع مجموعة من الافتراضات أهمها أن الارتفاع في النمو الاقتصادي الذي لم يكن نتيجة لرأس المال المادي يمكن أن يكون نتيجة لرأس المال البشري، كما أن الارتفاع في المداخل يرجع إلى الاستثمار في رأس المال البشري<sup>1</sup>.

وقام Schultz بوضع مجموعة من المجالات للاستثمار في رأس المال البشري ذلك من خلال الإنفاق على التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، الخدمات الصحية، تعليم الكبار، والهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل، إلا أنه ركّز اهتمامه على التعليم باعتباره استثماراً مربحاً، والذي يؤثر بشكل كبير في زيادة النمو الاقتصادي للمجتمع، فالتعليم يساعد في تزويد العاملين بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينيات، بالإضافة إلى سرعة الرد على التغيرات التي تحدث في المحيط<sup>2</sup>.

ثانياً: مبادرات (Becker)

يُعدُّ Becker من بين المساهمين أيضاً في نظرية الاستثمار رأس المال البشري فقد أشار إلى أن التعليم والتدريب هي من أهم الاستثمارات في البشر، حيث اعتبر أن المدارس الثانوية والتعليم الجامعي في الولايات المتحدة ساهمت في رفع إلى حدّ كبير دخل الأفراد، حتى بعد استثناء التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتعليم، كما ساهمت في الرفع من قدرات الأفراد، وأصبحوا أكثر تعليماً<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فقد أضاف Becker مجال آخر للاستثمار في رأس المال البشري، وهو الاستثمار في الصحة، كما ركّز على الاستثمار في التدريب، خاصة التدريب أثناء العمل إذ اعتبره أكثر أهمية من الأنواع الأخرى للاستثمار في رأس المال البشري، إذ يتم من خلاله تعلّم مهارات جديدة وإتقان المهارات القديمة أثناء العمل، كما وضّح تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على زيادة الإنتاجية<sup>4</sup>. وفرّق Becker بين نوعين من التدريب<sup>5</sup>:

**1- التدريب العام:** إنّ التدريب العام مفيد للمؤسسات، وهذا النوع من التدريب يزيد من إنتاجية العامل، سواء للمؤسسة التي يعمل بها والتي تقدم له التدريب أو المؤسسات الأخرى التي من الممكن أن يعمل بها، أي أنّ هذا النوع من التدريب تقوم به كافة المؤسسات، وليس حكراً على مؤسسة واحدة؛

<sup>1</sup> - Theodore W Schultz, investment in human capital, the American Economic review, vol 51, No.1, USA, 1961, pp 08.

<sup>2</sup> - Ibid, P 09.

<sup>3</sup> - Gary S Becker, Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Third Edition, The National Bureau of Economic Research, USA, 1993, p 17.

<sup>4</sup> - Gary S Becker, Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 2ed, NBER, America, 1975, p 16.

<sup>5</sup> - Ibid, pp 19-26.

2- التدريب الخاص: هذا النوع من التدريب يزيد من إنتاجية العامل للمؤسسة التي يعمل بها، والتي تقدم له هذا النوع من التدريب أكبر من أي مؤسسة أخرى، ويكون الأجر الذي يُقدّم للعامل الذي يمنح له تدريباً خاصاً أعلى من الأجر الذي تمنحه أي مؤسسة أخرى نظراً لكونه خاصاً بمؤسسة معينة، ولا تقوم به كافة المؤسسات، ويكون العائد المحتمل لمثل هذا النوع من التدريب عالٍ من خلال ما اكتسبه العامل من مهارات متخصصة مما يساهم في زيادة إنتاجيته.

### ثالثاً: مبادرات (Muncer)

من بين الباحثين أيضاً الذين طوروا نظرية الاستثمار في رأس المال البشري نجد Muncer، واعتمد على مفهوم رأس المال البشري لتفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، وافترض أنّ الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الإيرادات الحالية مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الزمن الذي قام به بهذا الاختيار، ويرجع الاختلاف في الوظائف على الاختلاف في الفترة التدريبية والاختلاف في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، أما الاختلاف الذي يكون في وظيفة واحدة يرجع إلى نمو وتحسين الخبرة الإنتاجية بتقدم عمر الفرد، وذلك أنّ الزيادة في الإنتاجية ترجع إلى الأعمال التي تتطلب درجة كبيرة من التدريب<sup>1</sup>.

حاول Muncer قياس التكلفة والعائد المترتبة عن الاستثمار في التدريب، وقام من خلال أبحاثه بوضع مجموعة من الأهداف التي ينبغي تحقيقها تتمثل في<sup>2</sup>:

- تحديد حجم التكلفة المخصصة للتدريب؛
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب؛
- تحديد المنفعة التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد التكلفة والعائد من التدريب، وذلك من أجل تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

توصل Muncer إلى عدة استنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد أهمها أنّ الزيادة في مستوى تعليم الفرد يزيد من احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، كما أنّ الزيادة في معدل دوران العامل يؤدي إلى الزيادة في تكلفة الاستثمار في التدريب، وأخيراً فإنّ زيادة الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص يزيد من احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة<sup>3</sup>.

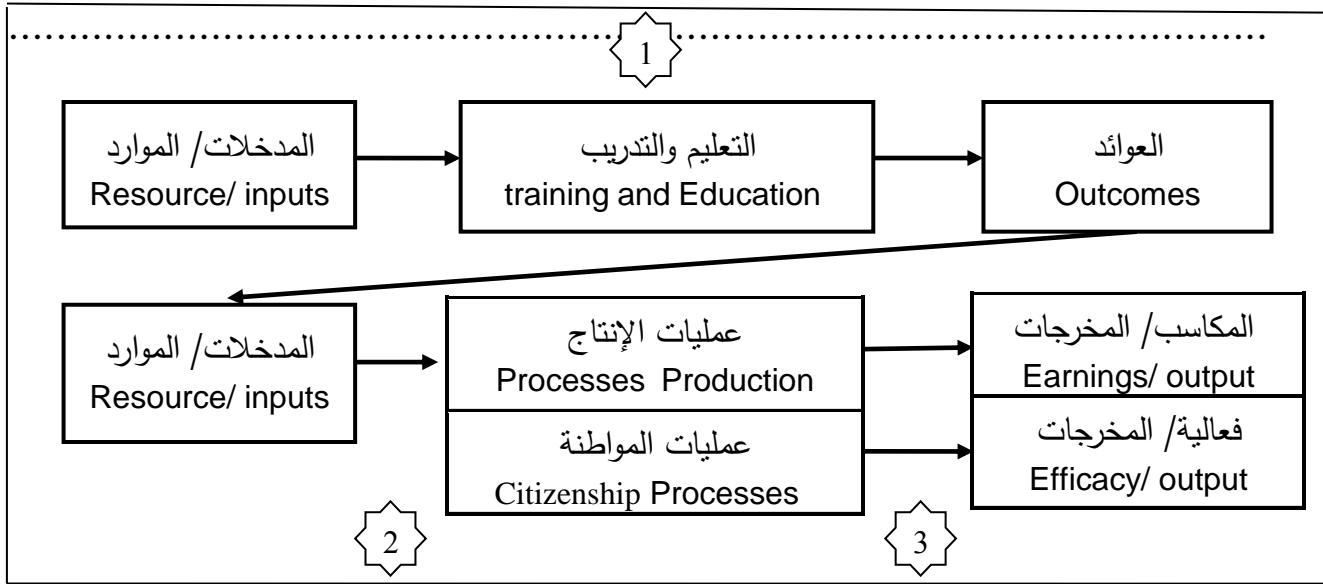
وبالتالي فإنّ نظرية الاستثمار في رأس المال البشري برهنت أنّ زيادة الإنتاجية ترتبط بما يتلقاه الفرد من استثمار، من خلال المجالات التي اعتبرتها هذه النظرية إنفاق استثماري والتي تتمثل في التعليم والتدريب والرعاية الصحية. كما شكّلت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من العلاقات كما هي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 75.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 75-76.

<sup>3</sup> - سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص 115.

الشكل رقم (11): العلاقات التي شكّلتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري



Source: Maran Marimuthu and al, **Human capital development and its impact on firm performance: evidence from development economics**, journal of international, social research, university turku Abdul rahman, 2009, p 267.

إنّ الشكل السابق يقدم العلاقات الرئيسية التي شكّلتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والفرضيات التي تقع تحت هذه العلاقات<sup>1</sup>:

- **العلاقة 1:** تمثل هذه العلاقة مفهوم وظائف الإنتاج كما قدّمت آلية التعليم والتدريب، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة أنّ الاستثمار في التعليم والتدريب يؤديان إلى زيادة التعلّم؛
- **العلاقة 2:** تقدم رأس المال البشري من خلال العلاقة التي تربط التعلّم بزيادة الإنتاجية، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأنّ التعلّم المتزايد يعمل في الحقيقة على زيادة معدل الإنتاج؛
- **العلاقة 3:** تقدم رأس المال البشري وعلاقته بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور ومداخليل العمل، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة بأنّ معدل الإنتاج الأعظم في الحقيقة يعمل على زيادة الأجر الأعلى للأفراد ومداخليل الأعمال التجارية.

وكخاتمة لهذه العلاقات نجد أنّ رأس المال البشري يعمل على المساهمة في تحقيق الفوائد للمؤسسات، من خلال مايلي<sup>2</sup>:

- تأثير رأس المال البشري في العمل ومساهمته في تحقيق القيمة للمؤسسة؛
- بينت أنّ ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مالية مثل عائد الاستثمار؛
- ساهمت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في تصميم إستراتيجيات عمل فعالة لتحسين مساهمة الموارد البشرية في المؤسسة.

<sup>1</sup>- Maran Marimuthu and al, **Op.cit**, p 267.

<sup>2</sup>- Michael Armstrong, **Human Resource management practice**, 11<sup>th</sup> edition, **Op.cit**, p 69.

بالإضافة إلى المبادرات السابقة حول نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ظهرت مبادرات حديثة حول هذه النظرية وتتمثل هذه المبادرات في:

أولاً: مبادرات أوديورن (Oudyourne)

قام Oudyourne بمحاولة لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي، حيث استند على فكرة مصفوفة الحصة النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)\*، ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة من الأسهم والسندات في محفظة الأوراق المالية لتحقيق أكبر عائد ممكن من استثماره مع تقليل درجة المخاطرة إلى أدنى حد في المؤسسة، أيضا تهدف هذه المصفوفة إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد، ومن بين الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية هو مستوى عال من الأداء وفقا لأهداف المؤسسة، واحتمال عال للبقاء في المؤسسة وخدمة عمل طويلة، بالإضافة إلى مستوى عال من المهارات والقدرات، واحتمال عال للنمو على المستوى الفردي<sup>1</sup>.

ثانياً: مبادرات فيشر (fisher)

توصلت الدراسة التي قام بها fisher عام 1994 إلى:

- أن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة؛  
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق..الخ؛

- ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، إذ أن الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قلّ الإنفاق على التعليم.

ثالثاً: مبادرات جينتس (Gents)

تمثلت إسهامات Gents في نظرية المواقف، والتي تنص على أن المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد ليس بما تقدمه من معرفة، بل بما تنمي من سلوك ومواقف تحظى بتقدير المؤسسات الإنتاجية، وتتمثل هذه المواقف بالامتثال والطاعة والقبول والعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد فيه كل فرد مكانه<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى الإسهامات السابقة يشير (محمد دهان) أنه مع بداية عقد الثمانينات دخل مفهوم رأس المال البشري عالم التسيير، وغيّر معه وجهة النظر التي كانت موجودة بين العمل ورأس المال المادي، إذ اعتبر العمل وسيلة لتراكم رأس المال البشري، ومنذ نهاية التسعينات من القرن الماضي وتزامنا مع ظهور اقتصاد المعرفة، أصبح مصطلح رأس المال البشري منتشرا بكثرة، ذلك أن اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى اعتماده على

\*- اختصارا لـ: The Boston Consulting Group

<sup>1</sup>- رواية حسن، مرجع سابق، ص ص 99-101.

<sup>2</sup>- ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، مرجع سابق، ص 37.

الموارد الملموسة فهو يعتمد بدرجة كبيرة على الموارد اللاملموسة المتمثلة في الأفراد، وهنا أصبح رأس المال البشري موضوع استثمار وتراكم<sup>1</sup>.

من خلال العرض السابق يتّضح لنا أنه بالرغم من النجاح الذي حققته هذه النظرية إلا أنها كغيرها من النظريات الأخرى لم تخلُ من الانتقادات، فقد وُجّهت إليها العديد من الانتقادات خاصة تلك المقدمة من قبل علماء التربية، وتتمثل في<sup>2</sup>:

- قامت هذه النظرية بالربط بين زيادة الاستثمار في رأس المال البشري (التعليم) بزيادة الدخل مما حطّ من قيمة عملية التعليم كعملية سامية وراقية؛

- قامت هذه النظرية بربط التعليم دائما بزيادة الدخل، إلا أنّ هناك عوامل أخرى تساعد في زيادة الدخل مثل المكانة الاجتماعية والصحة والبيئة... الخ؛

- تعتبر الأساليب التي استخدمت للقياس في هذه النظرية مقاييس مشكوك في صحتها ودقتها؛

- أهملت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري المجالات الأخرى التي يمكن الاستثمار فيها أيضا مثل: تقديم الحوافز، وظروف العمل... الخ، وربطت زيادة الإنتاجية دائما بالتعليم؛

- إنّ هذه النظرية أهملت العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع نتيجة زيادة تعليم أفرادها.

من الملاحظ أنّ هذه الانتقادات ركّزت على جانبي التعليم والدخل فقط، ومن بين الانتقادات الأخرى التي وُجّهت لهذه النظرية هو ما تطرّق له الباحث (ناصر دادي عدون) حين بيّن أنّ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية تعود إلى المدرسة الكلاسيكية خاصة فيما يتعلق بسوق العمل وعلاقته بتكوين رأس المال البشري، وتذبذباته التي تؤثر سلبا على رأس المال البشري، إذ يجب على السوق أن تعمل في إطار حرية كاملة، كما لا بد من توفر معلومات كاملة عن السوق لدى الأفراد بشكل جيّد ومستمر، بالإضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى غير اقتصادية، لها علاقة باكتساب المعارف، مثل قضاء وقت في الدراسة ليس لغرض الاستثمار، كما أشار إلى عدم وجود مساواة في ميدان الدراسة، على سبيل المثال وجود أفراد ليس لهم إمكانية التحصيل مثل المعاقين عند الولادة. أمّا الاشتراكيون فقد أشاروا إلى أنّ هذه النظرية تساهم في القضاء على مفهوم الطبقات، وأنها تخطط بين المنتج والعامل بما أنّ كل عامل يصبح رأسمالي<sup>3</sup>.

وبالرغم من وجود هذه الانتقادات إلا أنّ هذه النظرية ساهمت بشكل فعّال في تغيير النظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد آلة إلى اعتباره أصلا، وأنه رأس مال بشري تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي، كما أكّدت هذه النظرية ضرورة الاستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب والصحة وغيرها من المجالات الأخرى.

<sup>1</sup> - محمد دهان، مرجع سابق، ص 21.

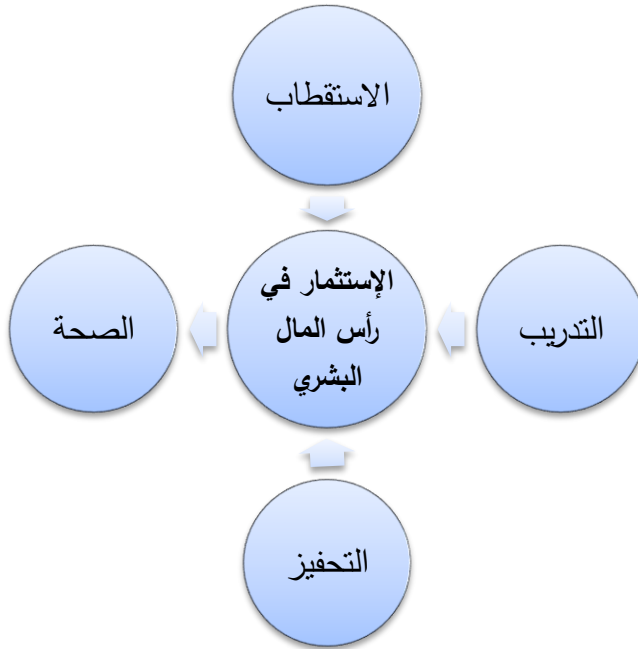
<sup>2</sup> - رايح عربية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص 14.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص 130-131.

وبالتالي فإن التطورات التي لحقت رأس المال البشري سواء من قبل الاقتصاديين أو المسيرين، غيرت النظر إليه باعتباره مورد من موارد المؤسسة لابد من الاستثمار فيه واستغلال معارفه ومهاراته وخبراته في تحقيق أهدافها، ولمواكبة التغيرات التي تحدث في المحيط خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتسم بالحاجة الملحة إلى الإبداعات والابتكارات المتسارعة، التي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال رأس المال البشري وضرورة الاستثمار فيه.

وبعد أن تعرفنا في المبحث الثاني عن ممارسات تسيير رأس المال البشري في المؤسسات، ثم تعرفنا في هذا المطلب على نظرية الاستثمار في رأس المال البشري التي ركّز روادها أمثال (Schultz, Becker, Muncer..) على الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة. وكانت هذه الأبعاد على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة قمنا باستخلاص مجموعة من الأبعاد التي من خلالها تستثمر المؤسسات في رأس مالها البشري، وتتمثل هذه المجالات أو الأبعاد في: الاستقطاب والتدريب والتحفيز والصحة، لذلك سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على هذه المجالات كأبعاد للاستثمار في رأس المال البشري، والشكل التالي يبيّن ذلك:

الشكل رقم (12): مجالات الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وآفاقه وقيوده

أولاً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وآفاقه

إنّ التأكيد على أهمية المعارف والمهارات والخبرات ظهر مع ظهور مفهوم رأس المال البشري حيث أكد الاقتصاديون أهميته في خلق الثروة، ومع تطور الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة الذي يتميز باعتماده الكبير على المعرفة والمعلومات، زادت معه أهمية رأس المال البشري كمورد أساسي لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وزاد معه وعي رجال الأعمال والقادة على أنّ ما ينفق عليه هو استثمار وليس إنفاق.



وفيما مضى كان لرأس المال البشري دور كبير في النمو الاقتصادي، ففي دراسة قام بها Edward (Denison, 1985) في الولايات المتحدة، وُجد أنّ الزيادة في التعليم للعامل العادي بين الفترة الممتدة من 1929 و 1982 يفسر حوالي ربع الزيادة في نصيب الفرد من الدخل خلال تلك الفترة<sup>1</sup>.  
وأكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أنّ معدل التعليم الأساسي على مستوى العالم قد زاد من 83% إلى 88% بين 1999 إلى 2005، وهو ما يفسر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في عملية التنمية خاصة التنمية البشرية<sup>2</sup>.

ومن أجل تفسير علاقة التعليم بالنمو الاقتصادي قام العالمان (HARBISON) و (MAYERS) بتقسيم العالم إلى أربعة مستويات من النمو الاقتصادي تتمثل في: البلاد المتخلفة والتي تتميز باهتمامها بالتعليم وتبلغ نسبة التعليم في المرحلة الابتدائي من 5 إلى 40% من الفئة العمرية 6-12 سنة أما المرحلة الثانوية فهي 3% وتبلغ أعمارهم 12-18 سنة، كما تتميز أيضا بعدم توفر جامعات فيها وبها معاهد قليلة فقط، ثم البلاد النامية جزئيا والتي تتميز بالتطور السريع للتعليم على حساب نوعية التعليم، كما تتميز بارتفاع نسبة التسرب في التعليم بالمرحلة الابتدائية، وانخفاض نسبة المتعلمين في المرحلة الثانوية، كما أنّ لديها نقص في عدد المدرسين، وبها جامعات لكنّها تهتم بالتعليم النظري، وبعدها تأتي البلاد شبه المتقدمة وهي التي تلتزم بالتعليم لمدة 6 سنوات، كما ترتفع معدلات القيد بها بنسبة 80%، ويميل التعليم الثانوي بها إلى التعليم الأكاديمي استعدادا للتعليم الجامعي، وتتميز بتوفر الجامعات، والجامعات فيها تتميز بتوفر عدد كبير من الطلاب وإمكانياتها المادية محدودة ونقص الأساتذة، وأخيرا البلاد المتقدمة التي تتميز بارتفاع الأبحاث والاكتشافات العلمية، وبارتفاع بنسبة المهارات والقوى البشرية المدربة والمؤهلة، كما تتميز بارتفاع القيد في المراحل التعليمية المختلفة من الابتدائية حتى المستوى الجامعي، وتهتم بالبحث العلمي والاكتشافات والاختراعات<sup>3</sup>.

تظهر أيضا أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال النموذج الهندي، فالهند كانت في حالة فقر حاد فيما مضى إلى غاية إدراك رجال السياسة حقيقة التقدم التكنولوجي وعلاقته برأس المال البشري وبهذا الصدد قال جواهر لال نهرو (NEHRU J) \* "لا أرى طريقا أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم". وتعدّ اليابان أيضا نموذجا آخر من النماذج التي ساهمت في معرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري فبعد الحرب العالمية الثانية واجهت اليابان ظروفًا سيئة جدا، وأدركت حينها أنّ ما يخرجها من هذا الوضع السيئ هو الاستثمار في رأس المال البشري وهذا ما برهنت عليه من خلال تقرير إعادة البناء حين أظهرت من خلاله أنّ اقتصاد اليابان وموقعها التجاري العالمي

<sup>1</sup>- Gary S. Becker, Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Op.cit, 1993, p 24.

<sup>2</sup>- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2008/2007، ص 21.

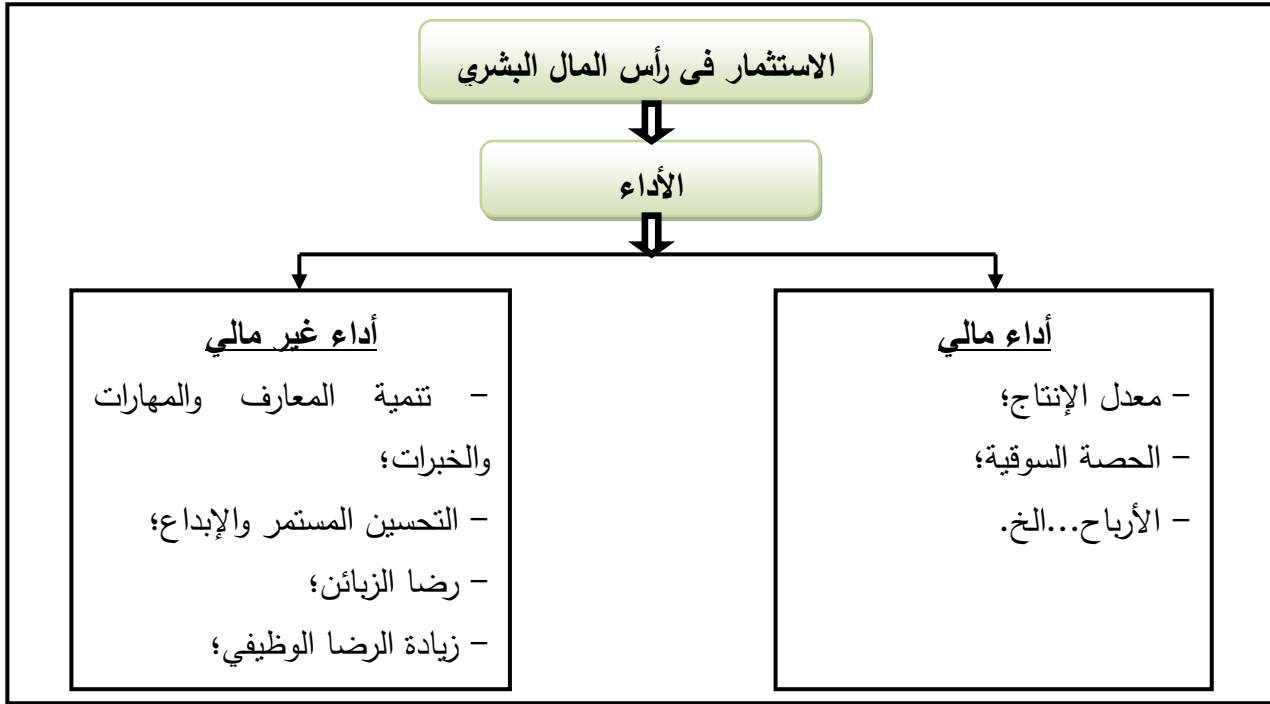
<sup>3</sup>- رابع عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص 10-11.

\* - وهو أحد رجال السياسة، وأول رئيس وزراء هندي بعد استقلال الهند.



يعتمد بدرجة كبيرة على علمائها ومفكرها ومهندسيها من أجل إنتاج سلع جديدة والابتكار والإبداع<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح نموذج تصوري عن تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء.

الشكل رقم (13): الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Source: Maran Marimuthu and al, **Human capital development and its impact on firm performance: evidence from development economics**, journal of international, social research, university turku Abdul rahman, 2009, p 270.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنّ الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر على أداء المؤسسات، ويمكن أن يكون هذا الأداء مالي أو غير مالي<sup>2</sup>:

- **الأداء المالي**: ويقصد به معدل الإنتاج والحصة السوقية والأرباح... الخ؛

- **الأداء غير المالي**: فيقصد به رضا الزبائن، الإبداع، تنمية المهارات، التحسين المستمر، زيادة الالتزام التنظيمي، انخفاض الضغوط... الخ.

إنّ الناتج المتحصل عليه جراء الاستثمار في رأس المال البشري يمكن أن يكون ناتج مالي أو غير مالي، وتفسير ذلك أنّ عائد الاستثمار في رأس المال البشري لا يظهر من خلال زيادة الإنتاجية فقط، بل يظهر أيضا من خلال الإبداع والابتكار والاستخدام الجيد للموارد، ممّا يجعل المؤسسات تزيد من إنتاجيتها مع تقليل التكاليف، وهو ما يجعل السلع والخدمات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق الخارجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوبر مخلف الدعيمي، **الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية نظرية وتحليل في دول عربية مختارة**، دار جرير، ط1، الأردن، 2010، ص 118.

<sup>2</sup> Maran Marimuthu and al, **Op.cit**, p 270.

<sup>3</sup> -وصاف سعدي، عوديا مولود، **الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 233.

- إذن من خلال ما تطرقنا له سابقاً فإن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تظهر في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- زيادة القدرة على الإبداع من خلال تزويد العمال بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينيات؛
  - استقطاب وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومفيدة وبأسعار مناسبة من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
  - تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛
  - الزيادة في الإنتاجية؛
  - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
  - القدرة على استيعاب الفرص في بيئة ديناميكية<sup>2</sup>.
- أما فيما يخص آفاق الاستثمار في رأس المال البشري فتتمثل في<sup>3</sup>:
- 1- **البعد الثقافي:** إن الاستثمار في رأس المال البشري خاصة التعليم يعكس على التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه وزيادة وعيه بما يدور حوله؛
  - 2- **البعد الاقتصادي:** يظهر من خلال تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية التي تحقق التقدم للدولة وتوفر الاحتياجات لسكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً له فرصة أكبر للعمل كمنتج يحقق قيمة مضاعفة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية؛
  - 3- **البعد الاجتماعي:** يتمثل في تنمية قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الفرد بالذات؛
  - 4- **البعد العلمي:** يظهر من خلال توفير الكوادر العلمية القادرة على الإبداع والابتكار بما يساهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في مستوى المعيشة؛
  - 5- **البعد الأمني:** هو تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص بارتفاع مستوى التعليم والتدريب مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.
- وبالتالي فإن للاستثمار في رأس المال البشري أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات التي تدرك أهمية المعرفة، وما يمكن أن تحققه من عوائد سواء من خلال الإبداع والابتكار أو زيادة معدل الإنتاج والحصة السوقية والأرباح... الخ.

1- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 24.

2- T Paul Schultz, Op.cit, P 01.

3- أماني خضير شلتوت، مرجع سابق، ص 24.

ثانياً: قيود الاستثمار في رأس المال البشري

رغم أهمية الاستثمار في رأس المال البشري إلا أنّ هناك بعض القيود أو المخاطر فيما يتعلق بهذا الاستثمار، والتي يجب أن تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، ومن بين القيود المرتبطة برأس المال البشري هو عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار بصفة شخصية، وبالرغم من قدرة الفرد على تأجير استثماره إلا أنّه لا يمكن بيعه عكس رأس المال المادي الذي يمكن بيعه (بيع آلة لا تحتاج إليها المؤسسة)، فالاستثمار مرتبط بالفرد في حد ذاته ومن بين الصعوبات التي تواجه المؤسسة أيضاً أنّ الفرد معرض للموت، وهو ما يجعل المؤسسة تتحمل خسارة عند استثمارها في هذا الفرد، أما فيما يخص وقت الاستثمار في رأس المال البشري فهو طويل مقارنة بالاستثمار في رأس المال المادي، مما يجعل المؤسسة تتحمل خطورة هذا الاستثمار. ومن بين المخاطر التي تتطوي على الاستثمار في رأس المال البشري هو نقص البيانات والأساليب اللازمة لتطبيق نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في مجال تسيير الموارد البشرية ومن أهم هذه الصعوبات هو صعوبة الحصول على البيانات التي تخص التكاليف التي أنفقت على رأس المال البشري، كما تكمن الصعوبة في اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في معرفة دخل الأفراد، وصعوبة تحديد معدل الخصم لحساب القيمة الحالية لرأس المال البشري، أيضاً صعوبة تحديد ما إذا كان للتدريب أثر على العوائد والأجور خاصة مع عدم وجود تطبيق في الواقع العملي الذي نستطيع من خلاله معرفة المجالات الأخرى للاستثمار في رأس المال البشري والتي تؤثر على الأجور والإيرادات.

أيضاً من المخاطر المرتبطة بالاستثمار في رأس المال البشري هو صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة للاستهلاك والاستثمار، فما ينفقه الفرد على الأكل واللباس والرعاية الصحية والسكن هي نفقات استثمارية وفي نفس الوقت هي نفقات ضرورية لحياة الفرد وهو ما يبرز صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة للاستهلاك والاستثمار<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى هذه المخاطر هناك بعض الاعتبارات أو المحددات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالاستثمار في الموارد البشرية، وتتمثل في<sup>2</sup>:

1- قيم الإدارة

تتعرض القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية، فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإنّ قيم وفلسفة الإدارة سوف تتعكس على الموارد البشرية، وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، مدير الإدارة العليا الذي لديه التزام بالحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة يميل إلى معالجة الضغوط للأحداث الإستراتيجية الرئيسية أو الجوهرية، وهذا من خلال التعامل مع الشائعات الرائجة في المؤسسة، وتوفير المعلومات الصحيحة، ومن ثمّ لا يكون هناك سوء فهم أو معلومات غير صحيحة والتي قد تؤثر بدورها على الأفراد.

<sup>1</sup> - رواية حسن، مرجع سابق، ص ص 82-83.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 203-204.

## 2- المخاطر والعائد على الاستثمار

إنّ الاستثمار في رأس المال البشري يحمل مخاطر أكبر من رأس المال المادي، نظراً لأنّ المؤسسة لا تمتلك هذا المورد، وهو ما يجعل الأفراد قادرين على ترك العمل في أي وقت، ولكي يتحقق الاستثمار لابد أن يغطي العائد المخاطر التي تنطوي على هذا الاستثمار، أما إذا كانت التكاليف أكبر من الإيرادات كأن تتحمل المؤسسة تكاليف المحافظة على العمال، وهو ما يجعل متخذي القرار يفاضلون بين التكلفة الحالية والمنافع المتحققة (أفراد ذوي معارف ومهارات أكثر التزاماً ومرونة، والارتباط الجيد بالثقافة التنظيمية).

## 3- الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب

يعتبر التدريب من أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تستثمر فيها نظراً لقدرته على زيادة المعارف والمهارات خاصة في المؤسسات، وكما ذكرنا سابقاً في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري وحسب (Becker) فإنّ التدريب نوعان خاص وعام، لذلك على المؤسسة أن تختار نوع التدريب الذي تستثمر فيه، وإذا افترضنا أنّ المؤسسة اختارت الاستثمار في التدريب الخاص ممّا يجعل صعوبة نقل المهارات التي تحصل عليها الأفراد إلى مؤسسة أخرى، وهو ما يجعل المؤسسة تسترجع استثمارها، أما إذا اختارت المؤسسة التدريب العام فإنّها لن تحصل على إيرادات نتيجة هذا الاستثمار، فالفرد الذي يتحصل على هذا النوع من التدريب يسهل عليه نقل مهاراته ومعارفه التي تمّ تلمّتها من نفقة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وهو ما جعل المؤسسات تعيّن الفرد الذي لديه مهارات ومعارف عامة متراكمة، وإذا لم تتوفر فيه هذه المهارات والمعارف، تضطر المؤسسة إلى القيام بالاستثمار في التدريب العام دون أي ضمان لها بأنّ الفرد المدرب سوف يواصل العمل بالمؤسسة لمدة تكفي لاسترجاع استثماره.

إذن بالرغم من وجود بعض المخاطر أو القيود المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري إلاّ أنّه يؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية... الخ، لذلك يجب على المؤسسات أن تأخذ هذه القيود بعين الاعتبار ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فاعليتها، كما يجب على المؤسسات قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري للتحقق من أنّ التكاليف التي أنفقت على هذا المورد لم تذهب سداً بل زادت جراء الاستثمار فيه، وإذا كان العكس أي لم تستفد شيئاً من هذا الإنفاق تقوم بالإجراءات التصحيحية لذلك، وأن تتفادى هذا المشكل مرة أخرى، وهو ما سيتم التطرّق له في المطلب الموالي.

## المطلب الرابع: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري

إنّ ما نقصده هنا بعائد الاستثمار في رأس المال البشري هو المنافع التي تحصل عليها المؤسسات جراء ما أنفقت على هذا الاستثمار، ورغم سهولة قياس العائد من الاستثمار في رأس المال المادي إلاّ أنّ قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري يحمل معه صعوبات، ذلك أنّ العائد الذي تحصل عليه المؤسسة جراء هذا الاستثمار قد يشمل فوائد ومنافع يسهل قياسها وقد يشمل أيضاً فوائد ومنافع يصعب قياسها، إذ تتعلق الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار، وقد تأخذ الأشكال التالية: زيادة في الإيرادات والأرباح، الزيادة في الإنتاجية... الخ، أما الفوائد التي لا يمكن قياسها بسهولة فهي تلك الفوائد التي لها

علاقة غير مباشرة بالاستثمار ويسمى هذا النوع من الفوائد بالفوائد الضمنية وتتمثل في: ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي، زيادة مستوى الرضا عن العمل، وتخفيض ضغوط العمل..الخ<sup>1</sup>.

لقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت إيجاد مقياس لعائد الاستثمار في رأس المال البشري منها<sup>2</sup>:

- نظرية الاستثمار حيث أنّ التعلم يرفع الإنتاجية؛

- نظرية الإنتاجية الحدية حيث يعظم صاحب العمل ربحه في تحديد الطلب على العمل؛

- نظرية عرض العمل حيث يعظم العامل كسبه من استثماره في رأس المال البشري أو ساعات الفراغ.

ويعتبر نموذج مينسر أو ما يسمى بدالة الكسب المنسرية من أبرز النماذج لقياس عائد الاستثمار في رأس

المال البشري، ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الافتراضات تتمثل في<sup>3</sup>:

- أنّ طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للفتاوت في دخول العمال، وأنّ التدريب يرفع إنتاجية العامل، إلا أنّ التدريب يتطلب تأجيلاً للدخل لفترة مستقبلية؛

- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتدريب الحصول على دخول أعلى في المستقبل تعويض تكلفة التدريب؛

- يفترض أن تقتصر تكلفة التدريب على التكلفة البديلة بمعنى الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بمؤسسات التدريب؛

- يفترض ألاّ يقوم الأفراد باتخاذ قرار للتدريب في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولى، وأن يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية فترة التدريب الأولى ثابتاً خلال الفترة العملية؛

- يفترض ثبات سعر الفائدة الذي يستخدمه الأفراد في حسم التدفقات المستقبلية.

وتقوم معادلة رأس المال البشري وفق هذا النموذج على التعليم والخبرة وتأخذ الشكل التالي<sup>4</sup>:

$$R = f (S , E)$$

حيث:

R = مستوى الأجر

S = سنوات التمدرس

E = سنوات الخبرة

وقد وجهت عدة انتقادات لهذا النموذج من بينها أنّه ركّز على التعليم وأغفل مسألة الجودة فيه، كما أهمل

العوائد غير النقدية في تقدير معدل العائد<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، مرجع سابق، ص ص 37-38.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري (في العائد الاقتصادي)، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010، ص 09.

<sup>3</sup> - علي عبد القادر علي، أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر 2001، ص ص 04-05.

<sup>4</sup> - عماد الدين أحمد، رأس المال البشري في سورية، قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم لمؤتمر الاقتصاديين الشباب برعاية جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق، حزيران (جوان)، 2005، ص 14.

<sup>5</sup> - فيصل بوطيبة، العائد من التعليم في الجزائر، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2009/2010، ص 115.

أولاً: حساب العائد على الاستثمار

يتم حساب العائد على الاستثمار باستخدام معدل التكلفة إلى العائد، أو بقسمة مزايا وعائدات برنامج الموارد البشرية على التكاليف، ولابد من استخدام التقييم السنوي لتحديد العائد على الاستثمار البشري. أما بالنسبة للبرامج طويلة الأجل فلا تتناسب معها التقييم السنوي، ولابد من استخدام مداخيل أخرى لفترات أطول، ولحساب عائد الاستثمار في رأس المال البشري نستخدم المعادلة التالية:

مزايا وفوائد برنامج الموارد البشرية

معدل التكلفة إلى العائد =

تكلفة برنامج الموارد البشرية

فوائد برنامج الموارد البشرية

النسبة المئوية للعائد على الاستثمار =  $100 \times$

تكلفة برنامج الموارد البشرية

بالإضافة إلى ذلك يتم حساب العائدات غير الملموسة وذلك من خلال تحويل البيانات إلى قيم مالية ومقارنتها مع تكاليف برنامج الموارد البشرية، وهذه البيانات يتم جمعها أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية، وتتعلق هذه البيانات بردود الفعل والرضا والتعلم.. الخ، وبعد تطبيق البرنامج يتم جمع البيانات ومقارنتها مع ما تم جمعه سابقاً للتعرف على الانحرافات والتوقعات المستقبلية ثم تحويلها إلى قيم مالية<sup>1</sup>، وتتمثل طرق تحويل البيانات إلى قيم مالية في<sup>2</sup>:

- تحويل بيانات المخرجات إلى أرباح أو تكاليف حيث يتم عرضها كقيمة معيارية؛
- حساب تكلفة مقياس الجودة مثل عدد الحوادث ويتم عرضها كقيمة معيارية؛
- يتم تحويل الوقت الذي يوفره العاملون إلى أجور ومزايا؛
- قيام الخبراء الخارجيين والداخليين بتقدير هذه القيم؛
- تتضمن قواعد البيانات الخارجية قيماً تقريبية لبنود البيانات؛
- قيام المشاركين بتقدير تكلفة أو قيمة بنود البيانات؛
- يقوم المسيررون أو المشرفون بتقدير التكلفة أو القيمة؛
- يقوم العاملون في الموارد البشرية بتقدير قيمة بنود البيانات؛
- يتم ربط المقياس بالمقاييس الأخرى حيث يتم تحديد التكاليف بسهولة.

إذن يعتبر قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري من أصعب المقاييس التي تواجهها المؤسسات نظراً لوجود عائدات غير ملموسة يصعب قياسها، إلا أنه يتم تحويل البيانات الخاصة بها إلى قيم مالية كما ذكرنا سابقاً، وبالتالي معرفة ما إذا حققت المؤسسة عوائد ايجابية جراء الاستثمار في رأس المال البشري أم لا، ومنه تصحيح الانحرافات والأخطاء التي حالت دون نجاح هذا الاستثمار.

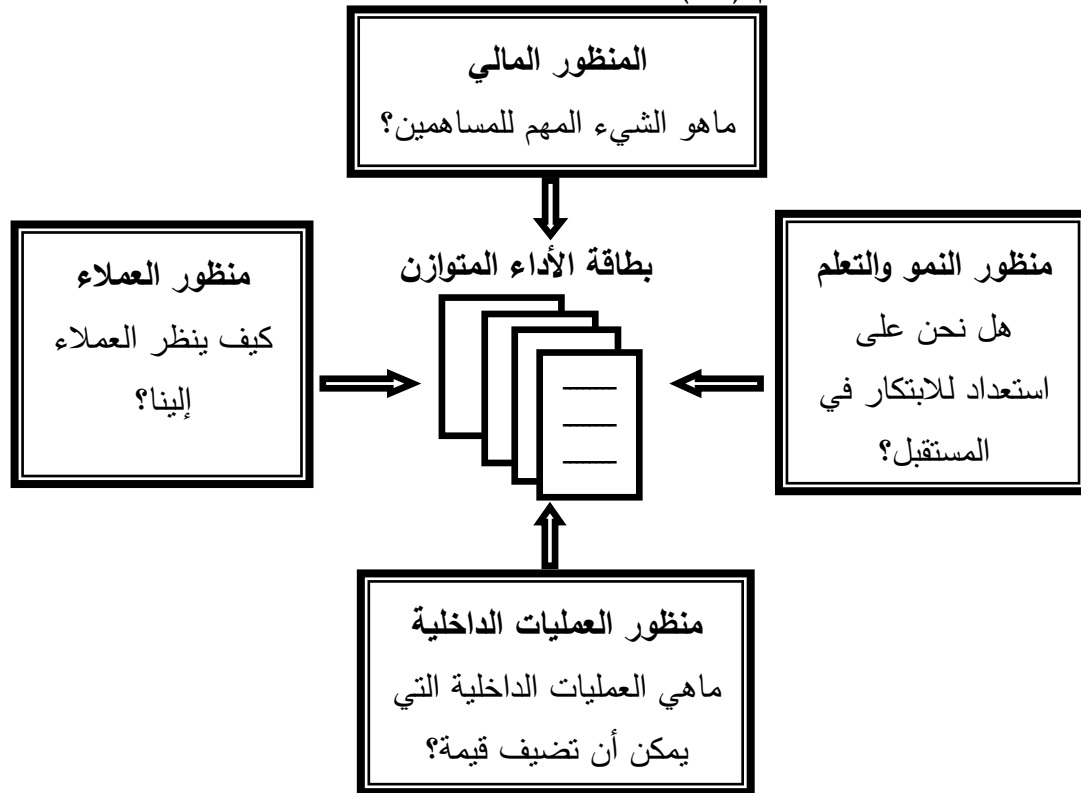
<sup>1</sup> - محمد مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 11.

ثانياً: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

بالإضافة إلى المقاييس السابقة ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC)\*، إذ تعدّ هذه الأداة من النماذج التي تستخدم لقياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ووضعت عام 1992 من قبل أستاذ مدرسة هارفارد للأعمال (Robert S Kaplan) ومستشار الإدارة (David P. Norton)، وهي أداة لقياس الأداء، حيث قادتهم أبحاثهم إلى الاعتقاد بأنّ المقاييس المالية التقليدية لا يمكن أن توفر صورة دقيقة عن أداء المؤسسة في بيئة الأعمال الجديدة في التسعينات، فبدلاً من إجبار المديرين على الاختيار بين التدابير المالية الصعبة والتدابير التنفيذية غير المالية مثل المحافظة على العملاء ودورة حياة تطوير المنتجات، رضا العاملين، فقد قامت (BSC) بوضع طريقة تسمح للمديرين بالنظر إلى كلا النوعين بطريقة متوازنة، ويتضمن سجل النتائج المتوازنة التدابير المالية التي تخبرنا بنتائج الإجراءات المتخذة فعلاً<sup>1</sup>. ويرى (Paul R. Niven) أنّ بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بثلاثة عناصر تتمثل في: نظام القياس، نظام الإدارة الإستراتيجية، وأداة للاتصال<sup>2</sup>. كما يرى بعض الباحثين أنّ بطاقة الأداء المتوازن تعكس أربعة منظورات: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو<sup>3</sup>، كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): منظور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Steven ten Have and al, **Key management models**, Pearson Education, UK, 2003, p 13.

\* يطلق هذا الرمز اختصاراً لـ: Balanced Scorecard

<sup>1</sup> - Marilyn M. Helms, **Encyclopedia of management**, Fifth edition, Thomson Gale, USA, 2006, pp 30-31.

<sup>2</sup> - Paul R. Niven, **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**, John Wiley & Sons, Canada, 2003, p 15.

<sup>3</sup> - Indra Abeysekera, **Intellectual Capital Accounting, Practices in a developing country**, Routledge, New York, 2008, p 13.



أما فيما يخص نموذج الأداء المتوازن لرأس المال البشري، فهو مقسم إلى أربعة مربعات، كل منها يمثل أحد أنشطة الاستثمار في رأس المال البشري الرئيسية كما هو موضح في الشكل رقم (14)، ولا تتضمن نشاط التخطيط لأنه يوجه إلى المستقبل وليس إلى الأحداث الحالية. ويتضمن كل مربع قياسات للتكلفة والوقت والكمية والجودة بخلاف قياس رد الفعل الوارد في أسفل المربعات<sup>1</sup>، وتتمثل هذه الأنشطة في:

الشكل رقم (15): سجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري

الإنفاق	الاستقطاب والاكتمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجمالي تكلفة العمالة كنسبة من مصروفات التشغيل</li> <li>- متوسط الأجر للعامل</li> <li>- تكلفة المزايا المادية كنسبة من كشوف المرتبات</li> <li>- متوسط مستوى الأداء بالمقارنة بالعائد/ فرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة تعيين الفرد</li> <li>- وقت شغل الوظيفة</li> <li>- عدد المعينين الجدد</li> <li>- عدد الإحلال</li> <li>- جودة المعينين الجدد</li> </ul>
التطوير	الاحتفاظ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة تكلفة التدريب كنسبة من إجمالي الأجور</li> <li>- عدد ساعات التدريب الإجمالي</li> <li>- متوسط ساعات التدريب/ عامل</li> <li>- ساعات التدريب الوظيفي</li> <li>- ساعات التدريب للمجموعات الوظيفية</li> <li>- العائد على الاستثمار في التدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعدل الإجمالي لدوران العمالة</li> <li>- نسبة الترك الاختياري</li> <li>- نسبة الترك من العمالة عالية الأداء</li> <li>- تكلفة دوران العمل</li> </ul>
الرضا الوظيفي	معنويات العاملين

المصدر: إتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إثراء للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2004، ص 230.

<sup>1</sup> - إتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إثراء للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2004، ص 230.



إنّ قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري يلعب دوراً مهماً في المؤسسات، ليس فقط من ناحية الحصول على البيانات والمعلومات حول كفاءة أو عدم كفاءة الممارسات التي تقوم بها المؤسسة للاستثمار في رأس مالها البشري، بل من خلال مساهمتها في اتخاذ القرارات المستقبلية حول رأس مالها البشري.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في زيادة إنتاجيتها وأدائها، ولقد اتضح ذلك من خلال المجهودات التي تقوم بها المؤسسات من خلال تسيير الموارد البشرية للرفع من قدرة وفعالية هذا المورد، وذلك عن طريق تسييره والاستثمار فيه، هذا الأخير الذي يلعب دورا مهما في زيادة معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين، وبالتالي زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية التي تصبو إليها المؤسسات في ظل هذا المحيط الذي يتميز بكثرة التغيرات والتحولت، وفي ظل الاقتصاد الحالي (اقتصاد المعرفة)، الذي بدوره يعتمد بشكل واسع على المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد.

وبالرغم من أهمية الاستثمار في رأس المال البشري إلا أن هناك بعض القيود التي يمكن أن تواجهها المؤسسات عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري، ومن أبرز هذه القيود هو اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي، وصعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار في رأس المال البشري، ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية.

ورغم هذه القيود إلا أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية.... الخ، وبالتالي على المؤسسات أن تحدد المجالات (الممارسات) التي تستطيع من خلالها أن تستثمر في هذا المورد، وهذه المجالات عديدة منها الاستقطاب، التدريب، التحفيز، والصحة.. الخ.

ولا تنتهي مهمة تسيير رأس المال البشري عند القيام بالاستثمار، بل يجب قياس العائد من هذا الاستثمار، وبهذا الصدد فقد ظهرت العديد من النماذج التي حاولت إيجاد مقياس فعال لعائد الاستثمار في رأس المال البشري، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها كل من (Robert S Kaplan) و (David P. Norton) من أهم النماذج المستخدمة في هذا قياس، والتي تهدف إلى الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية.

# الفصل الثاني

تسيير المعرفة - إطار نظري -

### تمهيد

تعتبر المعرفة (knowledge) الثروة الحقيقية للاقتصاد، ومصدرًا مهمًا لقوة المؤسسة، وهو ما أشار إليه الفيلسوف الشهير (Francis Bacon) في القرن السادس عشر على أنّ المعرفة هي القوة (knowledge is power)<sup>1</sup>، وقد اتسعت دائرة المعرفة والاهتمام بها وتسييرها إلى عاملين أساسيين هما<sup>2</sup>:

أولاً: التطور الذي عرفته الدول في السبعينات نحو اقتصاد الخدمات، ثم الخدمات عالية التخصص والتي تعتمد بشكل كبير على المعرفة، وهو ما يمكن أن نسميه بالتحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يتميز بعدة مواصفات يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والإبداع والابتكار، الأمر الذي يُساعد على توليد المعارف المفيدة في جميع المجالات؛

- زيادة الاهتمام بالتعليم والتدريب والإعلام من أجل نشر المعارف وبناء أفراد ذوي معارف ومهارات وقدرات أي رأس مال بشري يتمتع بالعمل بفاعلية؛

- التركيز على ضرورة استخدام المعارف والمهارات والقدرات على أفضل وجه ممكن بما يدعم عطاء المجتمع ويعزز تطوره؛

- توفير بيئة تفاعلية مناسبة تحث الإنسان على المساهمة فيما سبق، وتظهر إمكاناته، وتشجعه على العطاء، وتبرز في هذا المجال ميزة التنوع الإنساني في المواهب والقدرات التي تشمل نواحي علمية تطويرية، وأخرى مهنية تنفيذية، وثالثة اقتصادية وإدارية وغير ذلك؛

- تأمين بنية تقنية مناسبة لا يقتصر اهتمامها على الخدمات الأساسية للمجتمع فقط، بل على الرعاية اللازمة لتحفيز العمل المعرفي، والإنجاز المادي الذي يستند إليه، كما هو الحال فيما يُعرف «بمحاضرات التقنية»؛

- التركيز في إطار البنية التقنية سابقة الذكر على بنية التقنية الرقمية المعلوماتية، بما في ذلك تقنيات الاتصالات والحاسوب والانترنت.

ثانياً: تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية، التي أدت إلى توفر كمية هائلة من المعلومات وسهولة الحصول عليها، وجمعها وتصنيفها ومعالجتها وتوزيعها.

وبذلك فإنّ المعرفة وكيفية تسييرها أصبحت تشكل عنصراً مهماً في المجتمعات والمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، الذي يعتبر المعرفة أحدث عوامل الإنتاج التي يعتمد عليها في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

<sup>1</sup> - Stephen Gaukroger, **Francis Bacon and the Transformation of Early-Modern Philosophy**, Cambridge University Press, USA, 2001, p 17.

<sup>2</sup> - نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> - عدنان داود محمد العذاري، مرجع سابق، ص 77.

وعلى ضوء ذلك فإنّ التطور الذي شهده موضوع تسيير المعرفة\*، وتنامي الدور الذي يقوم به من خلال مختلف العمليات في تحقيق الأهداف والنتائج، إذ من خلاله يتم الحصول على المعرفة وخلقها وتوزيعها وخبزنها وتطبيقها للحصول على الإبداع الذي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسات، ممّا يضمن لها مواجهة متطلبات العصر الحالي والبقاء والاستمرار. لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرف على تسيير المعرفة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية-؛

المبحث الثاني: تسيير المعرفة - مفاهيم أساسية-؛

المبحث الثالث: تسيير المعرفة - نماذج وعمليات-.

\*- سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على مصطلح تسيير المعرفة بدلا من إدارة المعرفة.

المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية -

بعد التطور الذي عرفه الاقتصاد والتزايد الكبير بالدور الذي تلعبه المعرفة في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من المجالات الأخرى، أصبحت المعرفة وكيفية الحصول عليها والمشاركة بها وتطبيقها من أولويات اهتمام المؤسسات التي تهدف إلى الإبداع والتميز، وللتعرف أكثر عن موضوع المعرفة سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على نشأة وتطور المعرفة، وكذا مفهومها وخصائصها، بالإضافة إلى معرفة آليات تشكيلها وأنواعها وأهميتها ودورة حياتها.

المطلب الأول: المعرفة - النشأة والتطور، المفهوم والخصائص -

أولاً: نشأة وتطور المعرفة

المعرفة ليست بمصطلح حديث، فقد ظهرت قديماً تزامناً مع ظهور الإنسان، حيث أعطى الإسلام عناية بالعقل، وبالعقل ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان، وجعل العقل هو منشأ الفكر، كما أنَّ العقل هو مصدر التفكير والمعرفة، وقد حثَّ سبحانه وتعالى على المعرفة لقوله تعالى: "إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَاءٍ فَأَخْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَّاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ"<sup>1</sup>. كما حثَّ الله سبحانه وتعالى عباده على استخدام العقل والتفكير، ومن بين الآيات الدالة على حثَّ الإنسان على التفكير قوله تعالى: "إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لَأُولِي الْأَلْبَابِ (190) الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ"<sup>2</sup>، ولقوله تعالى أيضاً "أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَىٰ قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا"<sup>3</sup>. ولقوله تعالى "وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ لِنُضْرِبِهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ"<sup>4</sup>، ومنه فإنَّ كل هذه الآيات وغيرها دلالة لحثه تعالى على المعرفة وتحرير العقل من الجهل.

ويشير العديد من الكتاب والباحثين إلى أنَّ الظهور الحقيقي لمصطلح المعرفة كان على يد الفلاسفة اليونانيين القدامى أمثال (سقراط، أفلاطون، أرسطو...)، والذين حاولوا تقديم مفهوم محدد للمعرفة إلاَّ أنَّه هناك اختلاف بحسب وجهة نظر كل منهم، فمثلاً أصحاب المذهب الحسي يرون أنَّ المعرفة أساسها الحواس وأننا نعرف بفضل ما تمدنا حواسنا، أما أصحاب المذهب العقلاني أو المثالي (أفلاطون) فيرون أنَّ المعرفة مصدرها العقل البشري، وفيهم من كانت آراؤه مشتركة بين المعارف الفطرية وبين التجربة كوسيلة للمعرفة، حيث يرى أصحاب هذا المذهب (الواقعي) أنَّ المعرفة أساسها التجربة والحواس وهما أدوات معرفتنا، أما أصحاب المذهب الحدسي فيرون أنَّ المعرفة إلهام وحدس، والحقيقة يمكن القول أنه ليس هناك حسيّ صرف، ولا عقلي محض،

<sup>1</sup> - سورة البقرة، الآية (164).

<sup>2</sup> - سورة آل عمران، الآية (190-191).

<sup>3</sup> - سورة محمد، الآية (24).

<sup>4</sup> - سورة العنكبوت، الآية (43).

ولا حدسي خالص، إلا أنّ المعرفة تكامل بين هذه الوسائل، فالمعرفة الحسية يساعدها العقل، أما العقلية تتطلب أحيانا الحواس، أما الحدس فيمكن أن يحدث خلال أي بحث عقلي<sup>1</sup>.

وفي القرن السابع عشر والقرن الثامن عشر، وعلى يد الفلاسفة أمثال (Decartes, Leibnitz, and Locke) الذين غيروا الأفكار حول المعرفة بالإيمان وطوروا أفكار المعرفة إلى حقائق قابلة للبرهان، وهناك فلاسفة آخرون أمثال (Hegel and Kant) من عرفوا المعرفة على أنها "معاني متباينة أو تبرير لمعتقدات حقيقية"<sup>2</sup>. وفي القرن التاسع عشر قامت العديد من المدارس الفلسفية، وظهرت عدة منظورات حول المعرفة كما هي مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): أوجه النظر حول المعرفة حسب مجموعة من المفكرين

مدارس الفكر	الأفكار الأساسية عن المعرفة	الفلاسفة
الواقعيون	اكتساب المعرفة من ملاحظة الواقع الحقيقي	Comte
البنائي	المعرفة مبنية في عقولنا وبالتالي ليست موضوعية	Erlangen School
العقلانيون	كل المعارف تقوم على التجربة قبل إمكانية قبولها	Popper
التجريبيون	المعرفة يمكن أن تقبل من التجارب، وبالتالي فإن الرياضيات والعلوم الطبيعية يمكن أن تزودنا بمعرفة أكيدة	Locke, Russel
علم اجتماع المعرفة	المعرفة مبنية اجتماعيا	Mannheim, Scheler
المذهب العملي	المعرفة تمثل واقعنا بناء على تجاربنا	Dewey

Source: David Schwartz, Encyclopedia of knowledge management, Idea Group Reference, USA, 2006, p 328.

إنّ جميع هذه المدارس والمذاهب أعطت مفاهيم مختلفة للمعرفة، إلا أنّ كل مفكر وكل باحث أعطاهما مفهوما حسب المذهب الذي ينتمي إليه، وبالتالي فقد بقيت المعرفة في تلك الفترة موضوع نزاع ونقاش بين هؤلاء المفكرين.

أما في الأدب التسييري فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمام بها في منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية، حيث بدأت بالمجتمع الزراعي، وامتدّ هذا المجتمع آلاف السنين وصولا إلى القرن الثامن عشر، وبعد ذلك بدأ التحول إلى المجتمع الصناعي الذي عرف تغييرات حيث أُسْتُبْدِل الحقل بالمصنع وصاحب الأرض بصاحب رأس المال، وامتدّ هذا المجتمع إلى غاية القرن العشرين، ثم ظهر عصر آخر وهو العصر المعلوماتي الذي تحوّلت فيه القيادة من الآلة إلى أنظمة التكنولوجيا وهو ما يطلق عليهم بـ "عمال المعرفة"<sup>3</sup>، وظهر هذا المصطلح بحدود عام 1959 حين استخدم بيتر دراكر (Peter Drucker) مصطلح "عمال المعرفة" في كتابه

<sup>1</sup> - رجب بودبوس، تسيير الفلسفة، الدار الجماهيرية، ط1، ليبيا، 1995، ص ص137-139.

<sup>2</sup> - David Schwartz, Encyclopedia of knowledge management, Idea Group Reference, USA, 2006, p327.

<sup>3</sup> - علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر، ط1، 2009، ص ص52-53.

معالم الغد (Landmarks of Tomorrow)، ويتضمن عمال المعرفة الأفراد الذين يعملون في حقول تقنية المعلومات مثل المبرمجين، محلي الأنظمة، أكاديميين، باحثين... الخ<sup>1</sup>.

ووفقا للحائز على جائزة "توبل" في الاقتصاد (Friedrich hayek) فإن التركيز على مفهوم المعرفة يرجع إلى النظرية الاقتصادية في الفترة (1937، 1945)، حيث اهتمت في تلك الفترة بطبيعة المعرفة والإبستومولوجيا وأهملت بشكل كبير المعرفة سواء في شكلها الضمني أو الظاهري<sup>2</sup>.

وعلى أية حال فقد كانت المعرفة في صميم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي، وفي الآونة الأخيرة كان هناك اعتراف بأن القدرة على الإنتاج واستعمال المعرفة لها قيمة واضحة جدًا في زيادة المستوى الاقتصادي والاجتماعي، من خلال تحقيق الرفاهية الاجتماعية والنمو الاقتصادي<sup>3</sup>.

لقد عرفت المعرفة تطورات عديدة منذ ظهورها إلى يومنا هذا، وكانت كل فترة تولي اهتماما متزايداً بها أكثر من الفترة التي سبقتها نظراً لدورها الهام في المجتمعات وتطورها، كما أصبح تطور الدول يقاس بما تملكه من معارف وليس بما تملكه من موارد مادية، بالإضافة إلى ذلك فإن التطورات التي عرفتتها المعرفة ساعدت في إدراك المؤسسات أهميتها في إنتاج الثروة، وأنها من أهم الموارد التي تمتلكها والتي تساهم في خلق ميزة تنافسية لها.

### ثانياً: مفهوم المعرفة وخصائصها

لقد اختلف الباحثون في تقديم مفهوم محدد للمعرفة نظراً لتداخلها مع بعض المصطلحات الأخرى مثل (البيانات، المعلومات...) والتي سيتم التطرق لها لاحقاً. إلا أنه يمكن تعريفها لغة على أنها "إدراك الشيء على ما هو عليه"<sup>4</sup>، ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها "الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة أو الدراسة التي يمتلكها الفرد"<sup>5</sup>، ويعرفها المنجد الفرنسي (Larousse) بأنها "نشاط فكري يهدف إلى التوصل إلى مهارة معينة"<sup>6</sup>. أما (Burton-Jones) فيشير بأن المعرفة هي "المخزون المتراكم للمعلومات والمهارات المستمدة من استخدام المعلومات من قبل المتلقين، حيث أن المتلقين هم الأفراد وبالتالي فإن المعرفة تعكس المعالجة (التفكير أو الإدراك) بواسطة الدماغ التي تم توفيرها في شكل معلومات"<sup>7</sup>.

ويرى (David Rooney and al) أن المعرفة هي "العلاقة بين القدرة على التعرف فكرياً على أبعاد مشكلة ما والقدرة أو المهارة للقيام بالإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلة"<sup>8</sup>. وبالتالي فالمعرفة عملية إنسانية تبدأ من

<sup>1</sup>- Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Knowledge creation and Management new Challenges for Managers**, Oxford University Press, New York, 2007, p 05.

<sup>2</sup>-Wilfred Dolfsma, **Knowledge economies: innovation, organization and location**, Routledge, USA and Canada, 2008, pp 04-05.

<sup>3</sup>- David Rooney and al, **Handbook on the Knowledge Economy**, Edward Elgar Publishing Limited, UK and USA, 2005, p 80.

<sup>4</sup>- أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتاب، ط1، القاهرة، 2007، ص 1487.

<sup>5</sup>- خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 55.

<sup>6</sup>- Dictionnaire de francais, Larousse- Bordas, France, 1997, p 87.

<sup>7</sup>- Gil Ariely, **Knowledge Management as a methodology towards intellectual capital**, 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian, Spain, 7-12 Sept, 2003, p02.

<sup>8</sup>- David Rooney and al, **Op.cit**, p 23.



الاعتقاد وتتجه نحو "الحقيقة". ويُعرّفها قاموس (راندوم هاوس) على أنها "الإطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ، سواء من الدراسة أم من التقصي"<sup>1</sup>. والمعرفة هي أمر يقود إلى فعل<sup>2</sup>.

أما (Erik Sveiby-Karl) فقد أوضح أنّ المعرفة تختلف اختلافا واضحا عن البيانات (رموز غير منظمة ومنفصلة)، كما تختلف عن المعلومات<sup>3</sup>. كما أشار (Devenport and Prusak) إلى أنّ المعرفة ليست البيانات ولا المعلومات على الرغم من وجود صلة بين هذه المصطلحات، كما أشار إلى أنّ المعرفة هي أوسع، أعمق، وأكثر ثراء من البيانات والمعلومات<sup>4</sup>. وهو ما أكدّه كل من (Harris and Henderson, 1999) حين أشارا إلى أنّ المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتندرج إلى البيانات (Data) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom) التي تعدّ أساسا فاعلا للابتكار (Innovation)<sup>5</sup>.

وتُعرّف المعرفة حسب (Machael h.zack) على أنّها "المعلومات الصحيحة التي أنشأت من خلال الاختبارات والإثبات، لذلك يمكن تمييز المعارف من الرأي والمعتقدات"<sup>6</sup>.

وبالتالي فإنّ المعرفة تعبّر عن كل ما هو جديد وذو فائدة للمؤسسات، فالمعرفة "خليط من التعلّم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والإدراك البشري، فوجود معلومات مشتتة لا يشكل إضافة حقيقية للمؤسسات باعتبار أنّ البيانات والمعلومات لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم، ومنه فإنّ: المعلومات ≠ المعرفة.

ومن مجمل التعاريف التي تمّ التطرّق إليها يتّضح لنا أنّ المعرفة تشير إلى "عملية المزج بين المعلومات والخبرة المكتسبة والإدراك الحسي، وبالتالي فإنّ المعرفة تشير إلى العلم الذي نحصل عليه من خلال المعلومات، هذه الأخيرة تأتي نتيجة معالجة البيانات.

ونظرا لكون المعرفة أهم مورد من موارد المؤسسة، وهي نتاج الفكر الإنساني من خلال عملية التفكير والحدس والاعتقاد... الخ، فهي تملك مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الموارد الأخرى للمؤسسة تتمثل في<sup>7</sup>:

- 1- المعرفة هي فعل إنساني راق تتراكم وتتقل من جيل لآخر؛
- 2- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع وإنّما تتوالد ذاتيا.

1- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004، ص 04.

2- المرجع نفسه، ص 4.

3- Karl-Erik Sveiby, A knowledge –based theory of the firm to guide in strategy formulation, journal of intellectual capital, vol 2 no. 4, 2001, p345.

4-Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, Op.cit, p04.

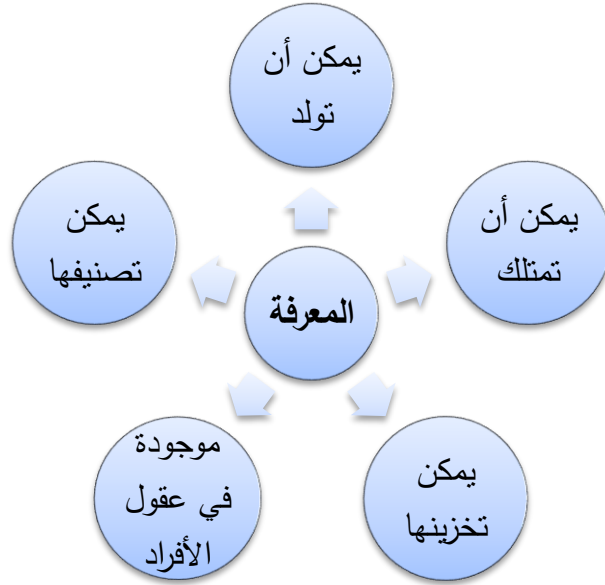
5- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 16، العدد الأول، غزة، 2012، ص 35 .

6- Michael H. Zack, Knowledge and Strategy, Butterworth-Heinemann, British Library, 1999, p 199.

7- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 26.

بالإضافة إلى هذه الخصائص جسد (Housel and Bell) مجموعة من الخصائص الأخرى كما هي مبينة في الشكل رقم (16) و تتمثل في<sup>1</sup>:

- 1- **المعرفة يمكن أن تولد:** فالمعرفة يمكن أن تُولَّد من خلال الأفراد داخل المؤسسة، أي أنه يمكن تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد إلى معرفة صريحة؛
- 2- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإنّ المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم استقطابها، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية؛
- 3- **المعرفة موجودة في عقول الأفراد:** ليست جميع المعارف في المؤسسة معارف صريحة وإنما هناك معارف ضمنية في عقول الأفراد، وهذه المعارف قابلة للتحويل إلى معارف صريحة؛
- 4- **المعرفة يمكن تخزينها:** المعرفة يتم تخزينها على الورق وأشرطة الفيديو، والآن مع التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبحت المعرفة تخزن في وسائل الخزن الإلكترونية؛
- 5- **المعرفة يمكن تصنيفها:** للمعرفة عدة تصنيفات فيمكن تصنيفها إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، كما يمكن تصنيفها إلى عدة تصنيفات أخرى سيتم التطرق لها لاحقا.



الشكل رقم (16): خصائص المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط2، الأردن، 2008، ص 29.

كما أشار (Taylor, 2000) إلى الخصائص التالية للمعرفة<sup>2</sup>:

- 1- المعرفة نحصل عليها من خلال التعليم المستمر، وتصاغ في عقول الأفراد بالتجربة؛

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 29.

<sup>2</sup> - علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص ص57-58.

2- المعرفة يمكن انتقالها من معرفة ضمنية إلى صريحة، وكل فرد أو مجتمع يملك معارف خاصة به ومعارف عامة؛

3- تساهم في تطوير وتحديث المؤسسات وتتطلب المعرفة تكلفة عالية لاكتسابها أما فوائدها فأكبر من التكاليف التي أنفقت عليها، وتتميز أيضا بصعوبة الفهم والتقييم والصيانة والتقسام.

### المطلب الثاني: آليات تشكّل المعرفة (هرم المعرفة)

إنّ سرعة التغيير في اقتصاد المعرفة يتطلب أن تكون هناك أهمية للتجديد الشامل للمعرفة لضمان استمرارية المؤسسات، ونقصد بتجديد المعرفة إيجاد أفضل الطرق والأساليب لغرض تطبيق المعرفة لكي تخلق قيمة للمؤسسة، لذلك يجب أن نتعرّف على آلية تشكّل المعرفة، وكيف يتم تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة كما هو مبين في الشكل رقم (18)، وسيتم فيما يلي التعرّف على كل مصطلح على حدا:

**1- البيانات (Data):** إنّ كلمة بيان (Datum) تعني حقيقة معيّنة، ولذلك هي مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو القياسات، وتكون في صورة أرقام أو حروف أو رموز أو أشكال وتصف فكرة أو موضوع أو حدث أو هدف أو أية حقائق أخرى<sup>1</sup>، ومن ثم فالبيانات تتضمن النصوص والحقائق والصور والرموز بدون سياق أي التي ليس لها معنى وغير المترجمة<sup>2</sup>، وعُرّفت أيضا حسب (خضر مصباح) بأنها "مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم معالجتها (تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي)"<sup>3</sup>. كما أكد كل من (Becerra-Fernandez, Gonzalez, and Sabherwal, 2004) أنّ البيانات تتكوّن من الحقائق والملاحظات، أو التصوّرات. قد تكون البيانات خالية من السياق أو المعنى أو القصد أو الغرض، ويمكن بسهولة استقطابها، وتخزينها، وإيصالها عن طريق الوسائط الإلكترونية<sup>4</sup>. وبالتالي: البيانات هي المادة الخام التي نستخلص منها المعلومات كما هو مبين في الشكل رقم (17).

**2- المعلومات (Information):** تعتبر المعلومات مرحلة الوسط بين البيانات والمعرفة، وكلمة "معلومات" مشتقة من كلمة "علم" "inform" وترجع إلى كلمة "معلم" أي الأثر الذي يستدل به عن الطريق، كما أنّها تعني شرح أو توضيح شيء ما<sup>5</sup>. ويمكن تعريفها على أنّها "البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات معنى ومتاحة للأفراد، ولأي شخص الحق في الوصول إليها"<sup>6</sup>، كما أكد (Drucker, 1988) أنّ المعلومات هي "البيانات التي وهبت مع

<sup>1</sup> - محمد السعيد خشبة، أساسيات النظم : نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع، القاهرة، مصر، 1987، ص47.

<sup>2</sup> - Michael J Marquardt, **Building the Learning Organization mastering the 5 elements for corporate learning**, second edition, Davies- black publishing, Australia, 2002, p 140.

<sup>3</sup> - خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 44.

<sup>4</sup> - Irma Becerra-Fernandez and Dorothy Leidner, **Knowledge management an evolutionary view**, M.E. Sharpe, USA, 2008, p 04.

<sup>5</sup> - محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، ط1، 1993، ص55.

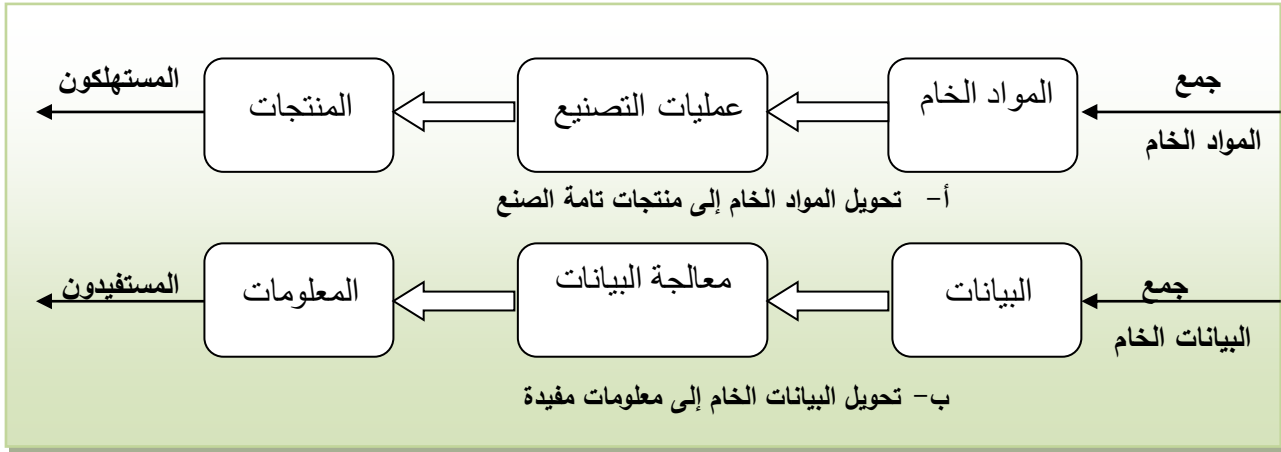
<sup>6</sup> - Machael Armstrong **Human Resource management practice**, 10<sup>th</sup> edition, Op.cit, p 175.

معنى وغرض<sup>1</sup>، ويعرفها كل من (Daft and Dorothy) أنها "تحويل البيانات إلى سياق ذو هدف ومفيد لمستخدمين محددين"<sup>2</sup>.

وكثيرا ما يترادف استخدام مصطلحي البيانات والمعلومات في حياتنا اليومية، أي استخدام إحداها مكان الأخرى، ولكن في الحقيقة هناك اختلاف طفيف بين المصطلحين، إذ يمكن النظر إلى البيانات على أنها المادة الخام التي يتم تشغيلها للحصول على شكل مفيد واسع الاستخدام، وهو ما نسميه في هذه الحالة بالمعلومات<sup>3</sup>، ويتم تحويل البيانات للحصول على المعلومات من خلال عمليات المعالجة شأنها شأن عمليات التصنيع كما هي مبيّنة في الشكل رقم (17)، ومنه يمكن القول أنّ المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتصبح ذات معنى، مفهومة ويمكن الاستفادة منها. وبالتالي يمكن استخلاص المعادلة التالية:

المعلومات = البيانات + عمليات المعالجة.

الشكل رقم (17): معالجة البيانات



المصدر: محمد السعيد خشبة، أساسيات النظم: نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع، القاهرة، مصر، 1987، ص48.

**3- المعرفة (knowledge):** كما ذكرنا سابقا فإنّ المعرفة هي الحقائق التي يمتلكها فرد أو مجموعة من الأفراد، كما أنّها مشتقة من المعلومات وهي ذات مغزى أكثر من المعلومات. والمعرفة بهذا المعنى هي التنظيم المجدي أو الاستخدام المكثّف والنافع للمعلومات<sup>4</sup>، وبالتالي فالمعرفة هي "معلومات صالحة للاستعمال وهي ذات مغزى"<sup>5</sup>، ومنه فإنّ المعرفة أكثر من المعلومات، ذلك أنّها عولجت إلى درجة أنّه يمكن تطبيقها<sup>6</sup>. ويمكن استخلاص المعادلة التالية:

المعرفة = المعلومات + المغزى.

<sup>1</sup> - Idem.

<sup>2</sup> - Richard L. Daft , Dorothy Marcic, **Op.cit**, p 231.

<sup>3</sup> - محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص 47.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 111.

<sup>5</sup> - Ann Gilley and al, **Op.cit**, p 467.

<sup>6</sup> - Derek Torrington and al, **Human Resource Management**, Pearson Education Limited, sixth edition, England, 2005, p 249.

4-الحكمة: تعتبر الحكمة أرقى ما يمكن أن تصل إليه البشرية، وما يدل على ذلك هو قوله تعالى "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ"<sup>1</sup>، بيّنت هذه الآية أنّ الله سبحانه وتعالى يعطي العلم النافع الذي يؤدي إلى العمل الصالح من شاء من عباده، وأنّ من أُعطي له الحكمة فقد أعطى الخير الكثير لصاحبها. وتدور الحكمة حول الخصائص المتمثلة في<sup>2</sup>:

- الاستراتيجيات والأهداف التي تتطوي على السلوك ومعاني الحياة؛
- حدود المعرفة وأوجه عدم اليقين في العالم؛
- براعة في تقديم الأحكام والنصح؛
- المعرفة بالمجال الاستثنائي أو الخاص، العمق والتوازن؛
- والموازنة الجيدة بين الحالة النفسية للشخص والأشخاص الآخرين.

وبشكل واضح فإنّ الحكمة أكثر بكثير من كونها خاصية إدراكية، وهي تتطلب مهارات التنقل من موضوع إلى موضوع آخر (discursive)، كما تتطلب مهارات أخلاقية واجتماعية أيضا. ويرى كل من (Rooney and McKenna) أنّ للحكمة خصائص أخرى تتمثل في<sup>3</sup>:

- الاعتراف بأنّ الإحساس والعمق هما من المكونات المهمة في اتخاذ القرارات؛
- إنّ الغرض من الحكمة هو عمل فعّال ومستقيم؛
- الحكمة هي التبصّر في عواقب الأمور وعملية تكشف عن الإحساس والإدراك بالشؤون الدنيوية؛
- هي قادرة على وضع الأحكام بشكل واضح على نحو فني ومُرضٍ؛
- القدرة على التسامح، والشعور بالمودّة الطبيعية للإنسانية.

وبالتالي فإنّ الحكمة هي نتيجة لتراكم المعارف والخبرات الموجودة لدى الأفراد مع مرور الزمن، فكل قرار صائب أو رأي حكيم مبني على المعرفة، ولا نقصد هنا كمية المعارف بل قيمة ما نعرف، وهناك من يرى أنّ الحكمة هي خلق قيمة عن طريق العمل والتطبيق كما هي مبينة في الشكل رقم (18). أما (نجم عبود نجم) فقد أعطى المعادلة التالية للحكمة:

$$\text{الحكمة} = \text{المعرفة} + \text{التوليف والتركييب}^4.$$

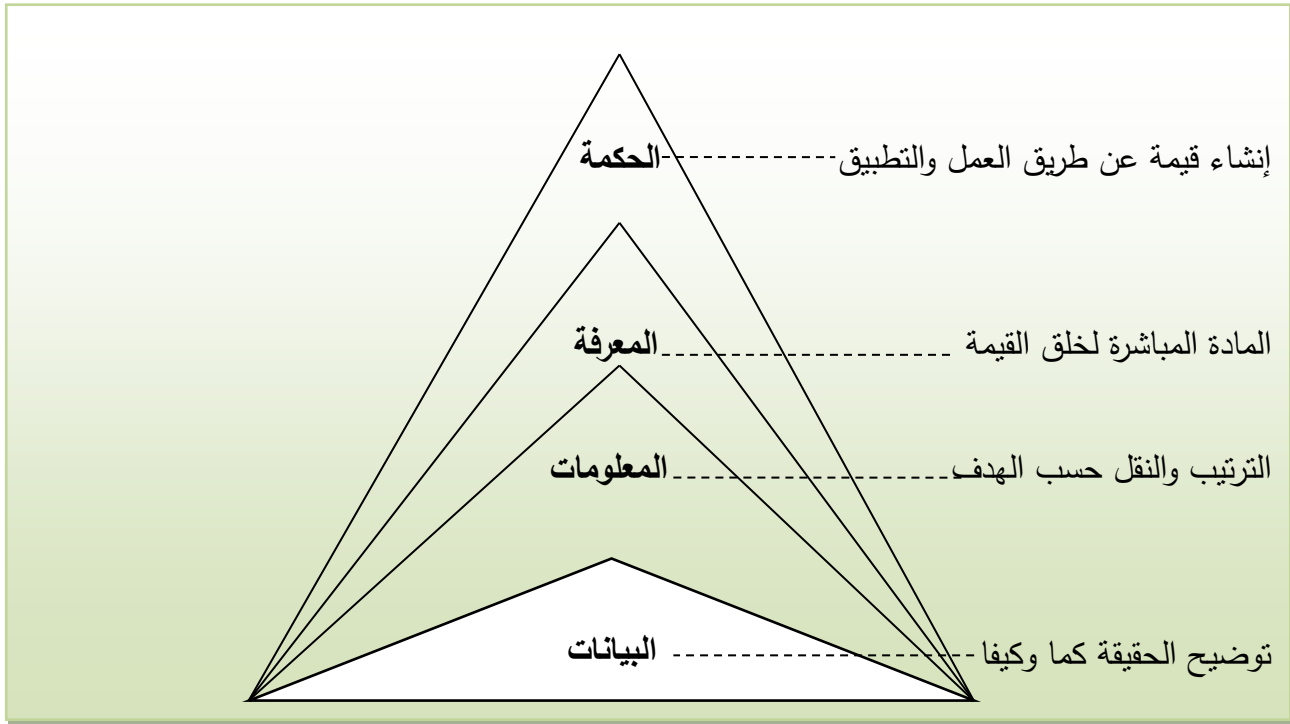
<sup>1</sup> - سورة البقرة، الآية (268-269).

<sup>2</sup> - David Rooney and al, **Op.cit**, p 40.

<sup>3</sup> - **Idem**.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 112.

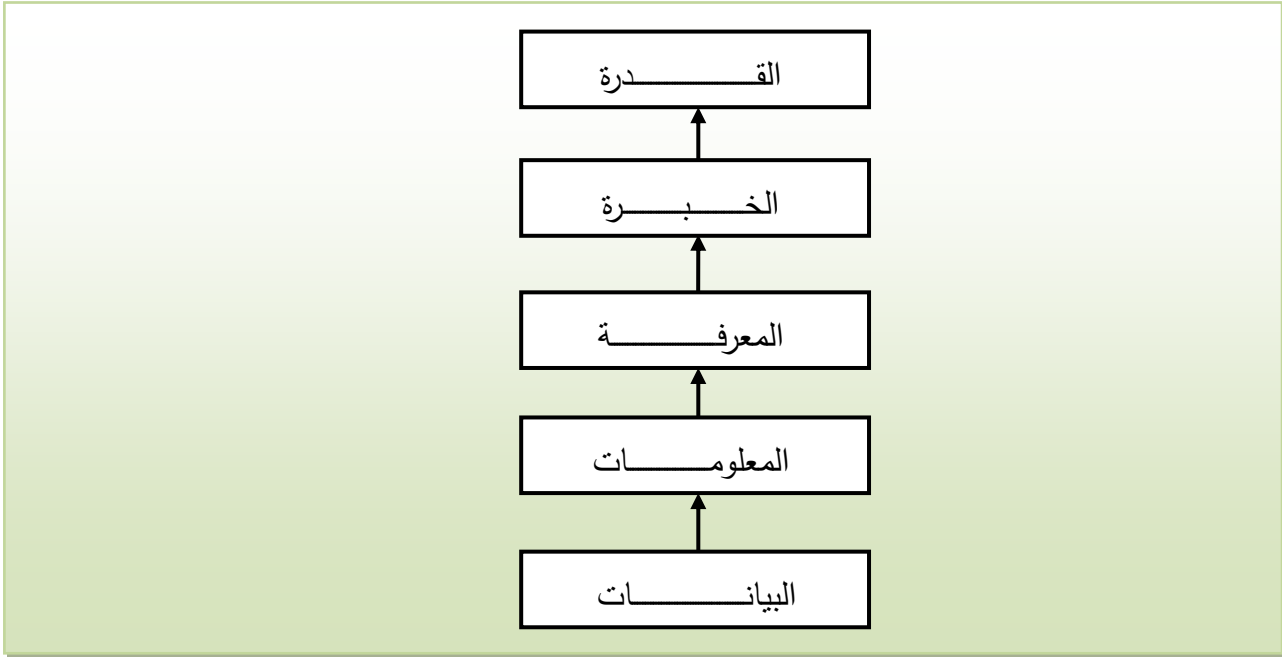
الشكل رقم (18): هرم المعرفة



Source: Yuan-Feng Wen, **An effectiveness measurement model for knowledge management**, journal of Knowledge-Based Systems, Department of Logistics Management, National Kaohsiung Marine University, Taiwan, 2009, p 364.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن البيانات هي التي تصل إلينا أو من خلال جمعها أو الاعتماد على عدة وسائل أخرى خاصة في الوقت الحالي. ومع التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال فقد أصبح الحصول على البيانات أمراً سهلاً، لكن الأمر الصعب هو تحديد نوعية البيانات التي نحتاج إليها، وعندما يتم معالجة هذه البيانات لكي يصبح لها معنى فإنه يصبح لدينا معلومات، وعند إدخال المعلومات واستخدامها في العمل تصبح لدينا معرفة، وهي المادة المباشرة لخلق القيمة، ويتراكم هذه المعارف مع مرور الزمن تتحول إلى حكمة، ويعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج تداولاً. وهناك نماذج أخرى متعددة لهرم المعرفة مثل النموذج الذي وضعه (Michael J Marquardt) فقد أضاف الخبرة والقابلية لهذا التدرج بعد المعرفة كما هي مبين في الشكل رقم (19):

الشكل رقم (19): هرم المعرفة حسب Michael J Marquardt



Source: Michael J Marquardt, Building the Learning Organization mastering the 5 elements for corporate learning, second edition, Davies- black publishing, Australia, 2002, p 141.

#### المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة

- للمعرفة تصنيفات عديدة وهو ما أشار إليها مجموعة من الباحثين أمثال (M.H.Zack, Tom Packman, Marquardt, Polanyi...)
- التصنيف الذي وضعه (Nissen, 2002) الذي ميّز بين نوعين من المعرفة الفردية والجماعية، فالمعرفة الفردية تركز على معرفة الأفراد، أما المعرفة الجماعية فهي المعرفة الموجودة في المؤسسة بين المجموعات والمعرفة المشتركة بين المؤسسات<sup>1</sup>.
  - التصنيف الذي قدمه (M.H. Zack) حيث قسمها إلى ثلاثة تصنيفات<sup>2</sup>:

- 1- المعرفة الجوهرية: وهي النطاق الأدنى من المعرفة، وهذا النوع من المعرفة يستخدم في الصناعة فقط ولا يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، ورغم هذا تعتبر هذه المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة؛
- 2- المعرفة المتقدمة: وهذا النوع من المعرفة يضمن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، فرغم أنّ المؤسسات تمتلك نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنّها تتميز عنهم في المعرفة؛
- 3- المعرفة الابتكارية: وهذا النوع من المعرفة يعطي المؤسسة أفضلية قيادة صناعتها وتمييز نفسها بشكل كبير، ويرتبط هذا النوع بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدرتها.

<sup>1</sup> - David Schwartz, **Op.cit**, p 213.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 43-44.

• المعرفة أيضا يمكن تصنيفها حسب (Michael J Marquardt) إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

- 1- معرفة ماذا (Know what): أي معرفة المعلومات المطلوبة؛
  - 2- معرفة كيف (Know how): أي معرفة كيفية معالجة البيانات؛
  - 3- معرفة لماذا (Know why): أي معرفة لماذا هناك حاجة إلى معلومات معينة؛
  - 4- معرفة أين (Know where): معرفة أين نجد بعض المعلومات المعينة (مكان تواجد المعلومات)؛
  - 5- معرفة متى (Know when): وهو معرفة متى يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة.
- ومن وجهة نظر أخرى فقد قسم (توم باكمان) المعرفة إلى أربعة أنواع<sup>2</sup>:

- 1- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الموثقة في المصادر الرسمية مثل الوثائق والحواشيب، ويسهل الوصول إليها، أي أنها معرفة جاهزة؛
  - 2- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الموجودة في العقل الإنساني، المؤسسة أو التنظيم، ويمتاز هذا النوع من المعرفة أنها قابلة للوصول من خلال المناقشة وهي غير رسمية؛
  - 3- المعرفة الكامنة: وهي قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط، ويتم فيها استنباط المعرفة وملاحظة السلوك؛
  - 4- المعرفة المجهولة: وتسمى أيضا المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث، التجريب.
- أما التصنيف الأكثر انتشارا فهو التصنيف الذي وضعه (Polanyi) عام 1958، وقد وجد أن هناك نوعين للمعرفة إما ضمنية وإما صريحة<sup>3</sup>.

- 1- المعرفة الضمنية: وتحتوي المعرفة على أبعاد ضمنية، بمعنى آخر سمات غير موضوعة متواجدة في عقول الأفراد التي لا يمكن أن تحوّل بالكامل، كما يقول المثل المشهور "نحن نعرف أكثر مما نقول" «we know more than we can say»<sup>4</sup>، وبالتالي هذا النوع من المعرفة غير رسمية التي لم توثق، والموجودة في عقول الأفراد في المؤسسة<sup>5</sup>، ومن الصعب تحديدها وكتابتها واكتسابها وقياسها خلال التجارب الشخصية. ويعتبر التحدي الرئيسي للمؤسسات هو كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة<sup>6</sup>.
- 2- المعرفة الصريحة (الواضحة): هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بسهولة من خلال الكلمات أو الأرقام، ويمكن أن تكون مشتركة عن طريق المناقشة أو عن طريق كتابة ذلك ووضعها في وثائق أو كتيبات أو قواعد البيانات، وأمثلة ذلك دليل الهاتف أو الدليل الإرشادي، أو تقرير للبحوث<sup>7</sup>، وهي أيضا المعرفة المكتوبة والمرمزة التي نجدها في الكتب والوثائق والمدونات ووسائط تخزين البيانات... الخ، لذلك فهي معرفة سهلة الوصف

<sup>1</sup>- Michael J Marquardt, **Op.cit**, p 141-142.

<sup>2</sup>- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009، ص 49.

<sup>3</sup>- Gil ARIELY, **Op.cit**, p 02 .

<sup>4</sup>- Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Op.cit**, p 60.

<sup>5</sup>- Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, **Op.cit**, p 08.

<sup>6</sup>- Michael Armstrong , **Human Resource management practice** ,10<sup>th</sup>edition, Op.cit, p 175.

<sup>7</sup>- United Nations Development Programme, **Knowledge Management toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area**, New York, March 2007, p 84.



والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها إلى لغة أخرى، كما يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها، بالإضافة إلى ذلك فإنّ المعرفة الصريحة لا تنفصل في مراحل تكوينها أو تطويرها عن المعرفة الضمنية<sup>1</sup>. ومنه فإنّ الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة ليست منقسمة إلى قسمين، لكنّها تتفاعل مع بعضها البعض<sup>2</sup>، ولكل منها خصائصها كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08) خصائص المعرفة الضمنية والصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رسمية؛</li> <li>• يمكن توثيقها وتخزينها؛</li> <li>• موجودة عند الأشخاص وفي الأرشيف؛</li> <li>• سهلة التحديد والقياس والتقييم والتعلم؛</li> <li>• يمكن تجسيدها من خلال الكلمات والأعداد.. الخ؛</li> <li>• يمكن المشاركة بها أي أنها سهلة الانتقال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غير رسمية؛</li> <li>• غير موثقة؛</li> <li>• موجودة في عقول الأفراد؛</li> <li>• صعبة التحديد؛</li> <li>• من الصعب المشاركة بها مع الآخرين؛</li> <li>• صعبة القياس.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبالإضافة إلى ذلك قام (Ron Sanchez) بتحديد إيجابيات وسلبيات المعرفة الضمنية والصريحة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): إيجابيات وسلبيات المعرفة الضمنية والصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
<p><b>1/ إيجابيات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المعرفة الصريحة قد تحركّ بشكل آني في كل مكان وكل زمان باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛</li> <li>• المعرفة الصريحة يمكن مناقشتها واستغلالها في شيء مفيد؛</li> <li>• جعل مصنوعات المعرفة الصريحة ممكنة لاكتشاف مقدار النقص في المعرفة داخل المؤسسة.</li> </ul> <p><b>2/ السلبيات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتطلب الوقت والجهد في مساعدة الأفراد في تطبيق معرفتهم؛</li> </ul>	<p><b>1/ إيجابيات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• العمال ربما يستجيبون جيّداً لإدراك المعرفة؛</li> <li>• تظل المعرفة الضمنية أقل خطراً لتسريبها إلى المنافسين.</li> </ul> <p><b>2/ السلبيات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأفراد يحتمل أن لا يملكون المعرفة التي يدعون أنهم يمتلكونها؛</li> <li>• الصورة أو الحالة المعرفية للفرد تحتاج دائماً للتجديد والتحديث؛</li> <li>• المؤسسة قد تفقد المعرفة الضمنية بمغادرة الأفراد</li> </ul>

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 38.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب تشكيل اللجان الخبيرة لتقييم أصول المعرفة الصريحة؛</li> <li>• تطبيق المعرفة الصريحة في المؤسسة يجب أن يتم من خلال تبني مجموعة من الممارسات.</li> </ul>	<p>المؤسسة.</p>
--	-----------------

Source: David Rooney and al, **Handbook on the Knowledge Economy**, Edward Elgar Publishing Limited, UK and USA, 2005, p 197.

ورغم سلبيات المعرفة بشكليها الضمني والظاهري إلا أنها تشكل الثروة الحقيقية للمؤسسات خاصة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة لاستعمال أفضل الوسائل والطرق من أجل تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في تحقيق الإبداع والابتكار، ومنه تحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الرابع: أهمية المعرفة و دورة حياتها

##### أولاً: أهمية المعرفة

لقد أصبحت المعرفة أكثر أهمية للمؤسسات من المصادر الأخرى، فالمعرفة هي المصدر الرئيسي لأداء عمل جيد، فالثقافة والتقنيات، العمليات، الأنظمة والإجراءات كلها مستندة على المعرفة. كما أنّ اعتبار المعرفة كميزة تنافسية للمؤسسات يؤرخ لفترات زمنية طويلة، وعلى سبيل المثال في الاقتصاد أشار آدم سميث (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم أنّ الأفراد يستفيدون من التجربة، كما أبرز الاقتصادي ألفريد مارشال (Alfred Marshall) أنّ للمعرفة أهمية خاصة كمصدر إنتاجي، أي تعمل على زيادة الإنتاج، وأعطى الخبير الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل (Kenneth Arrow) مساهمة فعّالة من خلال المقال الذي نشره عام 1962 حول "التعلم عن طريق العمل". وبالتالي فقد جادل الاقتصاديون الثلاثة فكرة أنّ المؤسسات يمكن أن تصبح أفضل من خلال التعلم، ويتم ذلك بتحويل ما يعرفه الأفراد، وبالتالي يصبحون أكثر كفاءة، وتطوير استراتيجيات التعلم هذه أصبحت موضوعاً هاماً لتسيير المعرفة<sup>1</sup>. كما أكدّ (Wirston, 1992) أنّ موقع الاقتصاد الجديد ليس في التكنولوجيا لكن في العقل البشري<sup>2</sup>، وأشار (Robert Reich, 1991)\* أنّ المؤسسات لن تركز على المنتجات في حدّ ذاتها، وإنما على إستراتيجيات عملها التي تعتمد على نحو متزايد عن المعرفة المتخصصة<sup>3</sup>. وبالتالي يمكن القول أنّ أهمية المعرفة تتجسد في العناصر التالية:

1- تساهم المعرفة في إضافة مرونة للمؤسسات وذلك بدفعها إلى اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية، إضافة إلى ذلك فقد أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، مع تحفيز الأفراد والجماعات على الإبداع<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> - Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Op.cit**, p 05.

<sup>2</sup> - Michael J Marquardt, **Op.cit**, p 13.

\* - وزير الخارجية الأمريكي لحزب العمل سابقاً.

<sup>3</sup> - **Idem**.

<sup>4</sup> - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص ص 31-32.

2- المعرفة ضرورية لزيادة قدرات الموظفين لتطوير وتنفيذ التحسينات المطلوبة، وبالتالي تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، مما يؤكد أنّ المعرفة مطلوبة لتحديث المنتجات والخدمات والأنظمة والهياكل المتغيرة وإيجاد الحلول للمشاكل<sup>1</sup>؛

- أيضا تبرز أهمية المعرفة في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، بحيث تتميز الأزمات بالمفاجأة وصعوبة التوقع وتدخل العوامل الخارجية التي ليس للمؤسسة قدرة على التحكم فيها، والتي يرافقها ضغط الوقت، إذ يتطلب الوضع سرعة معالجتها والحد من آثارها السلبية<sup>2</sup>؛

- إنّ المعرفة عامل أساسي ومهم في خلق القيمة للمؤسسة، باعتبار أنّ القيمة تُخلق من خلال رضا الزبائن عن المؤسسة، مما يجعلهم يدفعون ثمن السلع التي يشترونها فضلا عن تحقيق الربح، وهو ما جعل العديد من الباحثين يعملون على تطوير نموذج سلسلة المعرفة كما هو مبين في الشكل رقم (20). حيث طُوّر هذا النموذج من قبل لجنة دولية لأكثر من (30) من الممارسين والأكاديميين المختصين في مجال تسيير المعرفة، وتضمّ سلسلة المعرفة أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة مثل سلسلة القيمة لبورتر (Porter)، وتتمثل الأنشطة الرئيسية في: الاكتساب (Acquisition)، الاختيار (Selection)، التوليد (Generation)، الاستيعاب (Assimilation)، الإصدار (Emission)، أما الأنشطة الداعمة فتتمثل في: القيادة (Leadership)، التنسيق (Coordination)، الرقابة (Control)، القياس (Measurement)<sup>3</sup>.

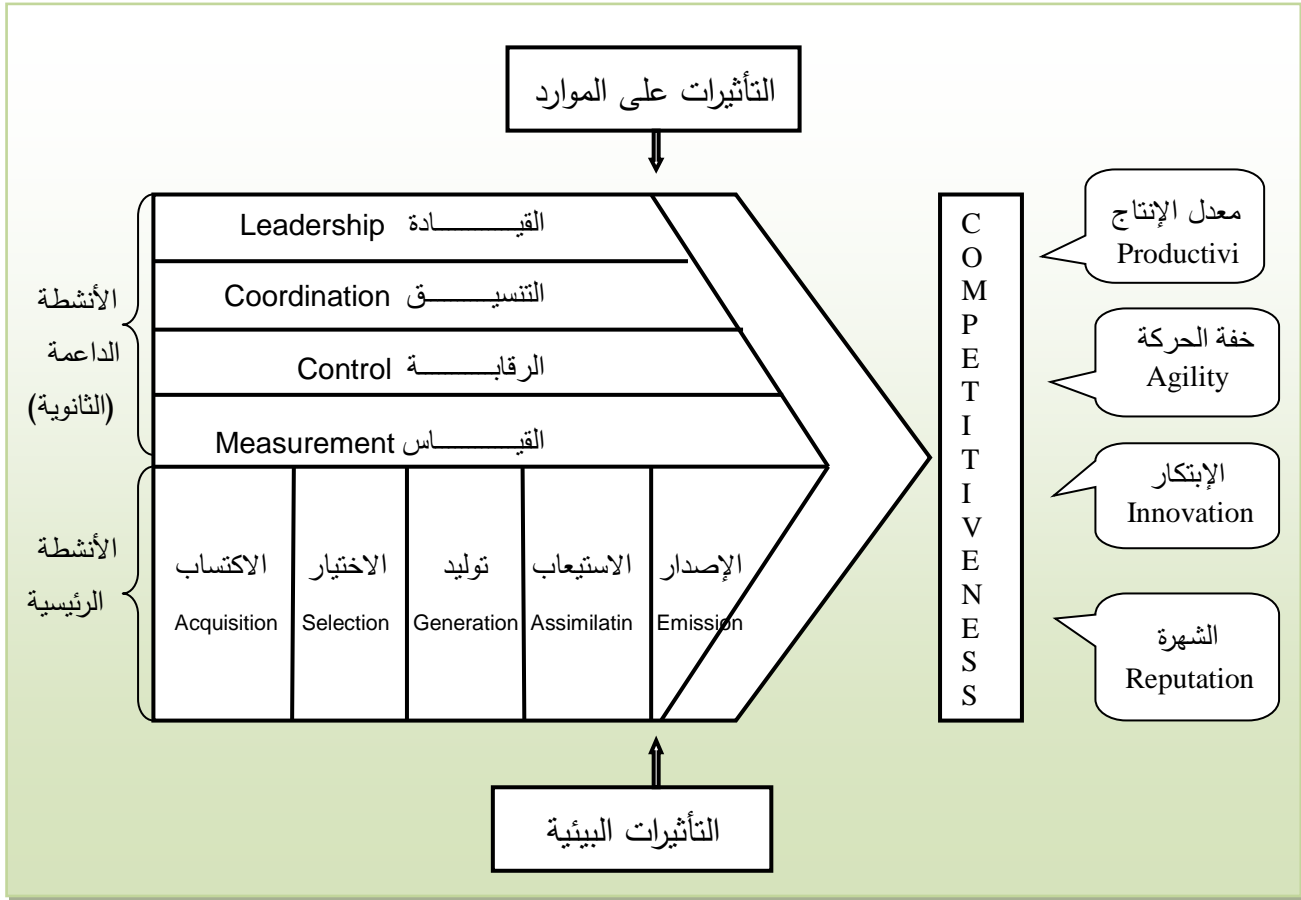
ومن خلال الشكل رقم (20) نلاحظ أنّ هذه الأنشطة بما فيها الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة فإنّ تطبيقها يؤدي إلى التعلم، وبالتالي فإنّ التعلم والأنشطة المطبقة في تسيير المعرفة تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، أو بمعنى آخر تساهم في: زيادة معدل الإنتاج (Productivity)، خفة الحركة (Agility)، الابتكار (Innovation)، الشهرة (Reputation) والتي تمثل أربعة مظاهر للميزة التنافسية، ويقترح الشكل بأنّ مصادر المعرفة وبيئة المؤسسة تساعد هذه الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - Michael J Marquardt, **Op.cit**, p 13.

<sup>2</sup> - عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 52.

<sup>3</sup> - Murray E. Jennex, **Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements**, Information science reference, New York, USA, 2009, p 70-71.

الشكل رقم (20): نموذج سلسلة المعرفة



Source: Murray E. Jennex, **Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements**, Information science reference, New York, USA, 2009, p 71.

### ثانيا: دورة حياة المعرفة

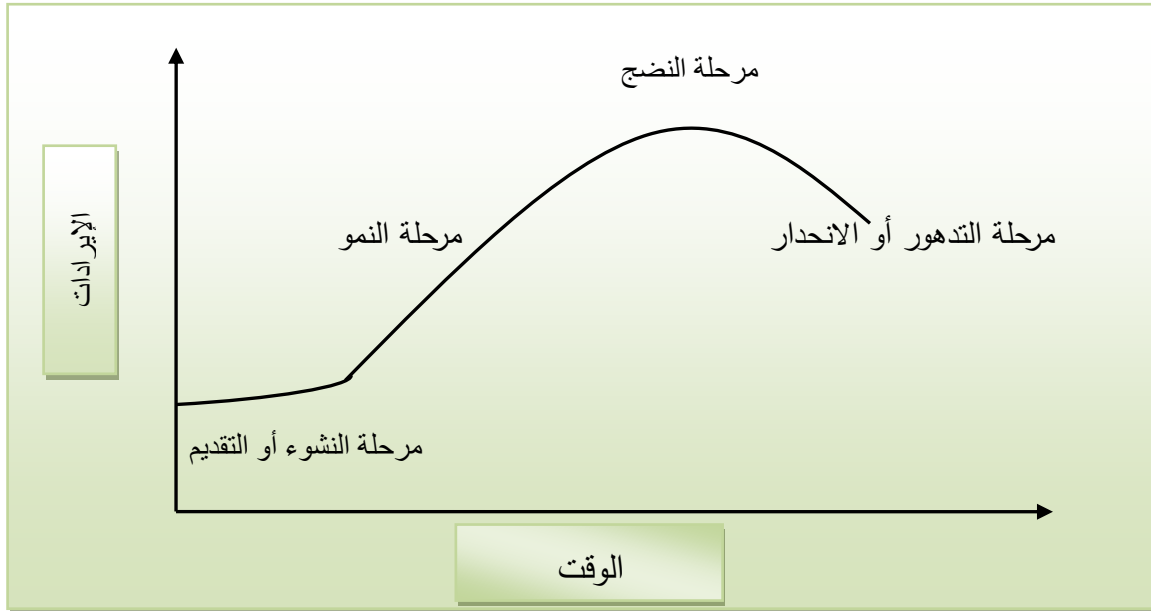
إنّ التحوّلات السريعة التي يشهدها العالم اليوم أثّرت بشكل كبير على المنتجات خاصة فيما يخص دورة حياتها، حيث أصبحت هذه الأخيرة أقصر ممّا كانت عليه في السابق نتيجة السرعة في إنتاج منتجات جديدة، ففي السابق كانت دورة حياة المنتجات تدوم عدة سنوات، أما في الوقت الحالي فتدوم لأشهر أو أيام قليلة. وهو ما ينطبق على دورة حياة المعرفة، فالمنتجات الجديدة هي نتيجة للمعرفة الجديدة التي يتم تطبيقها ومن ثم إنتاجها وتسويقها، وفي هذا المجال تتميز المعرفة بعدة خصائص تتمثل في<sup>1</sup>:

- 1- المعرفة يمكن تواجدها كمعرفة مجردة أو منتج أثيري (معرفي) والذي يختلف عن المنتجات المادية مثل خبرة الأفراد وبراعتهم ومعرفتهم الحرفية، كما أنّ المعرفة يمكن أن تتواجد في المنتجات المعرفية مثل المحاضرات والاستشارات، البرمجيات والألعاب الرقمية...الخ؛
- 2- التوّد المتزايد للمعرفة في كل اتصال أو تبادل للأراء دون فقدان حيازتها خلافا للأشياء ممّا يجعل المعرفة سريعة الانتشار والانتقال؛
- 3- كما ذكرنا سابقا فإنّ المعرفة متواجدة في عقول الأفراد خلافا عن المنتجات المتواجدة بمعزل عن الأفراد.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 61.

إنّ الخاصية الأخيرة تبين لنا أنّ دورة حياة المعرفة مرتبطة بدورة حياة صاحب المعرفة (knower)، بالإضافة إلى ذلك تعتبر دورة حياة المعرفة توسيع لدورة حياة المنتجات، والتي ينظر إليها على أنها "وصف للخطوات التي يكون بها المنتج عبر مبيعاته المحققة والمرتبطة ووصف للفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية والأرباح المحتملة في كل مرحلة من حياة المنتج"<sup>1</sup>.  
وبعد مصطلح دورة حياة المنتجات أستخدم مصطلح دورة حياة التنظيم، ثم مصطلح دورة حياة الخدمة، وأخيرا دورة حياة المعرفة، وكل هذه الدورات تمّ استنباطها من دورة حياة الإنسان، فالإنسان تبدأ دورة حياته من الولادة مروراً بعدة مراحل إلى أن يصل إلى نهاية عمره<sup>2</sup>، مثله مثل المنتجات التي تمرّ بدورها بعدة مراحل تبدأ بمرحلة التقديم (وهي ولادة المنتج وخروجه من المصنع ودخوله السوق)، وتليها مرحلة النمو ثم مرحلة النضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو الانحدار (خروج المنتج من السوق وتحاول المؤسسة إنتاج سلع جديدة)<sup>3</sup>، كما هي مبيّنة في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): دورة حياة المنتجات



المصدر: نظام محمد سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد، عمان، الأردن، 2003، ص 212.  
إنّ الشكل المبين أعلاه يوضح دورة حياة المنتجات التي تمرّ بأربعة مراحل رئيسية كما تمّ ذكرها سابقاً، أما فيما يخص دورة حياة المعرفة فهناك ملاحظات عديدة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وأهم هذه الملاحظات مايلي<sup>4</sup>:  
1- إنّ دورة حياة المعرفة أقصر بكثير ممّا كانت عليه دورة حياة المنتجات، مثل البرمجيات التي أصبحت تتقادم بسرعة كما هو مبين في الشكل التالي:

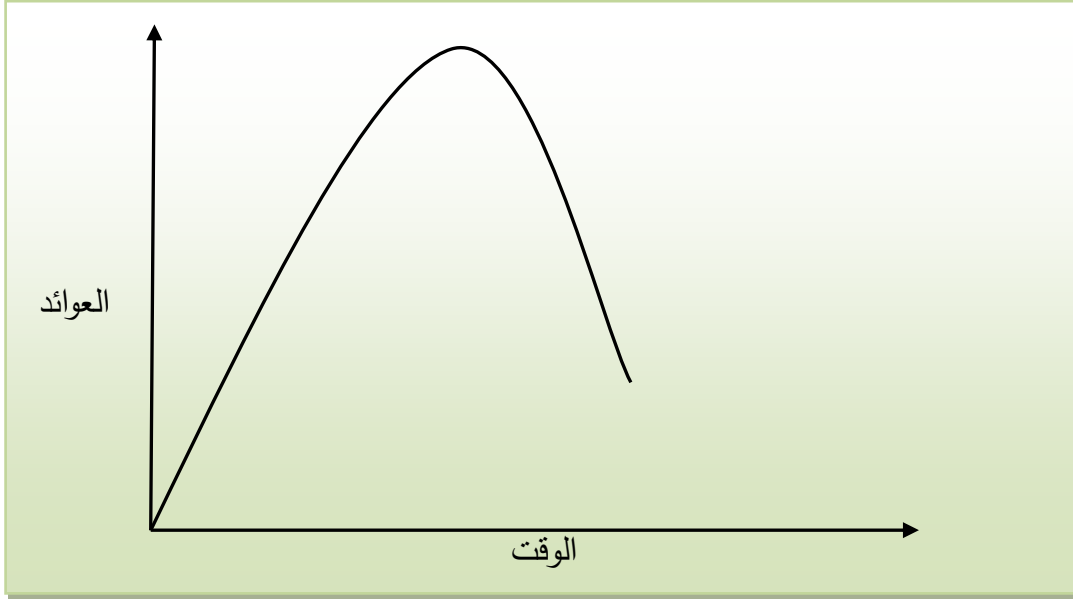
<sup>1</sup> - ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2006، ص 133.

<sup>2</sup> - نجم عبد نجم، مرجع سابق، ص ص 62-63.

<sup>3</sup> - ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص 136-140.

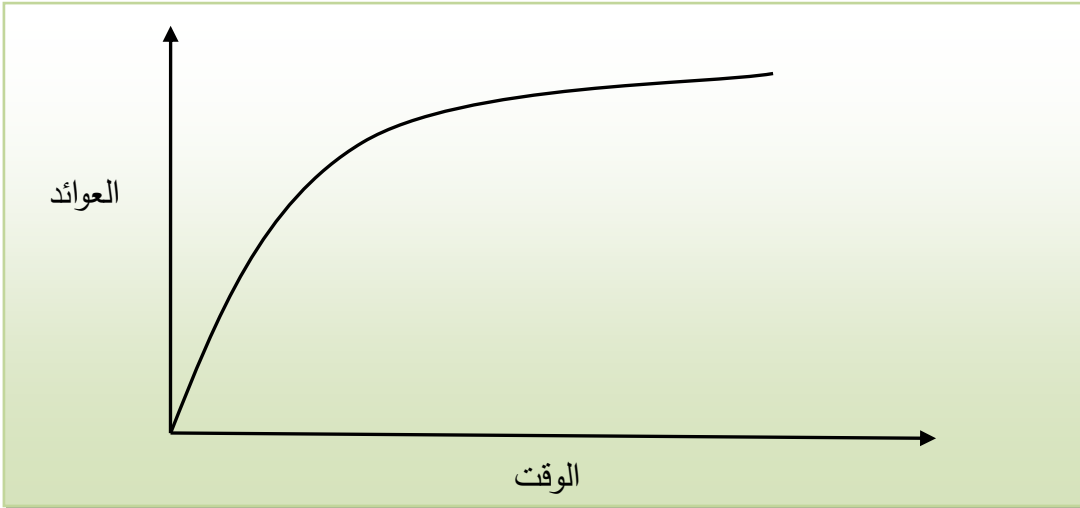
<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 64-67.

الشكل رقم (22): دورة حياة البرمجيات



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط2، الأردن، 2008، ص 65.  
 من خلال الشكل السابق نلاحظ أنّ دورة حياة البرمجيات أقصر بكثير من دورة حياة بعض المنتجات الأخرى، و أهم سمة تميز هذه المعرفة هو تقادمها بسرعة.  
 3- هناك معرفة أخرى علمية تتعلق بالقوانين مثل (قانون نيوتن، أو قانون الوراثة...الخ)، هنا تكون دورة حياتها مفتوحة كما هي مبينة في الشكل التالي:

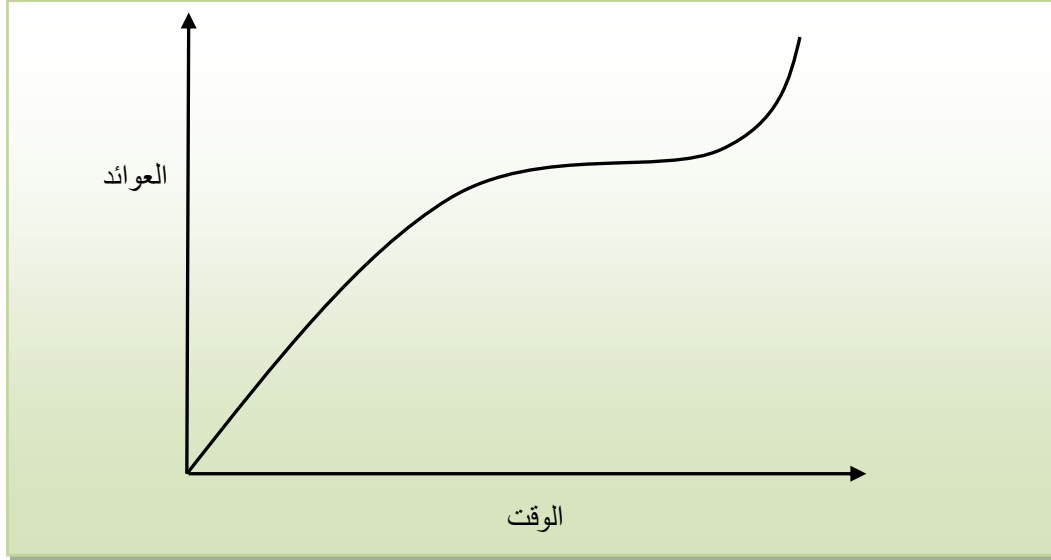
الشكل رقم (23): دورة حياة معرفة القوانين العلمية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط2، الأردن، 2008، ص 65.  
 من خلال الشكل السابق نلاحظ أنّ هذا النوع من المنتجات المعرفية لا يمر بجميع مراحل دورة حياة المنتجات التي تمّ ذكرها سابقاً، إذ أنّ هذا النوع من منتجات المعرفة تكون دورة حياتها غير معروفة أو تكون مفتوحة، مثل المعرفة العلمية المتعلقة بالقوانين.

3- إنّ الأهم في قطاع الأعمال أنّ المؤسسات القائمة على المعرفة تأخذ شكل حلزونية المعرفة متتالية لكنها متصاعدة كما هي مبيّنة في الشكل التالي:

الشكل رقم (24): تصاعد دورة حياة بعض المنتجات المعرفية



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط2، الأردن، 2008، ص 67.

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أنّ هذا النوع من المنتجات المعرفية تكون نقطة البداية لمعرفة أخرى، وهو ما يدل على أنّ هذا النوع ذو إمكانية أكبر لتحقيق دورة التعزيز الذاتي خلافاً للأشياء التي تمرّ بدورة التدهور الذاتي.

4- إنّ دورة حياة المعرفة في قطاع الأعمال في قسمها الأكبر تتعلق بتطوير المنتجات، الخدمات والعمليات، التكنولوجيا أو الأساليب الجديدة، وبالتالي فإنّ المؤسسات تعمل على تحويل معرفتها إلى براءة اختراع من أجل حمايتها من التقليد، وهذا يدل على أنّ المؤسسات تعمل على إطالة دورة حياة معرفتها ليس عن طريق تطويرها باستمرار، وإنّما عن طريق الحماية القانونية لها.

وعموماً فإنّ دورة حياة المعرفة تختلف عن دورة حياة المنتجات من خلال سمة أساسية تتمثل في أنّ المنتجات معرضة للتدهور والموت، أما المعرفة فلا يمكن أن تموت أو تختفي إلا من خلال مغادرة الأفراد المؤسسة أو في حالة موتهم، وهو ما يبرز الاهتمام المتزايد بالمعرفة، الأمر الذي جعل المؤسسات تبحث في كيفية الاستفادة منها واستغلالها بأحسن الطرق وهو ما أدى بها إلى الاهتمام بتسيير المعرفة، والذي سننترق له في المبحث التالي.

المبحث الثاني: تسيير المعرفة - مفاهيم أساسية -

كما أشرنا سابقاً فإنّ المعرفة تحظى باهتمام كبير خاصة في المؤسسات القائمة على المعرفة، نظراً لقدرتها على تحقيق الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تسعى إليه المؤسسات خاصة في ظل الظروف الحالية التي تتسم بكثرة التغيرات، وفي السنوات الأخيرة كان هناك اعتراف بأنّ استعمال المعرفة له قيمة واضحة جداً في زيادة الكفاءة والفعالية وزيادة قدرة المؤسسات على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجهها، ولهذا فإنّ توفر المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيقها والاستفادة منها في إنجاز الأهداف، فالمعرفة من أجل الاستفادة منها يجب أن تحوّل إلى عمل، وذلك من خلال تسيير هذه المعرفة، والسؤال المطروح هنا: كيف يمكن تسيير هذه المعرفة؟ وما هي أهمية تسييرها بالنسبة للمؤسسة؟، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على نشأة وتطور تسيير المعرفة والتعرف على مفهومه وأهميته ومحدّداته.

المطلب الأول: تسيير المعرفة - النشأة والتطور -

يعتبر تسيير المعرفة (Knowledge Management) من المواضيع الجديدة في مجال التسيير، ورغم حداثة هذا الموضوع إلّا أنّ هناك العديد من وجهات النظر حول نشأته فأغلب الباحثين يشيرون إلى أنّ جذور تسيير المعرفة كانت في السبعينات من خلال مجموعة من علماء التسيير ومن بينهم (Peter Drucker, Humphrey Sturt) حيث جادلاً أنّه مع تحوّل الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة الذي فيه اهتمام كبير بالمعرفة، أصبح الاهتمام منصبا بما هو موجود من معارف داخل عقول الأفراد العاملين، والتي تلعب دوراً مهماً في الإبداع ومعدل الإنتاج والنمو الاقتصادي<sup>1</sup>.

ورغم البدايات التي عرفها موضوع تسيير المعرفة إلّا أنّ (Devenport)\* يرى أنّ الجذور التاريخية لهذا الموضوع ترجع إلى ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي كان روادها (تايلور، هنري فايول...)، الذين نادوا إلى لزوم تحقيق الكفاءة والفعالية والبحث العلمي والتخصّص وتقسيم العمل وغيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة<sup>2</sup>.

إنّ أول من استخدم مصطلح تسيير المعرفة هو (Don Marchand) في الثمانينات، كما أشار إلى أنّها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات، فكانت إشارة البداية التي تزامنت مع تطبيقات شركة (Hewlert Packard الأمريكية عام 1985 عند إطلاقها لقناة الحاسوبية Managing knowledge for the computer dealer Channel) وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار أعدت برنامجاً لتسيير المعرفة<sup>3</sup>.

وبذلك فقد أصبح تسيير المعرفة موضوعاً ساخناً في بداية التسعينات، وفي عام (1991) قدّم توماس ستيوارت (A. Stewart) مقالاً في مجلة بعنوان "تسيير المعرفة ورأس المال الفكري"، ومقالاته المهمة حول رأس

<sup>1</sup>- Dale Neef, Managing Corporate Reputation and Risk Developing a Strategic Approach to Corporate Integrity Using Knowledge Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2003, p124.

\*- بروفييسور بكلية الإدارة، جامعة بوسطن.

<sup>2</sup>- عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 54.



المال الفكري وتسيير المعرفة أصبحت مصدر اهتمام من قبل المؤسسات في ذلك الوقت<sup>1</sup>، كما بدأت القطاعات الخاصة في مطلع التسعينات مثل (Xerox , IBM , Hewlett Packardt, Chevron) في تطبيق تسيير المعرفة<sup>2</sup>.

وفي عام (1993) صدر ببوسطن مؤتمر (America's Conference on Information Systems help) وتناول المؤتمر محاولات لتحديد موضوع تسيير المعرفة والتمييز بين البيانات والمعلومات<sup>3</sup>.

ثم قام (Nonaka and Takeuchi) باقتراح نظرية خلق المعرفة التنظيمية في كتابهم المشهور عام 1995 بعنوان (The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation) وهو إحدى أكثر الكتب المعترف بها في تسيير المعرفة، وفي نفس السنة نشرت (Dorothy Leonard-Barton) كتاب بعنوان (Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation) التي وصفت فيه أنّ المعرفة هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسة، وقدمت تطبيقات عملية من المعرفة لاكتساب وتحقيق الميزة التنافسية، وفي عام 1998 نشر (Davenport and Prusak) مقال بعنوان (Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know)، ومنذ ذلك الوقت أصبح موضوع "تسيير المعرفة" من المواضيع الشائعة في كافة أنحاء العالم<sup>4</sup>.

إنّ التطور الذي عرفه موضوع تسيير المعرفة بات واضحاً إذ يمكن ملاحظته من خلال<sup>5</sup>:

- الانتشار الواسع والتزايد الكبير الذي عرفته منتديات المعرفة التي تركز على المشاركة في مفاهيم وأساليب وعمليات تسيير المعرفة، ومثال ذلك نادي الياهو (K M !Club) والمنتدى الدولي لتسيير المعرفة (International KM Forum)؛

- انتشار المؤتمرات التي تدور حول تسيير المعرفة مثل المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة تسيير المعرفة (The 3<sup>rd</sup> International Conference on KM Symposium) الذي قام بتنظيمه منتدى المعرفة في باريس عام 2000، والمؤتمر الذي انعقد في واشنطن عام (2004) بعنوان "المعلومات وتسيير المعرفة"، والمؤتمر الذي انعقد في الأردن عام (2004) حول تسيير المعرفة في العالم العربي، وتليه مجموعة من المؤتمرات التي تدور حول تسيير المعرفة؛

- التزايد الواسع في مجلات تسيير المعرفة، ومن بين هذه المجلات نجد (KM Magazine) ومجلة (Knowledge Magazine)... الخ؛

- انتشار الدورات التدريبية حول تسيير المعرفة التي يقوم بها أصحاب الإدارة العليا في المؤسسات والمهنيين، وكذلك في مجال الدراسة المقدمة للطلبة، مما يعني انتشار الدروس حول تسيير المعرفة في الجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية؛

<sup>1</sup>- Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Op.cit**, p 05.

<sup>2</sup>- Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, **Op.cit**, P 14.

<sup>3</sup>- **Idem**.

<sup>4</sup>- Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Op.cit**, p 05.

<sup>5</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 86-89.

- نشر العديد من التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية العالمية حول تسيير المعرفة والتي تؤكد على الانتشار الواسع نحو المعرفة وتسيير المعرفة، ومن بين هذه المنظمات نجد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) التي قامت بنشر مقال حول "نحو إقامة مجتمع المعرفة" عام 2003، والذي أكدّ من خلاله على أنّ فجوة المعرفة هي المحدّد الأساسي لمقدّرات الدول في العالم اليوم؛
  - إصدار الكتب البيضاء والزرقاء من قبل المؤسسات التي تدل على أهمية وحساسية موضوع تسيير المعرفة مثل مجموعة دلفي التي تصدر (White Papers on KM)؛
  - ظهور الجمعيات والمنظمات المتخصصة في تسيير المعرفة مثل الإتحاد الدولي لتسيير المعرفة (KM Consortium International)، وجمعية المعرفة (Associate of Knowledge)، وهي بمثابة منزل افتراضي لأفراد المعرفة، والجمعية المهنية لتسيير المعرفة (The KM Professional Society)؛
  - ظهور العديد من مراكز البحوث والمختبرات والمجموعات الاستشارية مثل مجموعة بحوث تسيير المعرفة (KM Group) وشركة التنقيب (The Mining Co)؛
  - إنشاء مراكز لمنح شهادات في تسيير المعرفة مثل (eKnowledge Center)، وجامعات تسيير المعرفة المفتوحة (Open University of KM) ومركز تكنولوجيا المعرفة في توتنهام (K.Technology Center)؛
  - الانتشار الواسع لبوابات تسيير المعرفة ومواقع الواب مثل بوابة (Portal)... الخ.
- وبالتالي فقد عرف موضوع تسيير المعرفة منذ ظهوره إلى يومنا هذا تقدماً ملحوظاً وهائلاً مما يثبت لنا أهميته غير المحدودة سواء للمؤسسات أو المجتمعات أو الدول، فالمعرفة هي المصدر الأكثر مساهمة في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة.

### المطلب الثاني: مفهوم تسيير المعرفة (knowledge management)

رغم الدراسات التي عرفها موضوع تسيير المعرفة (KM)، إلا أنّه لم يتوصّل الباحثون في هذا المجال إلى مفهوم موحد، فقد تفاوتت وجهات النظر حوله، إلا أنّه يمكن الإشارة إلى أنّ جميع الدراسات أعطت مفاهيم لتسيير المعرفة من خلال عملياته، وهو ما سيظهر لنا من خلال التعاريف التي سنتطرق إليها في هذا المطلب، كما يمكن القول أنّ تسيير المعرفة يقوم على فكرة أن المورد الأكثر أهمية للمؤسسة هو المعرفة، ويمكن تعريفه بأنّه "العملية المنتظمة التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة اللازمة لنجاح المؤسسة، واستقطابها والمشاركة بها"<sup>1</sup>. إنّ هذا التعريف يبيّن أنّ الهدف الأساسي لتسيير المعرفة هو الحصول على المعرفة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، أي أنّ الغرض من تسيير المعرفة هو المعرفة في حدّ ذاتها. وعُرف حسب (UNDP)\* بأنّه "خلق وتقاسم واستخدام المعرفة لتحقيق نتائج تطويرية"<sup>2</sup>. ويمكن تعريفه على أنّه "ممارسة من أجل تطبيق المعرفة من الخبرات السابقة لاتخاذ القرار فيها، واستخدامها في القرارات الحالية والمستقبلية بغرض تحسين فعالية المؤسسة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Nancy dubois, **Op.cit**, p 16.

\* - اختصاراً ل: United Nations Development Programme (برنامج الأمم المتحدة للتنمية) .

<sup>2</sup> - United Nations Development Programme, **Op.cit**, p 01.

<sup>3</sup> - Murray E. Jennex, **Op.cit**, p 04.

إنّ هذا التعريف يبيّن أنّ تسيير المعرفة عبارة عن مهمة تركّز على استعمال المعرفة كثروة لتحسين العمليات الأخرى واتخاذ القرار الذي يعتبر محور العملية الإدارية، فاتخاذ القرار يتطلب توفر مجموعة من المعلومات (البدائل) التي يتم جمعها سواء من خلال البيئة الخارجية أو الداخلية، ثم اختيار البديل الملائم وهو ما يتطلب أفراد ذو معارف ومهارات عالية.

ويرى (سكايرم) أنّ تسيير المعرفة هو "التسيير النظامي والواضح للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة واستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها و استغلالها". ومنه فإنّ تسيير المعرفة يتطلب تحويل المعرفة الضمنية (الشخصية) إلى معرفة جماعية (صريحة) يمكن تقاسمها بشكل أفضل داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

و يرى (Dale Neef) أنّ تسيير المعرفة "مصطلح يصف العملية التي تقوم المؤسسة بموجبها بتنظيم وجمع، التشارك والتوزيع والتعلم بالشكل الجماعي بين المستخدمين وأصحاب المصلحة والعالم الخارجي"<sup>2</sup>.

أما (Wiig) فقد عرّف تسيير المعرفة على أنّه "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليد المعرفة وأصول المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يتم تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي لتحقيق الميزة التنافسية"<sup>3</sup>، ومنه فإنّ تسيير المعرفة يشمل أيضا المحافظة على المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري. وبالتالي فإنّ تسيير المعرفة لا يدور حول تسيير الموارد (المعرفة) فقط، ولكن يتعدى ذلك إلى تسيير العمليات التي تدور حول هذه الموارد، والتي تتمثل في الاكتساب والتوليد والنشر والخزن والتطبيق.

كما يشير تسيير المعرفة إلى "التحديد والاستفادة من المعرفة الجماعية في المؤسسة لمساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أنّ أداء المؤسسات بشكل عام يعتمد على إمكانية المسيرين في تعبئة جميع موارد المعرفة التي يمتلكها الأفراد والفرق، وتحويل هذه الموارد إلى أنشطة خلق القيمة"<sup>4</sup>.

كما عرّف (Ahmed Bounfour) بأنّه "مجموعة من الإجراءات والبنى التحتية، الأدوات التقنية والإدارية، والمصممة من أجل خلق وتقاسم والاستفادة من المعلومات والمعرفة داخل وخارج المؤسسات". وبالتالي فإنّ هذا المنظور ينطوي على عدة أبعاد: الفردية، الجماعية، المؤسسة، وشبكات المؤسسات<sup>5</sup>.

ويشير (Jay Liebowitz) إلى أنّ تسيير المعرفة يدور عادة حول عمليات: تحديد واستقطاب المعارف، وتبادل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وإنشائها، كما أشار إلى أنّ تسيير المعرفة يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 252.

<sup>2</sup>- Dale Neef, Op.Cit, p 123.

<sup>3</sup>- عصام نور الدين، مرجع سابق، ص32.

<sup>4</sup>- Irma Becerra-Fernandez and Dorothy Leidner, Knowledge Management: An Evolutionary View, M.E. Sharpe, USA, 2008, P 06.

<sup>5</sup>- Ahmed Bounfour, The Management of Intangibles the organization's most valuable assets, Routledge, London and New York, 2003, p 256.

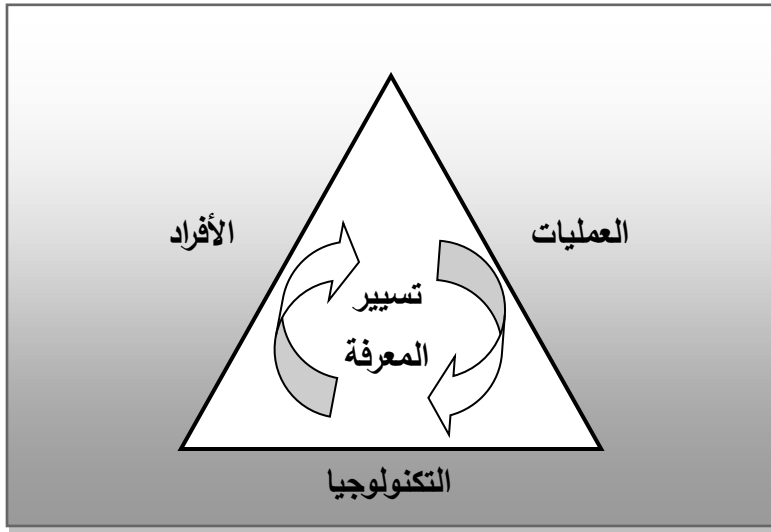
تتفاعل مع بعضها البعض لتساهم في تسيير المعرفة، وتتمثل هذه العناصر في الأفراد، والعمليات، والتكنولوجيا<sup>1</sup>، كما هي مبينة في الشكل رقم (25)، وفيما يلي توضيح لكل عملية:

1- الأفراد: إنَّ العقل البشري هو المصدر الرئيسي للمعرفة، فالأفراد هم القادرون على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة التي تؤدي إلى المعرفة<sup>2</sup>؛

2- العمليات: تعبر العمليات عن الطرق التي من خلالها يتم اكتساب، وتوليد وخرن ونشر وتوزيع وتطبيق المعرفة؛

3- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من الوسائل التي تستخدم في تخزين المعرفة وإعادة إرجاعها عند الحاجة، وتساعد في اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة من مختلف الأماكن سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها<sup>3</sup>.

الشكل رقم (25): عناصر تسيير المعرفة



Source: David Schwartz, Encyclopedia of knowledge management, Idea Group Reference, United States of America, 2006, p 326.

إنَّ هذا الشكل يبيِّن أنَّ تسيير المعرفة يتطلَّب المكونات الثلاثة (التكنولوجيا، الأفراد، العمليات)، وبذلك يسهل على المؤسسة تدارك قاعدة كبيرة من المعرفة.

ويتداخل مفهوم تسيير المعرفة مع تسيير المعلومات إلَّا أنَّ هناك اختلاف بينهما، ذلك أنَّ التعامل مع المعلومات وديمومة استخدامها في شكل حقائق وبيانات وأهداف... الخ، يختلف عن المعرفة في كونها أكثر ديمومة، فهي تتغيَّر في الواقع العملي بصورة أكبر من المعلومات، إذ تؤدي إضافة معلومة جديدة إلى تعديل معرفتنا بموضوع معين<sup>4</sup>، ومنه فإنَّ تسيير المعلومات يركِّز على جمع وتنظيم ومعالجة البيانات في الوقت المناسب. وربما تكون المعرفة مستمدة من المعلومات، لكن تسيير المعرفة يعني أيضا تحليلا للمعلومات

<sup>1</sup>- Jay Liebowitz, Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective, Butterworth-Heinemann, USA, 2004, p 64.

<sup>2</sup>- عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 78.

<sup>3</sup>- الطيب داودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص 15.

<sup>4</sup>- المرجع نفسه، ص 31.

والبيانات وفهم هذا التحليل، كما يمكن تطبيق هذا الفهم في الممارسة في المستقبل. هذه النقطة الأخيرة هي الحاسمة، ذلك أنه لا يكفي للمؤسسات مجرد توفر المعرفة لديهم، بل يجب أن تكون قادرة على تطبيق تلك المعرفة لتحقيق نتائج أفضل<sup>1</sup>.

وانطلاقاً مما تقدم وبعد أن تعرفنا على مختلف المفاهيم المتعلقة بتسيير المعرفة والفرق بينه وبين تسيير المعلومات، يمكن القول أنّ تسيير المعرفة يقوم على فكرة الاستغلال الأمثل للمعرفة، سواء كانت داخلية أو خارجية من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها من اكتساب وتوليد ونشر وتوزيع وخبز، وأخيراً تطبيق هذه المعرفة لتعطي لنا في النهاية شيئاً جديداً يمكن أن يخلق قيمة للمؤسسة وصولاً للميزة التنافسية، وهذا ما يبرز أهمية تسيير المعرفة.

### المطلب الثالث: مداخل تسيير المعرفة

يعتبر موضوع تسيير المعرفة من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مختلف المجالات، مما انعكس على مفاهيمها وطبيعتها، وهو ما أدى إلى وجود اختلاف في مداخل تسييرها، فقد ظهرت مجموعة من المداخل التي ركزت على موضوع تسيير المعرفة، كما أثبتت جميع الدراسات حوله وجود أربعة مداخل رئيسية تدور حولها تسيير المعرفة<sup>2</sup>:

**أولاً: المدخل الاقتصادي:** يركز هذا المدخل على أنّ المعرفة مرادفة لرأس المال الفكري، في هذا المدخل يعرف (Brooking) تسيير المعرفة بأنه "النشاط المرتبط بإستراتيجيات وتكتيكيات تسيير رأس المال الفكري"، ويركز هذا المدخل على كيفية خلق القيمة من الأصول غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، ومن بين النماذج التي تتفق مع هذا المدخل هو نموذج (Skandia) الذي ميّز بين ثلاثة أنواع من الموجودات (رأس المال البشري، والهيكلية والعلائقي)، وقد تمّ تعريف رأس المال الفكري حسب هذا المدخل بأنه "حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المؤسسة بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق"، وبالتالي فإنّ هذا المدخل يقوم على أساس أنّ تسيير المعرفة مشابه لتسيير الأصول الأخرى المتمثلة في رأس المال البشري والهيكلية والعلائقي.

**ثانياً: المدخل الاجتماعي:** ينظر هذا المدخل إلى تسيير المعرفة باعتباره العملية التي تركز على تدفق المعارف وبهذا الصدد يشير (De Jamett) أنّ تسيير المعرفة يشير إلى "خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها"، وبالتالي فإنّ هذا المدخل ينظر إلى تسيير المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معرفة ظاهرة ونشرها وتوزيعها بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال تبادل المعارف بينهم.

ويتفق هذا المدخل مع مفهوم التعلم التنظيمي، فالهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة، أما هدف تسيير المعرفة فهو اكتساب وتوليد وخبز والمشاركة بها، وبالتالي فإنّ الصفة المشتركة بينهما

<sup>1</sup> -United Nations Development Programme, **Op.cit**, p 02.

<sup>2</sup> - حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص 312.

تتمثل في التشارك في المعرفة وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وهو ما يبرز التفاعل بين تسيير المعرفة والتعلم التنظيمي، وتتشابه نماذج هذا المدخل مع<sup>1</sup>:

- نموذج (Nonaka & Takeuchi) لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال التفاعلات التي تحدث بين الأفراد؛

- نموذج أفضل الممارسات من خلال نقل وتوثيق الطرق التطبيقية والخبرات والمعارف بين الأفراد والجماعات؛  
- نماذج جماعات الممارسة من خلال المشاركة وتبادل وجهات النظر حول المشاكل المطروحة ومحاولة إيجاد حلول لها وتنمية وتنمية المعارف؛

- نماذج الذاكرة التنظيمية من خلال الاحتفاظ بأفضل الممارسات وتسجيل الأحداث والوقائع للعمال المنجزة وأفضل الطرق المتبعة لإنجازها.

**ثالثاً: مدخل تكنولوجيا المعلومات:** يركّز هذا المدخل على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسيير المعرفة من خلال دمج البرمجيات (Software) والأجهزة المرتبطة بها (Hardware Infrastructure)، حيث تساهم هذه الوسائل في الوصول إلى المعرفة والمشاركة بها و تخزينها، ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة مثل: البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المختصين المنتشرين جغرافياً، وتعرف هذه التقنية باسم (group-ware)، وكذلك التكنولوجيا التي تعتمد على الشبكات (web-based technologies) التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة.

**رابعاً: المدخل التسييري:** يشير هذا المدخل إلى أنّ تسيير المعرفة هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ونقلها وتوزيعها في كافة أرجاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية، بمعنى أنّ هذا المدخل ينظر إلى تسيير المعرفة من خلال عملياتها التي تبدأ من اكتساب المعرفة إلى غاية تطبيق هذه المعرفة لخلق القيمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يتّضح لنا أنّ المدخل الاقتصادي يركّز على أنّ تسيير المعرفة مرادف لتسيير رأس المال الفكري، أما المدخل الاجتماعي فقد ركّز على كون الأفراد والتعلم التنظيمي هما محورا اهتمام تسيير المعرفة، وبالنسبة لمدخل تكنولوجيا المعلومات فإنّ اهتمامه كان منصبا على أنّ المعرفة شيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتوزيعه باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ممّا جعل هناك خلطاً بين المعرفة والمعلومات، أما المدخل الإداري فإنّه ينظر إلى تسيير المعرفة باعتباره عملية تسعى إلى الاستغلال الأمثل للمعرفة من خلال مجموعة من العمليات التي تعتبر محور عمل تسيير المعرفة.

<sup>1</sup>- محمد شنشونة، مرجع سابق، ص 117.

### المطلب الرابع: تسيير المعرفة - الأهمية والمحددات -

#### أولاً: أهمية تسيير المعرفة

لقد كان هناك اعتراف في أدب التسيير على دور المعرفة في الرفع من أداء المؤسسات، وبشكل عام فإن تسيير المعرفة يساهم بشكل جيد في خلق القيمة للمؤسسات، وذلك بتجسيد المعرفة المتراكمة إلى منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة مما يضمن تطور وتقدم المؤسسات، وقد أجريت العديد من الدراسات التي أثبتت أهمية تسيير المعرفة في المؤسسات ومن بين هذه الدراسات ما قامت به مؤسسة (Pricewaterhouse Coopers PWC) عام 1999 بدراسة استقصائية للرؤساء التنفيذيين، ووجدوا بأن 97% من الرؤساء التنفيذيين يؤكّدون بأن تسيير المعرفة قضية مهمة لهم. وفي مسح مماثل قامت مؤسسة KPMG بدراسة في أوروبا حول 100 مؤسسة من المؤسسات الكبرى ووجدت أنّ هناك 87% من الرؤساء التنفيذيين أخذوا بعين الاعتبار فعالية وسرعة العمل عند تطبيق مشاريع تسيير المعرفة<sup>1</sup>.

أما (Blake, 1998) فقد أوضح أنّ الغرض من تسيير المعرفة هو التقاط الخبرة الجماعية للمؤسسة وتوزيعها لتحقيق مردود أكبر، ويقترح (Grant, 1991) أنّ مصدر الميزة التنافسية هو داخل المؤسسة (من خلال معرفة الأفراد). ويقول (Trussler, 1998) أنّ أي مؤسسة ناجحة هي مؤسسة خلاقة للمعرفة<sup>2</sup>.

وتسيير المعرفة يمكن أن يساهم في رفع أداء المؤسسات من خلال عدة جوانب تتمثل في:

**1- تحقيق أدنى حد من الأخطار:** إنّ تقليل الأخطار متعلّق إلى حدّ كبير بالتمسك بالمهارات التي تمتلكها المؤسسات، ففي كثير من المؤسسات كان هناك اعتراف بأنّ الأفراد يملكون مفتاح المعرفة الثمينة، وبالتالي فإنّ تسيير المعرفة يمكن أن يقلّل من الأخطار من خلال تحديد مكان المعرفة والاستيلاء عليها، فالمعرفة مرتبطة بشكل دائم بالأفراد، وتسيير المعرفة أيضاً يمكن أن يؤثر على تعلّم الأفراد، وتحقيق الرضا والتكيّف والإبداع؛

**2- تحسين الكفاءة والفعالية:** في اقتصاد اليوم يجب أن تكون الأعمال التي تقوم بها المؤسسات متكيفة مع متطلبات المحيط، وأن تكون ذات كفاءة وفعالية لكي تلبّي حاجات السوق و تحقّق ميزة تنافسية، وتسيير المعرفة يمكن أن يحقّق الكفاءة والفعالية من خلال نشر التجارب وأفضل الممارسات في كافة أنحاء المؤسسة لكي تتفادى أية أخطاء وتخفّض التكاليف؛

**3- تحسين الابتكار سواء من خلال إنتاج منتجات جديدة أو من خلال الإبداع في العمليات:** هناك اعتقاد بأنّ المعرفة يمكن أن تفعل أكثر من مجرد تحسين الكفاءة والفعالية، إذ يمكن أن تؤثر أيضاً في إبداع المنتجات أو العمليات<sup>3</sup>؛

**4- تحسين جودة صنع القرارات:** يتطلب القرار الجيد المعرفة الصحيحة، أي نظام تسيير للمعرفة منظم جيداً يساهم في جعل القرار جيداً، فمبادرات تسيير المعرفة تضمن تسهيل وصول المستخدمين إلى المعرفة الضرورية في الشكل الذي يمكن أن تكون فيه مفيدة في عملية صنع القرار؛

<sup>1</sup>- Dale Neef, *Op.cit*, p 126.

<sup>2</sup>- Michael Armstrong, *Human Resource management practice*, 10<sup>th</sup> edition, *Op.cit*, p 176.

<sup>3</sup>- Meliha Handzic, *Knowledge Management: Through the Technology Glass*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, vol 2, Singapore, 2004, pp 11-13.



5-زيادة التعاون بين العاملين: ويتم ذلك عن طريق تكوين مجموعات الممارسة والتفاعلات الاجتماعية التي تشجع على نشر المعرفة<sup>1</sup>.

وأكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أنّ هناك العديد من الأسباب التي تجعل من تسيير المعرفة أمراً مهماً<sup>2</sup>:

- تجنب تكرار الأخطاء الماضية؛
- تسليط الضوء على الممارسات الجيدة ليتم تكرارها في أماكن أخرى؛
- مقارنة التجارب واستخلاص القضايا والتحديات المشتركة؛
- التأثير على السياسة والتفكير الاستراتيجي من خلال التعمق في التجربة؛
- الاستفادة من الدروس وبعد ذلك بناء القدرات، وهي عملية واعية ومستمرة ضمن الفريق أو المؤسسة ككل؛
- تساعد على تطوير الشبكات القوية بين الأفراد.

وبالتالي فإنّ أهمية تسيير المعرفة تتمثل في العمل بشكل واضح من خلال التعرّف على مكان تواجد المعرفة داخل المؤسسات، ومحاولة المشاركة بها ونشرها وخبزها وتقاسمها بين الأفراد وتطبيقها، لخلق منتجات جديدة، وحل المشكلات المعقدة، والعمل بكفاءة وفعالية... الخ. وهو ما يبرز توجه العديد من المؤسسات إلى تبني وتطبيق إطار جيد لتسيير المعرفة، ولتبني وتطبيق إطار جيد لتسيير المعرفة تقف مجموعة من المحددات التي من الممكن أن تعيق هذا التطبيق، وهو ما سيتم التطرّق إليه لاحقاً.

### ثانياً: محدّدات تسيير المعرفة

إنّ تطبيق تسيير المعرفة داخل المؤسسات لا ينجح في كثير من الحالات نظراً لوجود مجموعة من المحدّدات أو الصعوبات التي تتفاعل فيما بينها وقد تحول دون نجاح هذا التطبيق، لكن على الرغم من سلبيات هذه المحدّدات إلا أنّها يمكن أن تؤثر بالإيجاب على تسيير المعرفة بما يحقّق فعالية تنظيمية أكبر<sup>3</sup>، وقد أجمع أغلب الباحثين على وجود أربعة محدّدات كما هي مبينة في الشكل رقم (26)، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التعرّف على هذه المحدّدات كل على حدا، وكيف يؤثر كل منها على عملية تسيير المعرفة.

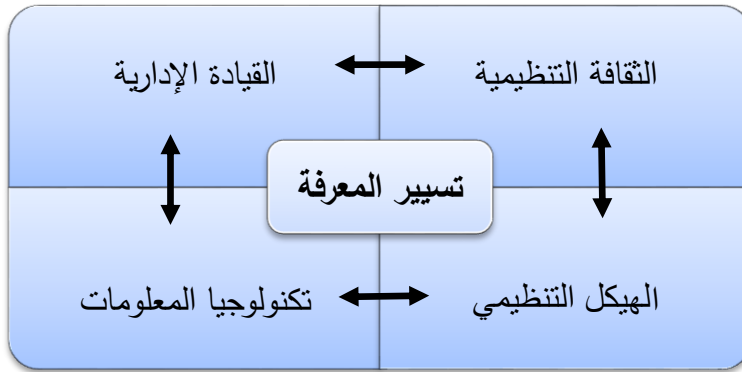
<sup>1</sup> - El-Sayed Abou-Zeid, **Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research**, Information science reference, USA, 2008, p 55.

<sup>2</sup> -United Nations Development Programme, **Op.cit**, p 02.

<sup>3</sup> - حسن العلواني، مرجع سابق، ص 316.



الشكل رقم (26): محددات تسيير المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة

**1- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):** إنّ الهدف الأساسي لتسيير المعرفة هو تطبيق المعرفة، ولكي تؤدي هذا الهدف لابد لها من تبني ثقافة تساعد على نشر وتوزيع المعرفة وتطبيقها، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المحدّات التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على تسيير المعرفة، أيضاً يعتبر الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة الضمنية، هذه الأخيرة التي يمكن تحويلها إلى معارف ظاهرة نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض وهو محور اهتمام الثقافة التنظيمية، حيث يعرفها Edgar Schein بأنها "تمط من الافتراضات الأساسية التي تمّ تعلمها من طرف مجموعة من الأفراد، والتي تحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، كما تمّ عملها بشكل جيّد بما يكفي لتعتبر صالحة، وبالتالي يتمّ تعليمها للأعضاء الجدد على اعتبار أنّها الطريقة الصحيحة للإدراك، التفكير، والشعور بتلك المشاكل"<sup>1</sup>، كما قام Edgar Schein بوضع ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (27): مستويات الثقافة التنظيمية



Source: Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition, John Wiley & Sons, USA, 2009, p 21.

<sup>1</sup>- Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition, John Wiley & Sons, USA, 2010, p 18.

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المؤسسات"<sup>1</sup>، وهو ما يوضح لنا أنّ الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في القيم (هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك)، المعايير (الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذي يرجع إليه الفرد لكي يكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه وتصرفه في المواقف المختلفة)، بالإضافة إلى الممارسات (ما يتم إتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة)<sup>2</sup>. وهو ما يجعل من الثقافة التنظيمية محدداً رئيسياً لتسيير المعرفة على اعتبار أنها الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الأفراد، فمن خلالها يمكن تحديد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، كما تُعدّ الثقافة التنظيمية من العوامل الحرجة التي تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي في تطبيق تسيير المعرفة من خلال قدرتها على تدفق المعرفة في المؤسسات، ممّا يتطلب من المؤسسات تبني ثقافة تنظيمية تساعد على التشارك المعرفي، وحث الأفراد على نقل معرفتهم إلى الآخرين<sup>3</sup>.

أيضاً تعتبر الثقافة التنظيمية العقبة الرئيسية في تبني تسيير المعرفة في المؤسسات، ذلك أنّ الثقافات المختلفة يمكن أن تعيق تطبيق تسيير المعرفة الناجحة، هذه الثقافات تنشأ من خلفيات وتوقعات تربوية متنوعة، وهو ما يجبر المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق تسيير المعرفة أن تتابع سياق العمل بشكل نشيط لتعلم المؤسسة وبالتالي يصبح الأفراد متجاوبين مع تعلم الأشياء الجديدة. بالإضافة إلى ذلك فإنّ الثقافات البيروقراطية تعاني من قلة الثقة والفشل لمكافحة التعاون. فقلة الثقة يمكن أن تؤدي إلى الندرة في المشاركة بالمعرفة، وكبح الإبداع وعدم المخاطرة، وانعدام التعاون<sup>4</sup>.

ومن أجل بناء ثقافة تنظيمية تشجع على تسيير المعرفة لابد من إتباع الطرق التالية<sup>5</sup>:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب تسييرها؛
  - تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، ومن هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع تخزينها؛
  - إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدّد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
  - تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقّق من صحتها، وتوزيعها في المؤسسة.
- إذن من خلال ما تناولناه سابقاً يتّضح أنّ الثقافة التنظيمية الجيدة هي الثقافة التي تعمل على قيام الأفراد بالتشارك بالمعرفة وتوليدها والعمل بمبدأ روح الفريق، ونشر الثقة بين الأفراد لكي يتم تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معارف صريحة، ممّا يبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تسيير المعرفة.

<sup>1</sup> - حسن العلواني، مرجع سابق، ص 316.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 317.

<sup>3</sup> - محمد أحمد سلمان، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 37.

<sup>4</sup> - El-Sayed Abou- Zeid, **Op.cit**, pp 55-56.

<sup>5</sup> - محمد أحمد سلمان، مرجع سابق، ص 40.

2- القيادة الإدارية: يعتبر أسلوب القيادة المتبع في المؤسسات من بين المحددات التي قد تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على تسيير المعرفة، إذ يمكن تعريف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع"<sup>1</sup>، وبالتالي يمكن التعبير عن القيادة من خلال المعادلة التالية:

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير<sup>2</sup>.

و يمكن الإشارة إلى أنّ القيادة تدور حول كيفية التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، ممّا يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات تسيير المعرفة في المؤسسة، وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل، وهناك دائماً الجديد الذي يمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المؤسسة، ومن ثمّ فإنّه يتعيّن على القائد أن يكون مبتكراً وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المؤسسة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة<sup>3</sup>. كما أنّ قائد المعرفة لا بد أن يتميز بصفات متعددة، كأن يمتلك رؤية واضحة وموقفاً ذا قيمة حول المشاركة في اتخاذ القرارات، الابتكار وإعادة استخدام المعرفة، وتطوير القدرات والمجودات الفكرية، ومن ثمّ تقديم إطار عام يسهل العمل مع إمكانية التطوير، واكتشاف الأفراد المبدعين واعتمادهم كوكلاء تغيير<sup>4</sup>.

وهو ما يوضح أنّ أسلوب القيادة الجيد والذي يساهم في تطبيق تسيير المعرفة هو الذي يشجع العمل الجماعي، نشر روح التعاون، تشجيع الإبداع، المسامحة عند الخطأ، تشجيع المبادرة، تسهيل عملية الاتصال التي تساعد على تقاسم المعرفة، وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ذلك على القائد إقناع الأفراد بأهمية تسيير المعرفة داخل المؤسسة وتحفيزهم على تطبيقها، فالأفراد العاملون لا يكتفون بها دون تحفيزهم من قبل القائد. كل هذه المبادرات تساهم في نجاح تطبيق تسيير المعرفة داخل المؤسسة.

3- الهيكل التنظيمي: يشكل الهيكل التنظيمي عنصراً مهماً في المؤسسات على اعتبار أنّه من خلال الهياكل التنظيمية تقوم المؤسسات بتقسيم المهام وتوزيع الصلاحيات بين مختلف الإدارات والمصالح والأقسام، كما يشكّل الهيكل التنظيمي مصدراً لتمييز المؤسسات كونه يختلف من مؤسسة إلى أخرى، بالإضافة إلى أنّ هناك أنواعاً مختلفة من الهياكل التنظيمية كانت موضع اهتمام أغلب الباحثين في مجال التسيير، وعُرّف الهيكل التنظيمي من قبل (Henry Mintzberg) بأنّه "مجموعة الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحدّدة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"<sup>5</sup>، كما أكّد (Stephen and Mary) أنّه يقع على عاتق المسيرين إجراء التصاميم الهيكلية التي تدعم وتسهل قيام الموظفين بأعمالهم، وأنّ الهياكل التنظيمية المرنة ضرورية لتحقيق النجاح في ظل البيئة الديناميكية سريعة التغيّر، ومن أهم التحديات التي تقع

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 124.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 125.

<sup>3</sup> - حسن العلواني، مرجع سابق، ص 316.

<sup>4</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 81.

<sup>5</sup> - بغدود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهون، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007/2008، ص 26.

على عاتق المسيرين هو تصميم هيكل تنظيمي مرن يسمح للموظفين بالقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>. ومن أهداف تصميم الهياكل التنظيمية مايلي<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل الذي يتعين القيام به في الوظائف والإدارات... الخ؛
- إسناد المهام والمسؤوليات الفردية المرتبطة بالعمل؛
- تنسيق المهام التنظيمية المتنوعة؛
- تشكيل مجموعات عمل في مختلف الوحدات؛
- تأسيس علاقات بين الأفراد والجماعات والإدارات؛
- وضع الخطوط الرسمية للسلطة.

ويلعب الهيكل التنظيمي دورا هاما في تسيير المعرفة، حيث يعتقد (De Long and Fahey, 2000) بأن تسيير المعرفة يتطلب هيكلا تنظيميا مرنا يشجع على مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة ومناقشتها وربطها، كما يجب أن يشجع الهيكل التنظيمي على النقاش والحوار، وأن يسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة<sup>3</sup>. ومن بين أشكال الهياكل التنظيمية الملائمة في تنفيذ تسيير المعرفة مايلي<sup>4</sup>:

**1/3- الهيكل الأفقي المتسع (infinitely flat organization):** هذا النوع من الهياكل يكون فيه نطاق الإشراف كبيرا جداً، وهنا الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات و منسق للاتصالات أو مستشار يجب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر، و يكون الهدف من اللجوء إلى المسير هو الاستشارة و الاطمئنان على سير العمل؛

**2/3- الهيكل الشبكي (network organizations):** هذا النوع من الهياكل عبارة عن وحدات مختلفة لها الأهمية ذاتها وفي نفس المستوى الوظيفي، ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض، وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها، وفي ظل هذا النوع تعمل الوحدات باستقلال، ويكون تصرفها في بعض الأحيان كمؤسسات مستقلة، ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها إلى الوحدات فهو لا يولّد المعلومات بنفسه، ذلك أنّ المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة و لكنها تتمتع باستقلالية تامة؛

**3/3- الهياكل المعكوسة (inverted organizations):** في هذا النوع من الهياكل يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص، وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المؤسسة، وتسعى هذه الأخيرة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته، وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية، ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل: السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج تسيير المعرفة.

<sup>1</sup>- Stephen P. Robbins and Mary Coulter, **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 2002, p 296.

<sup>2</sup>- **Idem**.

<sup>3</sup>- حسين محمود حريم، شاكر جارش الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن، 2006، ص ص 148-149.

<sup>4</sup> - حسن العلواني، مرجع سابق، ص 317.

4/3- تكنولوجيا المعلومات (Information Technology): تتمحور التكنولوجيات الثلاث (الحاسب الحالي، الإلكترونيات، الاتصالات) في تكنولوجيا موحدة أصبحت سمة العصر وعلامته المميزة، وهي تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت المؤسسات تتنافس في تطوير هذه التكنولوجيات وتحقق العوائد من الاستثمار فيها باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة<sup>1</sup>.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من الأدوات المساعدة في تسيير المعرفة، كما يعتبرها البعض كغيرها من المحدّات الأخرى، فالمؤسسات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لتسيير المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الحالية<sup>2</sup>، حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعتبر الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة في تطبيق تسيير المعرفة بشكل كامل، ومثال ذلك المؤسسات المنتشرة جغرافياً فإنّها تعتمد على هذه التكنولوجيات في التواصل والتعاون<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى هذه المحدّات يرى كل من (Ichijo & Nonaka) أنّ هناك سببان رئيسيان يواجهان المؤسسات في تسيير المعرفة وخاصة عملية خلق المعرفة وتتمثل هذه الصعوبات في<sup>4</sup>:

- التخصصات التقليدية للإدارة التقليدية لا تصلح لتسيير المعرفة، ذلك أنّه من الصعب التسيير بالأنشطة التقليدية، التي تعتبر كمية أكثر منها نوعية، فتسيير المعرفة يجب أن يعتمد على إحساس جديد للرعاية في المؤسسة والذي بدوره يسلط الضوء على كيفية تعامل الناس مع بعضهم البعض، وتشجيع الإبداع والابتكار... الخ؛

- تأثير الإطار النظري لتسيير المعرفة على التطبيق العملي في أماكن العمل الفعلية التي تبقى مبهمّة، فأغلب المسيرين يميلون إلى مناقشة موضوع تسيير المعرفة بحدّ ذاته دون وضعه في قضايا عمل فعلية.

ومن أجل معالجة هذه الصعوبات، ومن أجل تطبيق إطار جيّد لتسيير المعرفة وضع كل من (Wong & Aspinwall, 2004) إطار لتطبيق تسيير المعرفة يتضمن<sup>5</sup>:

- تطوير هيكل يكون مزوداً بالممارسات يمكن من خلالها تطبيق المعرفة، وتتمثل هذه الممارسات في التخطيط والتنفيذ، التقييم... الخ؛
- تحديد مصادر المعرفة بشكل واضح أو أنواع المعرفة التي يجب تسييرها، لأنّ الأنواع المختلفة للمعرفة تتطلب إستراتيجيات تسييرية مختلفة؛
- إبراز أنشطة أو عمليات تسيير المعرفة الضرورية التي نحتاجها لمعالجة المعرفة؛
- تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء وتسيير المعرفة؛
- تحقيق التوازن بين وظيفة التكنولوجيا ووجود الأفراد في تسيير المعرفة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص 21.

<sup>2</sup> - حسن العلواني، مرجع سابق، ص 317.

<sup>3</sup> - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 67.

<sup>4</sup> - Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Op.cit**, p 07.

<sup>5</sup> - Nancy dubois, **Op.cit**, p 17.

وبالتالي على المؤسسات التي ترغب في تطبيق تسيير المعرفة أن تتعرف على هذه المحددات التي يمكن أن تكون عائقا أمام تطبيق تسيير المعرفة ومعالجتها، كما يجب أن تتعرف أيضا على متطلبات تسيير المعرفة من أجل تلبيتها لضمان التطبيق الجيد والفعال.

### المبحث الثالث: تسيير المعرفة - نماذج وعمليات -

لقد حاول العديد من الباحثين وضع نموذج متكامل لتسيير المعرفة في المؤسسات، الهدف منه بناء قاعدة معرفية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة منذ تحوّل الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي، لكن النماذج التي تمّ إنشاؤها تختلف حسب ميول ومعتقدات كل باحث، ممّا جعلها غير صالحة للاستعمال في جميع المؤسسات، لكن هذه النماذج ساعدت نوعاً ما في معرفة متطلبات أو محدّدات تطبيق تسيير المعرفة، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعرّف على أهم نماذج تسيير المعرفة ثم نتعرف على عمليات تسيير المعرفة.

#### المطلب الأول: نماذج تسيير المعرفة

هناك العديد من النماذج التي تناولت موضوع تسيير المعرفة، حيث قامت (Vincent Bèatrice) بوضع مجموعة من نماذج تسيير المعرفة، وتتمثل هذه المناهج في نماذج الرأسملة، نماذج التذكير المستمر، ونماذج الخرائطية، وفيما يلي توضيح لكل هذه النماذج.

**أولاً: نماذج الرأسملة:** تجمع هذه النماذج عدداً من النماذج الفرعية الأخرى التي تعتمد أساساً على رأسملة المعارف، وهذه النماذج تبحث عن كيفية تشكيل وتوضيح وترتيب المعارف، وهي مأخوذة في الواقع من علوم معالجة المعلومات، ويمكن اعتبارها مناهجاً لتصميم المعارف<sup>1</sup>، ومن بين النماذج الفرعية التي يتكوّن منها هذا الصنف هي<sup>2</sup>:

**1- نموذج KADS (Knowledge Acquisitions and design System):** ظهر هذا النموذج عام 1985 في إطار برنامج أوروبي مشترك يسمى (Esprit 1) ثم ظهر باسم (KADS II) لنفس البرنامج الأوروبي (Esprit II)، أما حالياً فيعرف باسم (common KADS) ويتكوّن هذا النموذج أيضاً من ست نماذج فرعية تساهم في تحليل وعرض المعارف وهي: النموذج التنظيمي، نموذج للمهام، نموذج للأعوان، نموذج الخبرة، نموذج الاتصالات، نموذج التصورات.

**2- نموذج MKSM (Méthodologie for Knowledge System management):** يركز هذا النموذج على فرضيتين رئيسيتين هما:

\***الفرضية النظامية:** ويقصد بها أنّ رأس المال المعرفي في المؤسسة يشكل نظاماً معقداً، ويخضع هذا النظام في التعامل معه على المفهوم العام لنظرية النظم من حيث التفاعل مع المحيط، ومن حيث المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، التغذية العكسية.

\***فرضية نظرية الرموز:** هذه النظرية تنظر إلى المعرفة من خلال ثلاثة مستويات: المستوى الإجرائي (كيفية عرض المعلومات)، مستوى الدلالة اللغوية (مدلول البيانات)، مستوى الانتفاع العملي (توضيح سبب أخذ المعلومة في محيط معين أو اتجاه محدد دون غيره).

<sup>1</sup> - محمد شنشونة، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 129-132.

2- نموذج AMS (American Management Systems): تم العمل به عام 1992 ويتضمن ثلاثة عمليات رئيسية هي: اكتشاف المعرفة، أسر المعرفة وتنظيمها، المشاركة بالمعرفة.

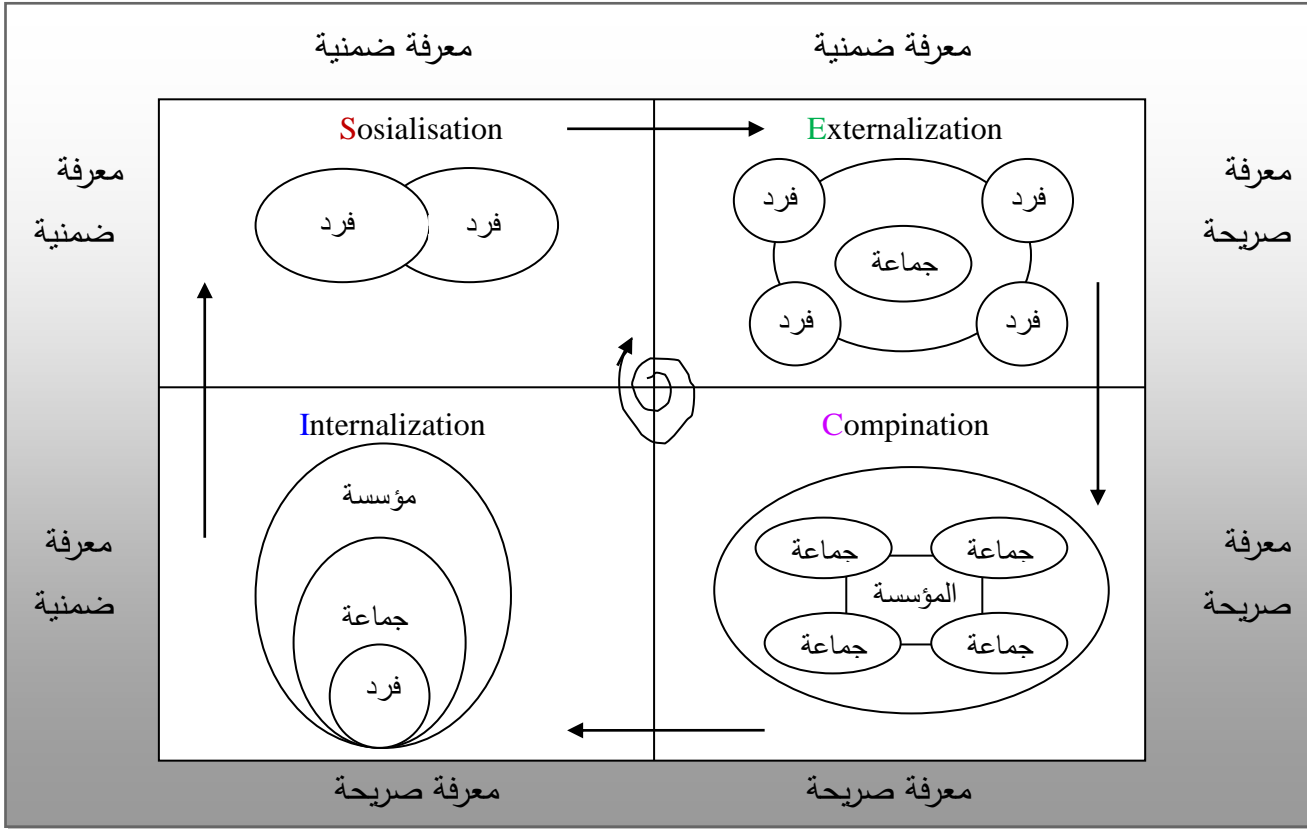
ثانياً: نماذج التذكير المستمر: تقوم هذه النماذج على جمع المعلومات من الوقائع والتجارب السابقة وينظر إليها على أنها "جمع وتخزين الأحداث الماضية في صورة وثائق ومستندات تصلح للعمل التطبيقي"، وتتقسم بدورها إلى نماذج فرعية ومن بينها: نموذج REX (Retour d'expérience)، ظهر هذا النموذج عام (1987) ويرى أصحابه أنّ "خبرات المؤسسة تأتي من الأفراد وما هو محتفظ به من الوثائق والمستندات داخل المؤسسة"، إلا أنّ بعض المؤسسات تقوم بإعادة توظيف الخبراء بعقود جديدة بعد خروجهم على التقاعد، وبالتالي فإنّ هذا النموذج يقوم على تسيير المعرفة من خلال عودة الخبراء.

ثالثاً: النماذج الخرائطية: تعتمد هذه النماذج على التمثيل البياني والوصفي لمعارف المؤسسة لتحديد أماكن تواجدها ومن بين النماذج الفرعية: شجرة المعارف، وتقاسم أحسن ممارسات الجماعة.

بالإضافة إلى هذه النماذج هناك نماذج أخرى لتسيير المعرفة، تتمثل في:

رابعاً: نموذج (Nonaka, 1995): يركّز هذا النموذج على عملية توليد المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (28): نموذج NONAKA لتوليد المعرفة (SECI)\*



المصدر: عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 42.

\*- اختصاراً لـ: Socialisation , Externalization, Compination, Internalization



وبالتالي فإنّ العمليات التي توضح تفاعل المعرفة الضمنية مع المعرفة الصريحة تشير إلى:

- 1- **المعرفة المشتركة (Socialisation):** من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية، يحدث هذا النوع من المعرفة عند تشابك وتقاسم المعرفة من فرد إلى فرد آخر ومثال على ذلك أن يمتص عامل ما معرفة مديره الضمنية إذا كانت هناك علاقة مباشرة بينهما<sup>1</sup>؛
- 2- **المعرفة الخارجية المجسدة (Externalisation):** من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة، هو عملية خلق معرفة من المعرفة الضمنية وتصبح واضحة من خلال الاستعارة، النظرات، المفاهيم، الفرضيات أو النماذج. ويتم هذا النمط من تحويل المعرفة من خلال الحوار أو التفكير الجماعي<sup>2</sup>؛
- 3- **المعرفة التركيبية (Combination):** من المعرفة الواضحة إلى المعرفة الواضحة، وتتم هذه العملية من خلال الاتصال الذي يتم بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها<sup>3</sup>.
- 4- **المعرفة الداخلية (Internalisation):** هي عملية تجسيد المعرفة الواضحة إلى المعرفة الضمنية، هذا النمط من تحويل المعرفة يتم من خلال إعادة التجربة، والتعلم من العمل... الخ<sup>4</sup>.

إنّ التفاعل الذي يحدث بين المعرفة الضمنية والصريحة يثبت أنّ عملية خلق المعرفة هي عملية دورية ومستمرة، تبدأ عندما تنتقل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد من فرد إلى فرد آخر وبهذا تصبح المعرفة الضمنية صريحة، ثم تنتقل هذه المعرفة الصريحة بين مجموعة من الأفراد إلى أن تصبح منتشرة في كافة أرجاء المؤسسة، ثم يقوم الأفراد بتحويلها إلى معرفة ضمنية، أي تصبح ذاتية قبل أن يبدأ باستخدامها، وهكذا تستمر العملية على شكل لولب، أو ما يعرف بحلزونية المعرفة.

**خامساً: نموذج (Wiig, 1999):** من خلال هذا النموذج أعطى (Wiig) دورة تطور المعرفة في المؤسسة، وعبر عنها من خلال خمس عمليات، كما هو مبين في الشكل التالي:

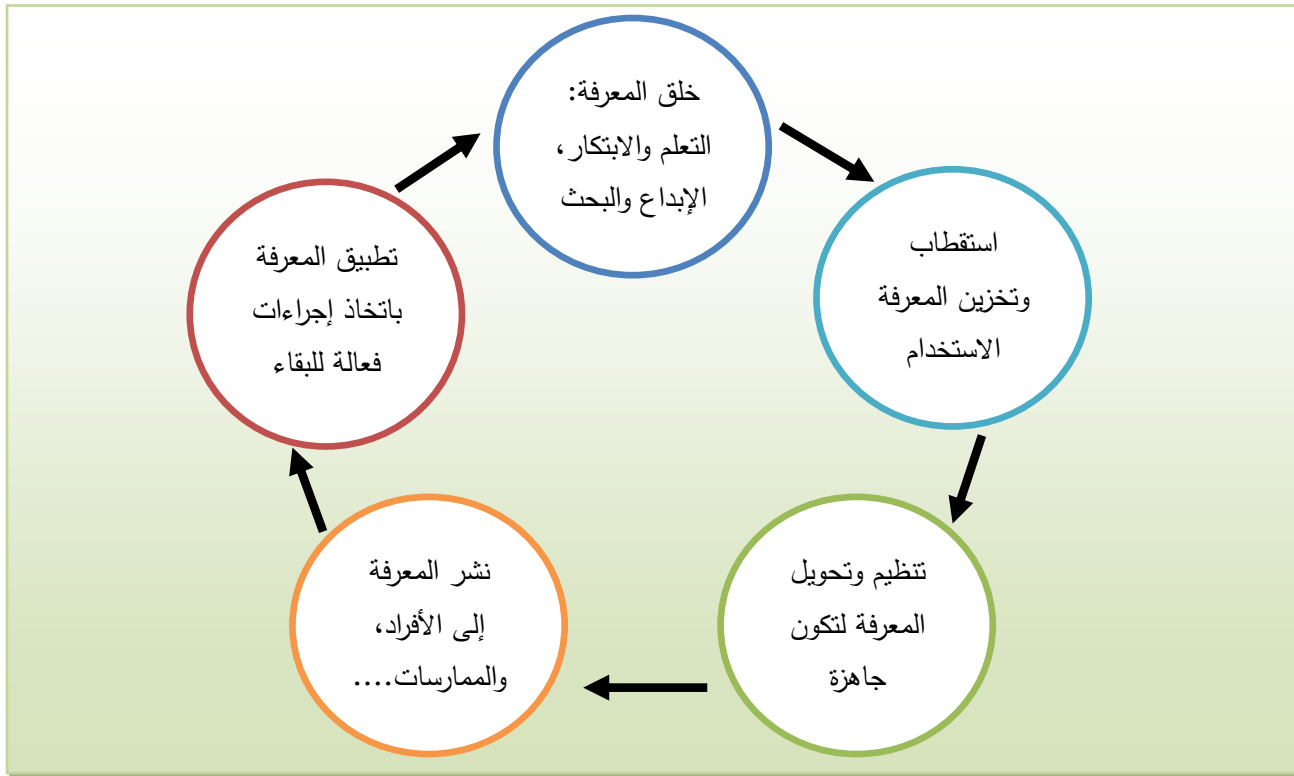
<sup>1</sup>- Michael J Marquardt, **Op.cit**, p 149.

<sup>2</sup>- Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Op.cit**, p 283.

<sup>3</sup>- فريد كورتل، صبري مقبمح، **قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك،** ملتقى دولي: "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 14/13 ماي 2008، ص 09.

<sup>4</sup>- Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Op.cit**, p 285.

الشكل رقم (29): دورة تطور المعرفة حسب wiig



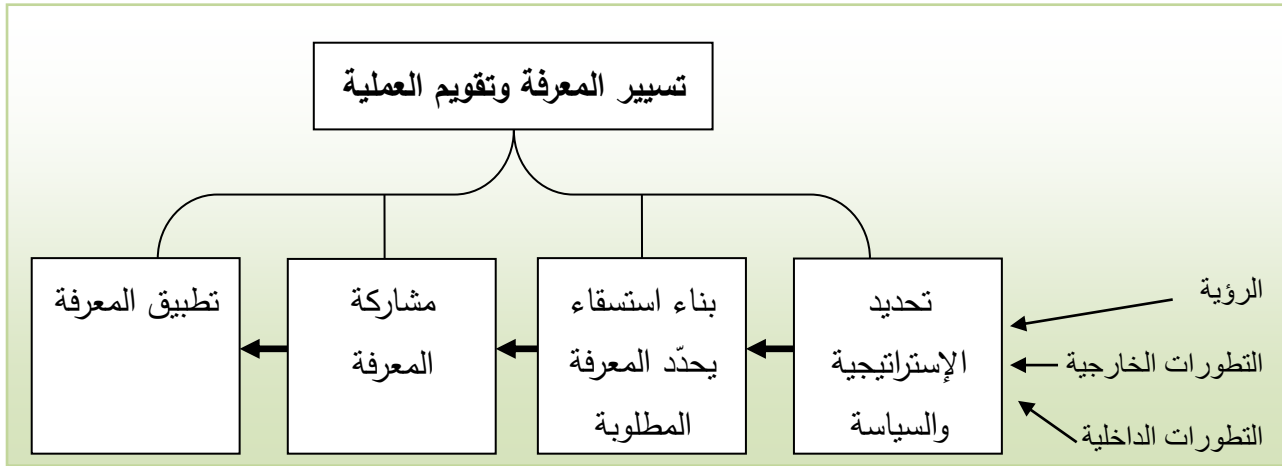
Source: Karl M. Wiig, comprehensive knowledge management, Knowledge Research Institute, Inc, Texas, 1999, p 03.

سادسا: نموذج سلسلة القيم المعرفية (Bots and Bruijin) : أوضح الباحثان من خلال هذا النموذج أنّ أفضل السبل لتسيير المعرفة وتقييمها يتم عن طريق سلسلة القيم المعرفية، حيث تقمّ الفاعلية في كل خطوة للعملية المعرفية، كما تعتبر فعالة وناجحة إذا تمّ أداء هذه الأنشطة بصورة جيّدة، ويعتمد النموذج على تناول تسيير المعرفة من منظور فني/ تحليلي/ أو نموذج المستخدم، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق كيفية مواكبة تسيير المعرفة لكل منظور في جميع المراحل<sup>1</sup>، والشكل التالي يبيّن هذا النموذج:

<sup>1</sup> - صهيبي كمال الأغا، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)،

تخصص أصول التربية، كلية أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 72.

الشكل رقم (30): نموذج سلسلة القيم المعرفية حسب (Bots and Brujin)



المصدر: صهيب كمال الأغا، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص أصول التربية، كلية أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 72.

سابعاً: نموذج (L Barton): قدّم هذا النموذج المعرفة الجوهرية في مجموعة من الأشكال<sup>1</sup>:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: مثل براءة الاختراع، وبالتالي فهذا النوع من المعرفة يمكن رؤيته ولمسه؛
- المعرفة يمكن تجسيدها في الأنظمة الإدارية: هذا النوع من المعرفة يمكن تجسيده من خلال طرق التعلم لفعل الأشياء بفعالية في التعامل مع المفاهيم والأفكار؛
- المعرفة يمكن تجسيدها في المهارات الصريحة والضمنية للأفراد العاملين: أي من خلال قدرات الأفراد الفردية التي يتم توظيفها أو تطوير أدائها وإنجازاتها من خلال التجربة والخبرة؛
- المعرفة يمكن تواجدها في القيم الصغيرة (Little Values) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

ثامناً: نموذج (Marquardt, 2002) : يتضمن هذا النموذج عمليات تسيير المعرفة، إذ يفترض وجود ست مراحل تغطي انتقال المعرفة من مصادرها إلى غاية استعمالها وتطبيقها، كما هو مبين في الشكل رقم (31)، وتتمثل هذه العمليات في<sup>2</sup>:

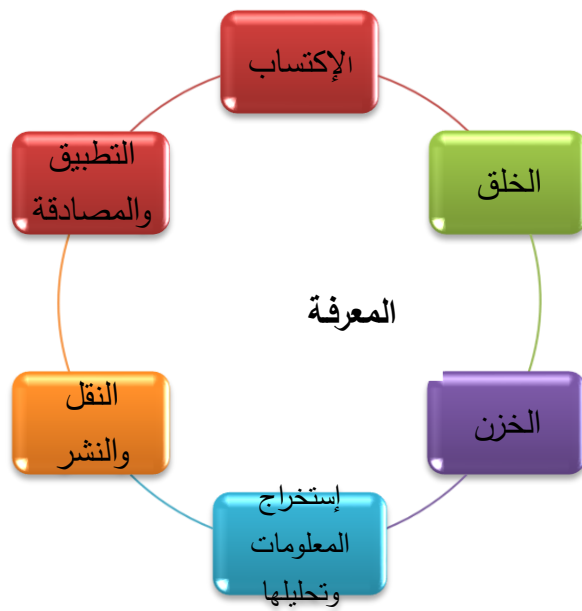
- الاكتساب (Acquisition)؛
- الخلق (Création)؛
- الخزن (Storage)؛
- استخراج المعلومات وتحليلها (Analysis and Data mining)؛
- النقل والنشر (Transfaire and dissémination)؛
- التطبيق والمصادقة (Application and Validation).

ويرى (Marquardt) أنّ المؤسسة يمكنها أن تتعلم من خلال هذه العمليات، وأنّ هذه العمليات ليست مستقلة عن بعضها البعض.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 117 - 118.

<sup>2</sup> - Michael J Marquardt, Op.cit, p142.

الشكل رقم (31): نموذج Marquardt



Source: Michael J Marquardt, Building the Learning Organization mastering the 5 elements for corporate learning, second edition, Davies- black publishing, Australia, 2002, p 143.

تاسعا: نموذج (Gopta and Jaston): انطلقا الباحثان من خلال هذا النموذج أنّ تسيير المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميّز، وقدم هذا النموذج خمس مكونات أساسية لإنتاج تسيير المعرفة بفعالية<sup>1</sup>، وتتمثل هذه المكونات في<sup>2</sup>:

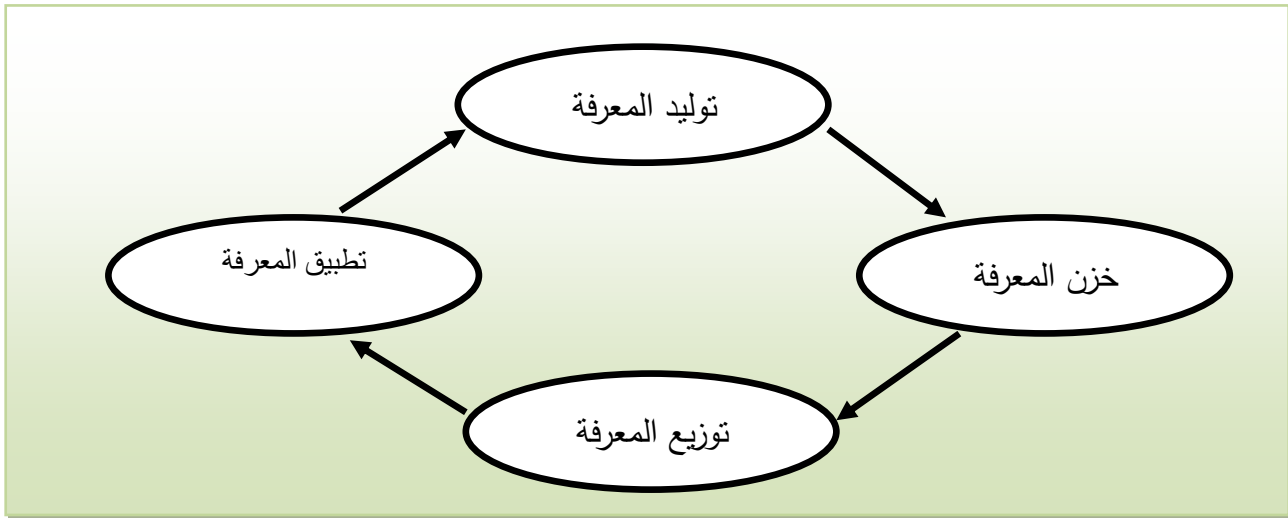
- **تجميع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من مصادر المؤسسة الداخلية أو الخارجية؛
- **التقنية:** بعد العملية الأولى تأتي التقنية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تمّ جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة؛
- **ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المؤسسة بتطوير آليات تنظيم وخبز المعرفة، وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها والحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وأقل جهد؛
- **نشر وتوزيع المعرفة:** تساعد هذه العملية على قدرة المؤسسات في اتخاذ القرارات بشكل جيّد، كونها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار، وإيصالها إلى جميع العاملين بدلا من بقائها حكرًا على الإدارة العليا؛
- **تطبيق المعرفة:** لا تمتلك المؤسسة الميزة التنافسية فقط لأنها تملك أفضل معرفة، بل لأنها تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وأنّ العمليات السابقة تكون بلا جدوى ما لم يتم تطبيق المعرفة.

<sup>1</sup> - حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية-، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013/2012، ص 14.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 14.

عاشرا: نموذج (Finik & Will, 2003): قدّم هذا النموذج تسيير المعرفة وفقا لعمليات الأعمال الجوهرية في المؤسسة، وقسم عمليات تسيير المعرفة إلى أربعة عمليات أساسية تتمثل في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة<sup>1</sup> كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (32): نموذج Finik & Will



المصدر: يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس والعشرون، العراق، 2010، ص 254.

وفي الأخير يمكن القول أنّ جميع هذه النماذج يمكن أن تساعد في وضع نموذج لتسيير المعرفة عند اتخاذ المؤسسة القرار بتطبيق تسيير المعرفة، وذلك من خلال مساهمتها في معرفة الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة، وكيف تتغلب على هذه الصعوبات لنجاح هذه العملية.

#### المطلب الثاني: عمليات تسيير المعرفة

سنتناول في هذا المطلب عمليات تسيير المعرفة والتي تعتبر أساس عمل تسيير المعرفة، كما تعبر عن توفير المعرفة التي تحتاجها المؤسسة ووضعها حيز التنفيذ، وبهذا الصدد فقد اختلف الباحثون في عددها وتسمياتها كل حسب معتقداته كما وضعنا سابقا من خلال النماذج.

وأشار الباحث (سليمان الفارس، 2010) إلى أربع عمليات أساسية لتسيير المعرفة تمثلت في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة<sup>2</sup>.

أما الباحثة (وهيبة داسي، 2014/2013) فقد أشارت إلى خمس عمليات تمثلت في: اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس والعشرون، العراق، 2010، ص 254.

<sup>2</sup> - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - العدد الثاني، الأردن، 2010، ص 70.

<sup>3</sup> - وهيبة داسي، مرجع سابق، ص 07.

كما يعدّ نموذج (Finik & Will, 2003) الذي تمّ ذكره سابقاً من أكثر النماذج وضوحاً في وصف عمليات تسيير المعرفة والذي قسمها إلى أربع عمليات: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. أما الباحث (محمد شنشونة، 2011) فقد أشار إلى العمليات الجوهرية التالية (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف في عدد ومسميات عمليات تسيير المعرفة إلا أنّ جميعها تصبّ في كيفية الحصول على المعرفة، سواء كانت من مصادرها الداخلية أو الخارجية إلى غاية تطبيق هذه المعرفة والحصول على شيء ما جديد ومبتكر يتلاءم مع متطلبات الزبائن التي تتميز بعدم الثبات في ظل الظروف الحالية، كما أشار العديد من الباحثين إلى أنّ عمليات تسيير المعرفة عمليات مستمرة، وكل عملية تعتمد على أخرى. وبناءً على ما سبق فإننا نستنتج أنّ جميع هذه العمليات تعبّر عن خمس عمليات أساسية تتمثل في (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وفيما يلي توضيح لكل عملية على حدا:

### أولاً: اكتساب المعرفة

يشير اكتساب المعرفة إلى الفعل الذي يعالج الحصول على المعرفة، وجعلها مناسبة للاستعمال في وقت لاحق، وتتمثل أنشطة اكتساب المعرفة في: تشخيص المعرفة ثم الاستيلاء على هذه المعرفة<sup>2</sup>، وتتم عملية اكتساب المعرفة من خلال المصادر المختلفة، ويمكن أن تكون داخلية أو خارجية، فالمصادر الداخلية للمعرفة تتمثل في (مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، أو بين بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية)<sup>3</sup>. أما المصادر الخارجية فتتمثل في المعرفة التي تحصل عليها المؤسسة من خارج حدودها، وتتمثل في حضور المؤتمرات، استئجار مستشارين، الصحف والمجلات والإعلانات على شاشة الانترنت، جمع البيانات من خلال الزبائن والموردين والمنافسين وجميع من لهم علاقة بالمؤسسة، واستئجار موظفين جدد، والتعاون مع مؤسسات أخرى من خلال إنشاء تحالفات وتشكيل أعمال مشتركة... الخ<sup>4</sup>.

وعند الكلام عن الحصول على المعرفة واكتسابها يجدر بنا التعرّف على مصطلح خرائط المعرفة، حيث تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في استقطاب المعرفة وتحديدّها في مجال معيّن بصورة بيانية، وذلك من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية، ويتولى هذه المهمة مهندس المعرفة في المؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد شنشونة، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> - Murray E. Jennex, **Op.cit**, p 71.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 270.

<sup>4</sup> - Michael J Marquardt, **Op.cit**, p 145.

<sup>5</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 259.

وتبقى عملية اكتساب المعرفة من المراحل المهمة للمؤسسة، والمفتاح الأساسي لجميع العمليات الأخرى والتي تمكنها من الحصول على المعرفة التي تتطلبها بالنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب، حيث تقوم المؤسسة أثناء هذه المرحلة باتخاذ قرارها حول كيفية إيجاد المعرفة، وكيفية الحصول عليها (مصادرها)، مما يجعل العمليات التي تلي هذه العملية ذات كفاءة وفعالية.

### ثانياً: توليد المعرفة

تعتبر عملية توليد المعرفة عن مجموعة من المصطلحات مثل خلق المعرفة، إبداع المعرفة، ونشر هذه العملية إلى تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد (غير رسمية) إلى معرفة صريحة (رسمية)، كما أنّ المعرفة يمكن أن تُؤدّد من خلال العمليات المشتركة تبدأ من الإبداع، ويمكن أن يتم إنشاؤها أيضاً من خلال قدرات الأفراد الموهوبين من خلال قيامهم بارتباطات جديدة وارتباطات كانت موجودة سابقاً، مع توقّر البيئة الملائمة على توليد المعرفة. وبهذا الصدد فقد أكدّ (NONAKA, 1995) على أهمية خلق المعرفة بقوله "المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تخلق باستمرار معارف جديدة، وتنتشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء المؤسسة، وسرعان ما تجسدها في تقنيات ومنتجات جديدة"<sup>1</sup>.

إنّ عملية توليد المعرفة مرتبطة بالأفراد فقط، ولا تستطيع المؤسسة توليد المعرفة بدونهم، كما أنّ توليد المعرفة في المؤسسة يتم من خلال توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة، وكل هذا يتم من خلال البحث والتطوير والتجريب وتعلّم الدروس والتفكير الإبداعي<sup>2</sup>.

ومن أجل خلق المعرفة تقترح (Chris Argyris) مجموعة من المبادرات التي لا بد من أن يتبناها المسيرين لكي يتم خلق المعرفة، و تتمثل في<sup>3</sup>:

- كشف المسيرين عن الإستراتيجيات الجديدة والفرص المتاحة في السوق بالتجول داخل المؤسسة؛
- يجب أن يدرك المسيرين أنّ الحوار أمر ضروري وأساسي للتفكير والإبداع؛
- اقتناع المسيرين بأهمية المجموعات الوظيفية أو ما يعرف بـ "فرق العمل"، حيث يقوم العمال من خلال فرق العمل بالتشارك في الأفكار الجديدة، ويحاولون فهم الرؤية وقيم الإدارة بالاتصال مع الرفقاء والمسيرين؛
- على المسيرين تبني مبدأ "روح التحدي" داخل المؤسسة، وهناك تكون أسئلة عديدة تتبادر إلى الذهن، ومن بين هذه الأسئلة:
- ماذا يسأل أو يقول المسيرين من أجل تسهيل الحوار الخلاق والضروري؟ وما هي الإجراءات التي تمنع أو تسهل التنفيذ الفعّال لهذه الاختراعات؟

<sup>1</sup>- Michael J Marquardt, **Op.cit**, p 148-149.

<sup>2</sup>- محمد غردى، نصر الدين بن نذير، إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18/17 أبريل 2013، ص 12.

<sup>3</sup>- Chris Argyris, **Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge**, Oxford University Press, New York, U S A, 2004, p 86-87.

▪ ما هي الأعمال التي تتبنى أو تمنع روح التحدي؟

هذه الأسئلة وغيرها تساعد المسيرين في وضع إطار فعال لتسهيل عملية خلق المعرفة الضمنية لتصبح واضحة ومن ثم توزيعها ليستفيد منها جميع أعضاء المؤسسة. ومن بين النماذج المستخدمة في تسيير المعرفة نجد النموذج الذي طوره (NONAKA, 1995) لوصف التفاعل الذي يتم بين المعرفة الضمنية والواضحة أو ما يسمى بـ "SECI" كما تطرقنا له سابقاً.

\* مفهوم با (Ba): تتطلب عملية خلق المعرفة توفير بيئة ملائمة، وهو ما جعلنا نضيف مصطلح (Ba) لأهميته في هذه العملية، إذ يعتبر من المفاهيم الهامة، ويقصد به تقريباً "المكان" في اللغة اليابانية، ومن الصعب ترجمتها، وبالتالي فإنّ (Ba) يرتبط بخلق المعرفة، وتتمثل أهميته في فهم ديناميكية خلق المعرفة، وهو عبارة عن نشاط المؤسسة لخلق المعرفة، وهو النقطة التي يوجد بها الحوارات الجدلية وممارسة الحدث لتطبيق الرؤية والأهداف الدافعة للمؤسسة، أُقترح هذا المفهوم من قبل الفيلسوف الياباني (Kitaro Nishida, 1921, 1970)، و هو المشاركة في سياق الكلام، كما أنّ جوهره هو السياقات والمعاني التي يشترك فيها الأفراد والتي تُخلق خلال التفاعل الذي يحدث في وقت معيّن وفي فضاء معيّن، كما يمكن أن نقصد به علاقات الآخرين في وقت معيّن وفي فضاء معيّن<sup>1</sup>. كما عرفه (Nonaka and al, 2001) بأنّه "المكان الذي يتم فيه تفسير المعلومات لتصبح معرفة"<sup>2</sup>. وبالتالي فإنّ عملية توليد المعرفة تتطلب المكان الملائم (Ba) لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض من أجل تحويل المعرفة الضمنية لتصبح صريحة.

وأشار العديد من الباحثين أنّ (Ba) موجود حسب ثلاث مستويات، وحسب هذه المستويات فإنّ الفرد عندما يعمل بالمؤسسة فإنّه يكون مطوقاً بما هو جماعي ليكون فريقاً، وأنّ المؤسسة هي نفسها الفضاء المتقاسم (Ba) من أجل الفريق، وأنّ بيئة السوق هي الفضاء المتقاسم (Ba) من أجل المؤسسة، والمؤسسة الناجحة في توليد المعرفة هي التي تحقق هذه الأنواع الثلاثة<sup>3</sup>.

### ثالثاً: خزن المعرفة

تعتبر عملية خزن المعرفة من أهم عمليات تسيير المعرفة، حيث تقوم المؤسسة من خلال هذه العملية بتخزين المعارف الواضحة الضرورية، وذلك بهدف حمايتها من الضياع أو النسيان أو السرقة... الخ، ويتم خزن المعرفة من خلال عدة طرق تتمثل في<sup>4</sup>:

- قيام الأفراد بتسجيل ما يحدث لهم وأية معلومات جديدة في مكان معيّن، ويتم هذا باستخدام ملفات عادية أو باستخدام الحاسوب، وتكون متاحة لجميع الأفراد في المؤسسة بغية الاضطلاع عليها؛

<sup>1</sup> - Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, *Op.cit*, p 230.

<sup>2</sup> - El-Sayed Abou-Zeid, *Op.cit*, p 235.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 268.

<sup>4</sup> - مريم بن راضي مشخص اللحياني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010/2009، ص 54.



- قيام المسؤولين بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل المعرفة أو نشرها وتداولها بطرق فعّالة؛

- جمع المعرفة بطريقة منظمة، ثم تحليلها وتنقيتها، وبعد ذلك يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ثم تخزينها بأفضل الطرق، مع مراعاة أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة وسهولة من قبل أفراد المؤسسة.

وعند الكلام عن تخزين المعرفة لابد لنا أن نتكلم عن الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) التي تعدّ من أهم الوسائل المستخدمة في تخزين المعرفة، والتي يعرفها (Stein and Zwass) بأنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"<sup>1</sup>، كما يمكن الإشارة إلى أنّ الذاكرة التنظيمية مصطلح عام لجمع المعلومات والمعرفة للمؤسسة، فضلا عن تسيير المعرفة من خلال اكتساب وتخزين واستخدام هذه المعرفة<sup>2</sup>.

كما يمكن أن نشير بأنّ الذاكرة التنظيمية صنّفت إلى نوعين<sup>3</sup>:

1- الذاكرة اللفظية (semantic): وهي المعرفة الصريحة المصنفة مثل الأرشيف، وتقارير المؤسسة السنوية...الخ؛

2- الذاكرة العرضية (episodic): وهي المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معيّن في سياق محدّد كاتخاذ قرار معيّن ونتائجه في زمان ومكان محددين.

للذاكرة التنظيمية آثار إيجابية تتمثل في: أنّ خبرات التغيير التنظيمي في الماضي تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية، كما أنّها تساعد على إعادة تطبيق حلول عملية بشكل مقنن وإجراءات محدّدة من شأنها تجنب إهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار أعمال وإجراءات ثبتت نجاحها. إلّا أنّه بالرغم من هذه الإيجابيات فقد يمكن أن يكون للذاكرة التنظيمية سلبيات قد تؤثر على السلوك والأداء التنظيمي تتمثل في: التمسك بالماضي والمحافظة على الوضع الراهن الذي من شأنه تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير. بالإضافة إلى ما سبق فإنّ لتكنولوجيا المعلومات دورًا كبيرًا على الذاكرة التنظيمية من خلال مساهمتها في تخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها<sup>4</sup>.

ومنه فإنّ الذاكرة التنظيمية هي حلقة الوصل التي تربط بين الحصول على المعرفة وبين استرجاع تلك المعرفة، كما أنّ النجاح الفعّال لتسيير المعرفة يعتمد بدرجة كبيرة على الاستعمال الجيّد للذاكرة التنظيمية.

### رابعاً: نشر وتوزيع المعرفة

تظهر أهمية هذه العملية في تقاسم وتبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد العاملين الذي ينمي المعرفة لدى كل فرد، وبالتالي فإنّه عند توزيع المعرفة بشكل جيّد وكفاءة يكون هناك عائد، ويشير توزيع المعرفة إلى المشاركة بها ونقلها أو تدفقها في المؤسسة، ويساعد في ذلك شبكات المؤسسة الداخلية والخارجية (الإكسترانت،

<sup>1</sup>- حسن العلواني، مرجع سابق، ص 315.

<sup>2</sup>- David Schwartz, *Op.cit*, p 740.

<sup>3</sup>- حسن العلواني، مرجع سابق، ص 315.

<sup>4</sup>- المرجع نفسه، ص 315.

الانترنت، الانترنت)، وتستخدم المؤسسة قنوات التوزيع الرسمية (جلسات التدريب، التجوال، والاتصال الشخصي) والبعض الآخر غير رسمي (حلقات الدراسة، المؤتمرات)<sup>1</sup>. فالنوع الأول (الآليات الرسمية) قد تكون أكثر فعالية وتضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، أما النوع الثاني (الآليات غير رسمية) فيمكن أن يكون فعالاً في الجماعات صغيرة الحجم، لكن من الممكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان جزء من المعرفة نظراً لعدم وجود ضمان انتقال المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، بالإضافة إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي. ومنه فإنّه من الضروري الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية بغية زيادة فعالية عملية نشر المعرفة وتقاسمها وتوزيعها<sup>2</sup>.

وعملية نشر المعرفة وتوزيعها يقصد بها "إيصال المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المعنيين بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية"<sup>3</sup>، وهناك عاملان أساسيان يساعدان في نشر وتوزيع المعرفة هما<sup>4</sup>:

▪ **درجة الوضوح:** بمعنى آخر أن يسهل الوصول إليها، من خلال وضعها في نماذج منفصلة سواء كانت لفظية أو بصرية أو رياضية أو نص، فالمعرفة الواضحة يمكن إرسالها عبر العالم في ثواني، ويمكن أرشفتها لاسترجاعها؛

▪ **القرب المادي بين المستلم ومصادر المعرفة:** مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح الاتصال بين الأفراد أمراً سهلاً مثل البريد الإلكتروني، وهذا ما يساهم في نشر المعرفة، ومن الأسباب التي تساعد في نشر المعرفة هو أن تكون المعرفة موثوقة عند الحصول عليها من مصدر موثوق.

ومن أهم النتائج التي ظهرت مؤخراً في بعض الدراسات<sup>5</sup>:

- إنّ العلاقة غير الجيدة (الصعبة) بين المصدر والمستلم تؤثر على نشر وتوزيع المعرفة بالسلب؛
- إنّ الفهم المشترك بين المصدر والمستلمين يؤدي إلى النشر الناجح للمعرفة؛
- إنّ القدرة على الجذب كانت منذ فترات طويلة يعتقد بأنّها مهمة في التأثير الفعال على نشر وتوزيع المعرفة؛
- الحافز قد يكون ذا أثر إيجابي في نشر وتوزيع المعرفة؛
- إنّ مصداقية المصدر قد تساعد في نشر وتوزيع المعرفة، أما تشفير المصدر فيمنع نشر المعرفة.

ومن خلال ما سبق يتّضح أنّ نشر وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة هو نقل المعرفة بين الأفراد والمشاركة بها فيما بينهم من أجل استخدامها، وتعتبر المعرفة الصريحة من المعارف التي يسهل المشاركة بها ونشرها بين

<sup>1</sup>- عابشة شفرور، مرجع سابق، ص 15

<sup>2</sup>- حسن العلواني، مرجع سابق، ص 316.

<sup>3</sup>- محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة

أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، ص 11.

<sup>4</sup>- Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Op.cit**, p 61.

<sup>5</sup>- David Schwartz, **Op.cit**, p 541.

الأفراد سواء من خلال الآليات الرسمية أو غير الرسمية التي تمّ ذكرها سابقاً، وقد يكون استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال دور هام في هذه العملية من خلال تسهيل عملية الاتصال، أما المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد فيصعب نقلها وتقاسمها بين الأفراد إلا أنّ هناك مجموعة من الأساليب تساعد في تحويل هذه المعرفة مثل التدريب والحوار المشترك وفرق العمل وهذا كله يتم من خلال وجود المكان المناسب الذي يتم به تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وهو ما يعرف بـ (BA).

### خامساً: تطبيق المعرفة

إنّ وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيق هذه المعرفة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي آخر مرحلة من مراحل تسيير المعرفة، وهي الهدف الأساسي الذي يسعى إليه تسيير المعرفة، فالمعرفة ليست لها قيمة في حدّ ذاتها وإنما التطبيق الفعلي لها هو الذي يحقق قيمة<sup>1</sup>، ويقصد بتطبيق المعرفة الاستخدام والاستفادة من المعرفة في الوقت المناسب<sup>2</sup>، كما يقصد بها جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها<sup>3</sup>، وبصدد تطبيق المعرفة فقد أشار (Burk, 1999) إلى أنّ المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة يجب عليها تعيين مدير المعرفة الذي يحث على التطبيق الجيد للمعرفة، وأن يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات المشاركة بالمعرفة وأن يؤكّد على استخدام وإعادة الاستخدام، ومنه فإنّ تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي تؤدي إلى عمليات الابتكار<sup>4</sup>.

وبهذا فإنّ عمليات تسيير المعرفة تكتمل، فتطبيق المعرفة هو الهدف الأساسي وراء سعي المؤسسة نحو تسيير المعرفة، فاكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ونشرها وتوزيعها دون تطبيقها لا يؤدي إلى تحقيق نتيجة إيجابية للمؤسسة، كما أنّ نجاح المؤسسة يتوقف عن مدى قدرتها على التطبيق الجيد للمعارف التي تملكها. كما ذكرنا سابقاً فإنّ العديد من الباحثين اختلفوا في عدد ومسميات هذه العمليات إلا أنّ معظمها يركّز على عمليات اكتساب المعرفة، توليدها، تخزينها، نشرها وتوزيعها، وأخيراً تطبيق هذه المعرفة، بالإضافة إلى هذه العمليات فإنّ تسيير المعرفة يتم من خلال مجموعة من العناصر وتتمثل في الأفراد والتكنولوجيا، وعلى اعتبار أنّ عملية تسيير المعرفة هي عملية مستمرة قمنا بوضع نموذج تصوري لتسيير المعرفة كما هو مبين في الشكل رقم (33).

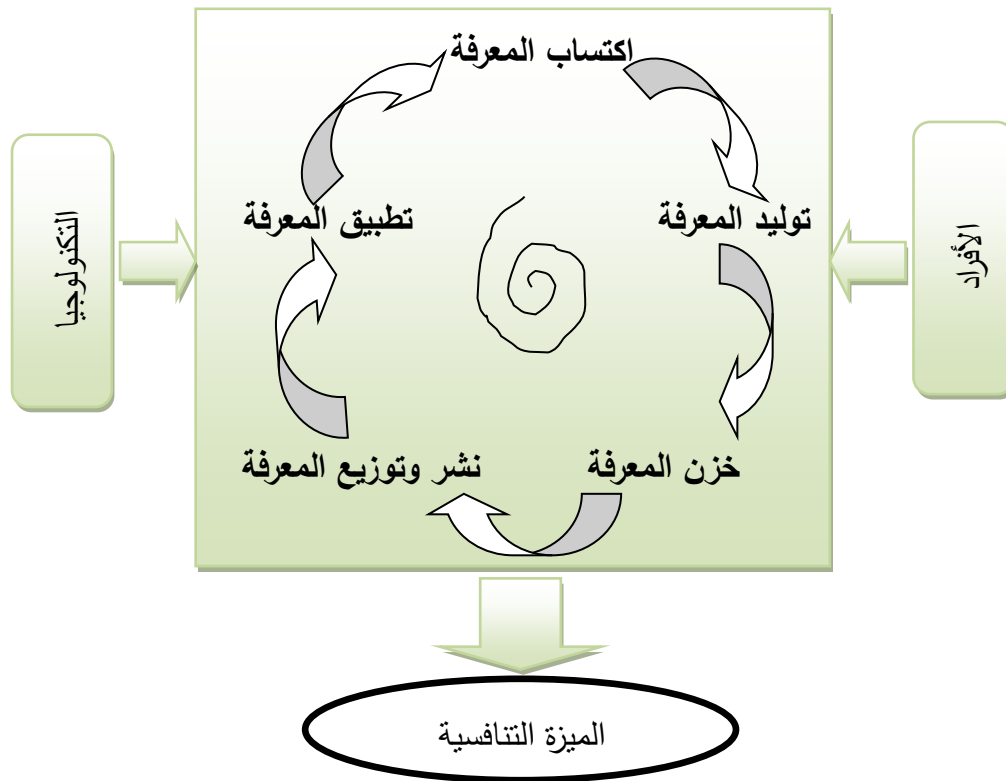
<sup>1</sup> - David Schwartz, Op.cit, p 220.

<sup>2</sup> - وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 11، 2012، ص 166.

<sup>3</sup> - حسن العلواني، مرجع سابق، ص 316.

<sup>4</sup> - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص ص 62-63.

الشكل رقم (33): نموذج مقترح لتسيير المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة.

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تمّ تناوله في هذا الفصل نستنتج مايلي:

- المعرفة هي المحرك الرئيسي للإنتاج، والهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه، ومنذ ظهور اقتصاد المعرفة أصبحت أحد عوامل الإنتاج الأخرى، وموردًا من أهم موارد المؤسسة التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية؛

- بالرغم من أهمية المعرفة إلا أنّ توفرها دون تطبيقها لا يساوي شيئاً للمؤسسة، ولذلك فإنّ تسيير المعرفة هو أهم وظيفة إدارية في المؤسسات خاصة المؤسسات القائمة على المعرفة، حيث تعمل هذه الوظيفة على اكتساب المعرفة من مصادرها وتوليدها و تخزينها وإعادة استرجاعها ونشرها وتوزيعها، وأخيرا تطبيق هذه المعرفة للحصول على شيء ما جديد سواء كان منتجًا أو عملية أو اتخاذ قرارات إبداعية، وبالتالي فإنّ تسيير المعرفة هو عملية إستراتيجية كونها من أهم الوظائف التي تساهم في بناء رؤية المؤسسة كما تساهم في بناء الميزة التنافسية المستمرة؛

- إنّ تطبيق تسيير المعرفة داخل المؤسسات لا يتم عن معزل وإنما يتم من خلال إجراء بعض التغييرات والتعديلات، التي يمكن أن تمسّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات، حيث تعتبر هذه العناصر كمحددات لتسيير المعرفة تؤثر في بعضها البعض، وقد تعيق هذه العناصر تطبيق تسيير المعرفة، أو يمكن أن تساهم في نجاح هذه العملية بكفاءة وفعالية؛

- من أجل نجاح تطبيق تسيير المعرفة يجب أن يكون هيكل المؤسسة ملائماً لعمليات الاتصال التي تحدث بين الأفراد من أجل المشاركة بالمعرفة ونشرها، كما يجب على المؤسسة تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية، وتدريب الأفراد على أهمية تسيير المعرفة وتشجيع ودعم الإدارة العليا لهذا التطبيق؛

- لقد ظهرت أهمية تسيير المعرفة من خلال ظهور العديد من النماذج التي بيّنت أهميتها، ومن بين هذه النماذج ما قدمته (Vincent Bèatrice) والمتمثلة في نماذج الرأسملة، نماذج التذكير المستمر، ونماذج الخرائطية، وهناك العديد من النماذج الأخرى التي ظهرت من بينها نموذج (Nonaka) الذي يركّز على عملية توليد المعرفة الضمنية، ونموذج (Wiig) الذي وضّح دورة تطور المعرفة في المؤسسة، وعبر عنها من خلال خمس عمليات، ونموذج (L Barton) الذي أعطى للمعرفة مجموعة من الخصائص، ومن أهم هذه الخصائص أنّ المعرفة يمكن أن تكون في شكل مادي بإمكانية تطبيقها، فيما بيّن نموذج (موئل) مكونات تسيير المعرفة وتتمثل في القاعدة الأساسية لتسيير المعرفة، ومعرفة ما هو مهم في تسيير المعرفة ثم معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال تسيير المعرفة، ومعرفة ما النتائج المحقّقة من تسيير المعرفة، وأخيرا نموذج (Marquardt) الذي قسّم عمليات تسيير المعرفة إلى ست مراحل تغطي انتقال المعرفة من مصادرها إلى غاية استعمالها وتطبيقها.

## الفصل الثالث

دور الاستثمار في رأس المال البشري

في تسيير المعرفة

## تمهيد

يختلف تسيير المعرفة عن غيره من الوظائف التي تقوم بها المؤسسة نظرا للدور الذي يلعبه في الاهتمام بالمعرفة التي تتميز بأنها غير ملموسة مما يزيد من صعوبة التعامل معها، إضافة إلى ذلك فإن تسيير المعرفة لا يهتم بالمعرفة فقط، وإنما إمكانية تطبيق هذه المعرفة والاستفادة منها في تحقيق الإبداع الذي تسعى إليه المؤسسات.

ومن ناحية أخرى لم تعد الموارد البشرية مجرد يد عاملة تؤدي مهام روتينية يومية، فالموارد البشرية الآن أصبحت تشكل رأس مال بشري يمتلك المعارف والمهارات والخبرات التي تمكنه من الإبداع ومواجهة طلبات الزبائن المتزايدة.

ونظرا لكون رأس المال البشري هو المصدر الرئيسي للمعرفة فإن تسيير المعرفة يتعامل مع الأفراد من خلال اكتسابهم، وتوليد المعرفة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة، وتبادل ونشر المعرفة بينهم وتطبيقها.

ويعتبر تسيير الموارد البشرية أيضا من أهم الوظائف التي تتعامل مع رأس المال البشري من خلال ما تقوم به من سياسة الاستثمار فيه من أجل زيادة قدراتهم الإبداعية وزيادة ولائهم ورضاهم، لذلك فإن مساهمتها في تسيير المعرفة أمر لا غنى عنه، فعند قيام المؤسسة بإتباع نظام تسيير المعرفة لابد لها من الاستثمار في رأس مالها البشري، لأن تسيير المعرفة يهتم بعمليات اكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها وتوزيعها ثم تطبيقها فإن تسيير الموارد البشرية وما تقوم به من استثمار في رأس مالها البشري يلعب دورا مهما في هذه العمليات من خلال بناء ثقافة تنظيمية تساهم في الحصول على المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها.

وبالتالي فإن اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها يكون من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة وذلك من خلال مبحثين رئيسيين:

- المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة؛
- المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة.

### المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

عرف تسيير الموارد البشرية عدة تحولات وتطورات منذ ظهوره إلى يومنا هذا، وقد عرف تسميات عدّة تتمثل في: تسيير الأفراد، تسيير شؤون العاملين، تسيير الموارد البشرية، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية بالمعرفة أو تسيير رأس المال البشري، فكلما كان هناك تغيير في تسميته عرف تغييراً أيضاً في مهامه وممارساته حسب احتياجات بيئة العمل الداخلية والخارجية، ولكون تسيير الموارد البشرية يهتم بالمعرفة أيضاً وظيفة تسيير المعرفة تهتم بالاستغلال الأمثل للمعرفة فإنّ العديد من الباحثين يخلطون بين المصطلحين، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرّف عن النظرة الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمعرفة ثمّ نتعرّف على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمعرفة في التعامل مع رأس المال البشري، بالإضافة إلى علاقة تسيير الموارد البشرية بتسيير المعرفة.

#### المطلب الأول: النظرة الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمعرفة

##### أولاً: أسباب الاهتمام المتزايد بتسيير الموارد البشرية

- لقد عرفت السنوات الأخيرة تحوّلًا جذرياً في وظائف تسيير الموارد البشرية، وكان ذلك تزامناً مع ظهور اقتصاد المعرفة الذي تحتل فيه المعلومات والمعرفة الجزء الأكبر، ويمكن اختصار توجهات وظيفة تسيير الموارد البشرية منذ ظهورها إلى يومنا هذا في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- إلى غاية فترة الثمانينات كانت وظيفة تسيير الموارد البشرية منحصرة في المهام الروتينية الإدارية مثل: الأجور، إعداد عقود العمل... الخ؛
  - في التسعينات ومع ظهور وتطور النشاطات الأخرى مثل المعايير الجديدة للتوظيف، مناهج التدريب وتطوير الكفاءات، التقييم المستمر، التحفيز... الخ، حيث استولت هذه الوظائف على 70% من حجم المهام، والباقي للأنشطة التقليدية السابقة؛
  - في نهاية التسعينات وبداية الألفية الجديدة أصبحت 40% من المهام الهدف منها تطوير الكفاءات والمهارات من خلال برامج التدريب المتعلقة بالأساليب الحديثة للتسيير؛
  - في الفترة الحالية أخذ موضوع المشاركة في المعرفة الحيز الأكبر من انشغالات مسيري الموارد البشرية. ويرجع الاهتمام المتزايد بتسيير الموارد البشرية إلى عدة أسباب نلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:
  - إنّ ارتفاع مستوى العاملين سواء كان ثقافياً أو مستواهم المعيشي أثر على تفضيلاتهم وإشباع رغباتهم، وهو ما أثر على تغيير احتياجات العاملين ممّا زاد من دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في تلبية هذه الاحتياجات؛
  - نظراً لتزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي وزيادة التطور التكنولوجي، وزيادة معدلات الابتكار والتطوير، كل هذه التغييرات أدت إلى تعقد المهام التسييرية، ممّا أجبر المؤسسات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق

<sup>1</sup> - بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012، ص 03.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص ص 20-21.



الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة سريعة التغير، وذلك من خلال تصميم برامج فعّالة لاستقطاب أفضل المواهب البشرية، وتطويرها بهدف تحسين أدائها؛

- في بيئة العمل المعاصرة ظهرت عدة قوانين وتشريعات خاصة بالعمل فرضت على المؤسسات أن تستقطب المهارات دون تمييز، والالتزام بالتشريعات الخاصة بالأجور والأمن الصناعي والضمان الاجتماعي، كل هذه الالتزامات أثرت على سلوك المؤسسات واستراتيجياتها التنافسية؛

- إنّ التغييرات المتلاحقة أدت إلى تغيير الوظائف ممّا جعلها تتسم بالتعقيد الفني الذي يتطلب معارف ومهارات معينة ومتميزة، وأدى انهيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الأفراد لعملهم ضمن فرق العمل الجماعية، وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية من خلال دورها في تقييم وتنفيذ برامج وسياسيات الموارد البشرية؛

- لقد أدى تحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق إلى زيادة حدة المنافسة العالمية على جميع المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل تحسين الميزة التنافسية لآبد من استقطاب أفضل المواهب البشرية وتطويرها بهدف خلق القيمة لتلبية احتياجات الزبائن المتزايدة؛

- من أجل صياغة استراتيجيات فعّالة للموارد البشرية لآبد من نظام معلومات للموارد البشرية\* والذي يساهم بدوره في معرفة القدرات والمهارات والمعارف المتاحة والمناسبة للوظائف الشاغرة؛

- لقد تزايدت أهمية العنصر البشري وأصبح يعامل كرأس مال، وعليه فالاستثمار فيه هو الشغل الشاغل للمؤسسات اليوم، خاصة وظيفة تسيير الموارد البشرية التي لآبد لها من ترشيد تلك الاستثمارات من خلال معرفة آليات التسيير الملائم للموارد البشرية؛

- يتمثل الغرض من وضع سياسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاتساق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وإثارة الدافعية للعمل وتنمية مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

وبالتالي فإنّ وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي تختلف عما كانت عليه في السابق، حيث أصبحت تدرك أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة باعتبارها رأس مال بشري، ومن ضرورة الاستثمار في معارفها ومهاراتها وخبراتها.

ومن أجل إبراز الدور المتغير لتسيير الموارد البشرية، يمكن وضع مجموعة من الخصائص المتعلقة بتسيير الموارد البشرية التقليدية وتسيير الموارد البشرية بالمعرفة، والتي تبرز الفرق بينهما كما هو مبين في الجدول التالي:

\* - عرف من قبل (إيمان فاضل السامرائي، 2004، ص 106) بأنه "عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيا لدعم ومساندة الإدارة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة كتسيير نشاطات الاستقطاب وتوصيف الوظائف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء والمحافظة عليهم وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال الدعم في تخطيط القوى البشرية للمستوى الإستراتيجي ودعم قرارات المسيرين في تحليل تكاليف العقود للمستوى التكتيكي وإصدار تقارير الأفراد وتحليل الموقع والتنقل للمستوى الفني وتوثيق وحفظ وترتيب بيانات الموظفين للمستوى التشغيلي والمساندة في إنجاز كافة عمليات الأفراد في المؤسسة".

الجدول رقم(10): الفرق بين تسيير الموارد البشرية التقليدية وتسيير الموارد البشرية بالمعرفة

تسيير الموارد البشرية التقليدية	التسيير الموارد البشرية بالمعرفة
تهتم بالبناء المادي للإنسان	تهتم بعقل الإنسان ومعارفه
تركز على الأداء الآلي للمهام	تركز على الأداء الفكري والذهني
لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة
لا تطبق مفهوم "التمكين"	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
تركز على العناصر المادية في محيط الأداء job context	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته job content
تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية	تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية 'Motor Skills'	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد
تركز على قدرات الفرد	تعمل على تنمية العمل الجماعي
تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه	تهتم بتسيير الأداء وتحقيق النتائج

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى العربي الثاني لإدارة الموارد البشرية، جدة، 1996، على الموقع: [kenanaonline.com/users/mssh4/downloads/22425](http://kenanaonline.com/users/mssh4/downloads/22425)، تاريخ التصفح: 2014/05/11.

ومنه فإن التطورات المتلاحقة التي شهدتها المعرفة من جهة، ووظيفة تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، ونظرا للدور الهام الذي أصبحت تحظى به المعرفة في العصر الحالي تغيرت معها النظرة التي كانت تنظر بها للعاملين من كونهم آلة إلى اعتبارهم رأس مال بشري، ومصدرا للمعرفة والإبداع والتجديد مما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التغيرات.

ومنه فإن التوجه المتزايد نحو المعرفة جعل المؤسسات تتحول بدورها إلى مؤسسات قائمة على المعرفة (متعلمة)، لِمَا تتوفر عليه من مهارات تحقق لها مصادر التفوق والتميز، حيث يركز الحديث اليوم على مهارات تتجاوز الفرد لتصبح مهارات جماعية، والذي يمثل الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة<sup>1</sup>.

إن الدور الجديد لتسيير الموارد البشرية يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري، ذلك أنّ الموارد البشرية حالها مثل أي مجال من مجالات العمل داخل المؤسسة لها نصيبها من التكنولوجيا الحديثة والممارسات الجديدة، وعلى الإدارة العليا أن تكون على علم بهذه الممارسات وتتابعها، والاستثمار في ممارسات الموارد البشرية الجديدة هي طريقة أخرى للتأكد من أنها تملك الأدوات والمعلومات والعمليات التي تحتاجها لتنفيذ دورها الجديد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أليفي، فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 15/14 أبريل 2009، ص 06.

<sup>2</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 31.

وبهذا الصدد فقد أكد كل من (Chivu and Popescu, 2008) أنّ التحوّل إلى اقتصاد المعرفة كان له دور كبير في تسيير الموارد البشرية، وكان هذا التغيير مصحوبا بتكامل في الوظائف التي تدعم الميزة التنافسية ودفعها أكثر نحو الإستراتيجية، وهو ما أشار إليه العديد من الباحثين حيث أوضحوا أنّ تسيير الموارد البشرية لا بد أن يواجه العديد من التحديات لكي لا ينقرض في خضم هذه التحوّلات والتطورات المتسارعة<sup>1</sup>، ممّا جعل الدور الذي تقوم به يتغيّر ليرتقي نحو القيام بالعديد من الاهتمامات، ومن أهم هذه الاهتمامات هو ما أورده كل من (M. L. Lengnick-Hall and C. A. Lengnick-Hall) فيمايلي<sup>2</sup>:

- يجب على تسيير الموارد البشرية أن تضمن إتاحة رأس المال البشري للمؤسسة الذي يحقّق لها القيمة المضافة؛

- على تسيير الموارد البشرية أن تدرك الحاجة لتسيير المعرفة مثل اكتساب المواهب، والتعلم...الخ؛

- يتعيّن على المؤسسة الاستفادة من جميع العاملين الذين يمتلكون المعارف كمصدر للابتكار؛

- يجب على المؤسسة أن تسهل تشارك المعرفة بين العاملين؛

- يجب على تسيير الموارد البشرية تحديد كيفية تحفيز الأفراد لاكتسابهم المعرفة وتقاسمها؛

- يجب أن يتم إتاحة المعلومات للعاملين وتسهيل الوصول إليها؛

- على المؤسسات أن تعمل على المعرفة والرؤى الجديدة، وتتخلّى عن السلوكيات القديمة؛

- بناء العلاقات من خلال زيادة التركيز على العمل الجماعي.

إنّ الدور المتغيّر لتسيير الموارد البشرية أعطى للمسيرين أيضا أدوارا جديدة لا بد لها أن تتلاءم مع الاحتياجات الجديدة لرأس المال البشري، لذلك سنحاول فيما يلي أن نتطرق لهذه الأدوار.

**ثانيا: تغيير وظيفة مسيري تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة**

إنّ الدور الجديد الذي أصبحت تحتله وظيفة تسيير الموارد البشرية فرض على الأدوار التي يقوم بها مسيروها أن تتغيّر أيضا، والجدول رقم (11) يبرز أهم مواطن التغيّر لمسير تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

**الجدول رقم (11): مواطن التغيّر لمسير تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة**

مواطن التغير	الدور الجديد
الأدوار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مسير لرأس المال الفكري</li> <li>- مسير للمعرفة</li> <li>- باني للعلاقات</li> <li>- أخصائي نشر المعرفة</li> </ul>

<sup>1</sup>- Iulia Chivu, Dan Popescu, **Op.cit**, p 54.

<sup>2</sup>- Mark L. Lengnick-Hall and Cynthia A. Lengnick-Hall, **Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities**, Berrett-Koehler Publishers, Texas, 2003, p 34-35.

<p>- بناء علاقات مع العاملين، الموردين، الموزعين.</p>	<p>العلاقات</p>
<p>- تسيير إستراتيجي للقدرات - تطوير ودعم القدرات التنظيمية - التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة للمدى الطويل - الإبقاء والتجديد</p>	<p>التركيز الاستراتيجي</p>
<p>- تسيير رأس المال الفكري والبشري - خلق بيئة التعلم - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها - التأكيد على التجديد المتواصل للمؤسسة - تطوير لجان لتطبيق المعرفة</p>	<p>التركيز على التعلم</p>

المصدر: محمد أليفي، فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 15/14 أبريل 2009، ص ص 12-13.

من خلال الجدول نجد أنّ التغيّر الحاصل في اهتمامات تسيير الموارد البشرية أثر على الأدوار التي يؤديها مسير هذه الإدارة بالشكل الذي يتلاءم مع الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة، حيث تغيّر الدور الذي يقوم به من الوظائف التقليدية (استقطاب، توظيف، توصيف الوظائف، تحفيز...الخ)، إلى تسيير رأس المال الفكري والبشري بحيث أصبح مسيراً للمعرفة، وبانٍ للعلاقات، ومختصاً في نشر المعرفة بين الأفراد، كما أصبح يهتم ببناء العلاقات بين العاملين والمعلمين والموردين والموزعين، أما من ناحية اهتماماته الإستراتيجية فهو يركّز على إستراتيجية القدرات وتطويرها والتركيز على المدى القصير والبعيد والإبقاء والتجديد. أيضاً من أهم ما يميز مسير تسيير الموارد البشرية بالمعرفة هو العمل على خلق بيئة تنظيمية تسهل عملية التعلم وتشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها والتأكيد دائماً على التجديد المتواصل، والسهر على تطبيق المعرفة.

إذن الدور الجديد لمسير تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة أعطى لهم مسؤولية كبيرة تجاه رأس المال البشري، عن طريق معرفة الإستراتيجيات التي تتعامل من خلالها مع رأس المال البشري من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة، وهو ما سيتم التطرّق إليه في المطلب الموالي.

#### المطلب الثاني: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمعرفة في التعامل مع رأس المال البشري

لقد سعى الباحثون إلى بناء نموذج متكامل لرأس المال البشري منذ عام 2000 والذي يتم من خلاله تحقيق النجاح في ظل اقتصاد المعرفة، ومن أجل بناء هذا النموذج لابد من مراعاة عدة جوانب تتمثل في<sup>1</sup>:

- قضايا ومضامين العلاقات مع العاملين؛

<sup>1</sup> - محمد أليفي، فرعون أحمد، مرجع سابق، ص ص 08-09.

- الاعتبارات القانونية؛
  - التخصص ومستوى الحاجة إليه؛
  - مستوى توفر المهارات والقدرات المطلوبة؛
  - اختيار الأشخاص المناسبين؛
  - اعتبارات وقضايا البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛
  - الحاجة إلى الخلق والإبداع قياسا بالاحتياجات الوظيفية التقليدية؛
  - الخصائص والمواصفات الشخصية المطلوبة.
- واقترح (McGregor and al, 2004) نموذجا جديدا لرأس المال البشري يبيّن من خلاله التحوّلات من الاقتصاد القديم إلى اقتصاد المعرفة في مجموعة من العناصر المحركة، والتي تعبّر عن الطبيعة الديناميكية للعمل، وتتمثل هذه العناصر في: الارتباط مع المؤسسة، التحفيز والدافعية، عناصر ممارسة العمل، المكافآت والتعويضات، عناصر التطوير، العناصر الثقافية، والعناصر التنظيمية، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (34): النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

العناصر المحركة/ المؤثرة	الاقتصاد القديم	اقتصاد المعرفة
عناصر الارتباط مع المؤسسة	- تولي الوظائف لمدة طويلة والاعتماد الكامل على نظام المسار الوظيفي	- عقود قصيرة الأمد - توقعات محدودة لتجديد هذه العقود في المستقبل.
عناصر التحفيز والدافعية	- التركيز على الأمن الوظيفي - الاعتماد على الرواتب والحوافز التقليدية - الاعتماد على التعاقد الضمني في التشغيل بصورة دائمة.	- التركيز على التحفيز الفكري - اعتماد الإغراء كأسلوب للمكافآت المالية المتزايدة
عناصر ممارسة العمل	- الوظائف والعمليات العادية التقليدية وتتمارس بصورة مستمرة في المؤسسة	- مشاريع متتالية ومتسلسلة في المؤسسة
عناصر المكافآت والتعويضات	- هياكل مستقرة للمكافآت والتعويضات - الاعتماد على الترقية من الداخل	- هياكل المكافآت والتعويضات غير مستقرة (متقلبة) - ليس بالضرورة أن تكون عملية التقدم الوظيفي وفقا للتسلسل العمودي، حيث يمكن تجاوز الحدود إذا توافرت المهارات المناسبة
عناصر التطوير	- التركيز على عمليات تدريب محددة تجري غالبا في المؤسسة والمرتبطة بالمسار الوظيفي، والتركيز على تحقيق وبناء مهارات محددة	- التركيز على عمليات التطوير الذاتي لنقل المعارف بالاعتماد على التعليم، و تحقيق الذات من خلال التطوير المهني داخل المؤسسة ومن خلال مصادر أخرى دون الاعتماد على المؤسسة، والتركيز على عمليات نقل المعرفة دون التوقف عند حدود معينة
عناصر ثقافية	- رقابة أكثر على الأفراد - التوجه التنظيمي العام	- خلق الاستقلالية والرقابة الذاتية لدى الأفراد
عناصر تنظيمية	- حالة التأكد تجعل العاملين بمشغل واحد	- التوجه بالاعتماد على الفرد وعلى فرق العمل

Source: Mc Gregor and al, **human capital in the economy: Devil's Bargain?**, journal of intellectual capital, vol.5, No.1, 2004, p 158.

وبناءً على النموذج الانتقالي الذي شهده رأس المال البشري من الاقتصاد القديم إلى اقتصاد المعرفة، جعل المؤسسات تبحث عن إستراتيجية ملائمة للتعامل مع الأنواع المختلفة لرأس المال البشري كما هو مبين في الشكل رقم (35). بحيث تختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات في التعامل مع نوعية رأس مالها البشري، ذلك أنّ تغيّر قيمة هذا المورد سواء كان بارتفاعه أو انخفاضه إلى قيمة ما يمتلكه من رأس المال البشري، والتي تتحدّد بمقدار اقتراب أو ابتعاد العمل الذي يقدمه للعملاء، فكلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغب بها العملاء ويحقق رضاهم كلما كانت القيمة المضافة كبيرة (عالية)، وكلما كان العمل بعيداً عن رغبات العملاء كلما كانت القيمة المضافة منخفضة، وهو ما يجعل المؤسسات الذكية تركّز استثمارها على الأعمال التي تنتج قيمة مضافة عالية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (35): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

صعب الاستبدال	-الخلية 02-	-الخلية 01-
	- مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة مرتفعة	- مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة
المورد البشري	-الخلية 04-	-الخلية 03-
سهل الاستبدال	- مورد بشري يسهل استبداله - ينتج قيمة مضافة مرتفعة	- مورد بشري يسهل استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة
	مرتفعة	منخفضة
	إنتاج القيمة المضافة	

المصدر: سمالي يحيى، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 119.

من خلال الشكل المبين أعلاه نجد أنّ كل خلية تعبّر عن نوع معين لرأس المال البشري<sup>2</sup>:  
- الخلية رقم (1): تعبّر هذه الخلية عن المورد البشري الذي يصعب استبداله (النادر)، وفي نفس الوقت ينتج قيمة مضافة منخفضة، ومثل هذا النوع من الموارد نجده في الصناعات والمهن التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، وبالرغم من ندرة هذا المورد إلا أنّ مستوى مهاراتهم منخفضة نتيجة استخدام أساليب عمل

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

قديمة، والافتقار إلى التعليم والتدريب، وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، والإدارة هنا تعمل على تحسين الأداء والرفع من قيمته المضافة من خلال التطوير المستمر؛

- **الخلية رقم (2):** هذه الخلية تشير إلى مورد بشري نادر يصعب الحصول على بديل له في حالة فقدانه، وفي نفس الوقت هذا المورد عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية، ومثل هذا النوع يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة، وهو ما يجعل المؤسسات تحافظ عليه، وتعمل على رعايته وتحفيزه وإطلاق الفرص له للإبداع والإنتاج والرفع من القيمة المضافة التي يحققها، وهنا نجد أنّ هذا النوع يعبر عن رأس مال بشري حقيقي للمؤسسة، لأنهم يتمتعون بالمعارف والمهارات والخبرات وينتجون سلعاً وخدمات يرغبها الزبائن؛

- **الخلية رقم (3):** هذا النوع يدلّ على رأس المال البشري منخفض القيمة كونه يضم موارد بشرية متوفرة ويسهل إحلال بديل لها، ويتميزون بأنهم ينتجون قيمة مضافة منخفضة، وقيمتهم السوقية منخفضة، والإدارة هنا لا تهتم بالاستثمار في تطوير هذا المورد، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات تسيير الموارد البشرية التقليدية؛

- **الخلية رقم (4):** يدلّ هذا النوع من رأس المال البشري على الأفراد الذين يسهل استبدالهم لو فرتهم في السوق، وهذا النوع يحقق قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدلّ على رأس المال البشري متوسط القيمة مع الميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، والإدارة هنا تعمل على الاحتفاظ به تقادياً لتكلفة الإحلال، وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج قيمة مضافة مرتفعة.

وبعد التعرف على نوعية رأس المال البشري فإن المؤسسات تستخدم تصرفات مختلفة نحو كل فئة، وتقوم باتخاذ أسلوب تسيير مناسب لكل منها كما يلي:

الجدول رقم(12): إستراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية

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

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى العربي الثاني لإدارة الموارد البشرية، جدة، 1996، على الموقع: [kenanaonline.com/users/mssh4/downloads/22425](http://kenanaonline.com/users/mssh4/downloads/22425)، تاريخ التصفح: 2014/05/11.



وبالتالي فإنّه على المؤسسات أن تركز على المورد البشري الذي يصعب استبداله، والذي ينتج قيمة مضافة مرتفعة، وذلك من خلال الاستثمار فيه لتشجيعه على الإبداع والإنتاج والرفع من القيمة المضافة التي يحققها.

إنّ الدور الجديد لتسيير الموارد البشرية لا بد أن يتوافق مع متطلبات المحيط، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وذلك بالحصول على المعرفة سواء كانت ضمنية أو ظاهرة، وتطبيقها.

#### المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية وتسيير المعرفة

إنّ المعرفة الأعمق والأهم موجودة في عقول الأفراد، بصورة جعلت تسيير المعرفة تقترب وتتداخل مع تسيير الموارد البشرية إلى الحدّ الذي جعل (P. Ducker) يعتبر أنّه لا يوجد ما يسمى تسيير المعرفة، وإنّما هناك ما يعرف بتسيير أفراد ذوي معرفة<sup>1</sup>.

و يرى (MacNeil, 2003) بأنّ هناك أبحاثاً قليلة درست العلاقة بين تسيير المعرفة وتسيير الموارد البشرية<sup>2</sup>. إذ أكدّ\* (David J Dell) أنّ عمل تسيير الموارد البشرية يتداخل مع تسيير المعرفة<sup>3</sup>. وبهذا الصدد فقد أشار (Scarborough and Carter) إلى وجود منظورات مختلفة من تسيير الموارد البشرية والتي أثرت نتائجها على تسيير المعرفة<sup>4</sup>:

- **منظور الممارسات:** إنّ الأفراد المحفزون أكثر سيشترون في المعرفة ويتعاونون بمبادرات تسيير المعرفة، إذن فالالتزام الأفراد بالمشاركة بالمعرفة مطلوب من الأفراد، وتسيير الموارد البشرية هي من تقوم بهذا الالتزام؛
- **منظور عمل المعرفة:** إنّ عمل المعرفة الذي يقوم به المسيرين وعمال المعرفة، مثل هؤلاء العمال لهم حاجات متميزة من ناحية الحوافز، التحدي... الخ، والتي من الضروري أن تقوم بها تسيير الموارد البشرية؛
- **منظور رأس المال الاجتماعي والبشري:** وهذا يتضمن تطوير المصادر الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة وهذا يستند على نجاح مبادرات تسيير المعرفة؛
- **منظور التعلم:** يدمج هذا المنظور طريقتين مختلفتين: أولاً فكرة التعلم الجماعي الذي يعمل على كيفية المشاركة في المعرفة الضمنية من خلال مجموعات الممارسة، أما الثانية فتركز على التعلم التنظيمي الذي يركز على كمية التعليم التي تتم من خلال الروتينيات والعمليات التي تؤدي إلى الأداء.

<sup>1</sup> - بلقوم فريد، مرجع سابق، ص 02.

<sup>2</sup> - Derek Torrington and al, **Op.cit**, p 254.

\*- مسير البحث في شركة Conference Board Inc بالولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>3</sup> - Norhaiza Binti Ishak and al, **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance**, Journal of Organizational Knowledge Management, Multimedia University, Malaysia, 2010, p 06.

<sup>4</sup> - **Ibid**, pp 254-255.

ويرى (M. Armstrong) أن هناك عشر طرق تساهم بها تسيير الموارد البشرية في تسيير المعرفة، وتتمثل

في<sup>1</sup>:

- \* تساعد في تطوير ثقافة تنظيمية منفتحة يتم فيها تأكيد أهمية القيم والمعايير للمشاركة بالمعرفة؛
  - \* تشجيع أو تعزيز مناخ الالتزام والثقة؛
  - \* تقديم النصح بشأن تصميم وتطوير المؤسسات لتسهيل نشر المعرفة من خلال فرق العمل وجاليات الممارسة؛
  - \* تقديم النصح بشأن سياسات الموارد التي تضمن بأن قيم المستخدمين تسمح بخلق والمشاركة بالمعرفة من خلال جذب المستخدمين والاحتفاظ بهم؛
  - \* النصح بشأن طرق تحفيز الأفراد من أجل المشاركة بالمعرفة ومكافأة من يقوم بالمشاركة بالمعرفة؛
  - \* المساعدة في تطوير تسيير الأداء الذي يعالج عملية المشاركة بالمعرفة وتطويرها؛
  - \* تطوير العمليات التنظيمية والتعلم الفردي الذي يساعد في نشر المعرفة؛
  - \* تساعد في تنظيم الورشات والمؤتمرات والحلقات الدراسية والندوات التي تمكن من المشاركة في المعرفة من شخص إلى شخص آخر؛
  - \* بالارتباط مع تسيير المعرفة يتم تطوير أنظمة الاستقطاب وتصنيف المعرفة الضمنية والصريحة؛
  - \* ترويج المسيرين لأهمية تسيير المعرفة ودعم مبادرات تسيير المعرفة.
- إن هذه الطرق التي وضعها (M. Armstrong) تتفق مع وجهة نظر (Lengnick-Hall and Lengnick- Hall, 2003) حين أكد أنه في ظل اقتصاد المعرفة المؤسسات تحتاج إلى تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها والتي تساعد في توليد المعرفة والقدرات التنظيمية، كما تضيف قيمة لرأس المال البشري، وتسهيل الوصول للمعرفة، بناء العلاقات، والتطوير السريع<sup>2</sup>.
- كما قام (Kevin J. O'Sullivan, 2010) بوضع الركائز المشتركة بين تسيير الموارد البشرية وتسيير المعرفة كما هي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- Michael Armstrong, **Human Resource management practice**, 10<sup>th</sup> edition, **Op.cit**, pp 180-181.

<sup>2</sup>- Iulia Chivu, Dan Popescu, **Op.cit**, p 55.

الشكل رقم (36): الركائز المشتركة بين تسيير الموارد البشرية وتسيير المعرفة



Source: Kevin j. O'sullivan, **strategic intellectual capital management in multinational organization: Sustainability and Successful Implication**, Business science reference, USA, 2010, p225.

وحسب (Starvrou Costa and Svetlik, 2007) فإنّ هناك ارتباطاً بين تسيير الموارد البشرية وتسيير

المعرفة، وأنّ عمليات تسيير المعرفة وممارسات تسيير الموارد البشرية يختلفان لكنهما يشتركان في<sup>1</sup>:

1- يستلزم امتلاك المعرفة توظيف الأفراد المتميزين، ومساعدتهم على التعلم وتطويرهم كأفراد محترفين، وتشجيعهم على المشاركة في الشبكات المحترفة (Professional networks)، وجماليات الممارسة التي تمتد إلى خارج حدود المؤسسة؛

2- إنّ خلق المعرفة يتم من خلال بيئة تنظيمية تساعد على خلق المعرفة، والتي لا بد أن تتوفر من خلال تسيير الموارد البشرية، وذلك لتشجيع الأفراد والمجموعات والفرق لكي تستطيع إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسات والإبداع، كما تقوم تسيير الموارد البشرية بمراقبة تدفق المعلومات، وتصميم الحوافز والمكافآت، والتدريب والتطوير.

<sup>1</sup>- Ibid, p 07.

عموما فإنّ تسيير الموارد البشرية تختلف عن تسيير المعرفة، كون تسيير الموارد البشرية تهتمّ بالممارسات التي تقوم بها من أجل مواردها البشرية مثل الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، تقييم الأداء، التحفيز.... الخ، أما تسيير المعرفة فيهتم بالاستخدام الأمثل للمعرفة من خلال مختلف العمليات التي يؤديها، والمتمثلة في اكتساب المعرفة، توليدها، خزنها وإعادة استرجاعها، نشرها وتوزيعها، والعمل على تطبيقها.

كما أكدت (اللجنة الاقتصادية لغرب آسيا) أنّ تسيير الموارد البشرية تدعم عمليات تسيير المعرفة، فقد أوضحت أنّ هذا الدعم يتمثل في دعم إستراتيجية المعرفة، ففي المراحل الباكرة من تصميم نموذج تسيير المعرفة يحتاج الأمر إلى تحديد المعرفة المناسبة المطلوب تسييرها، وما هي طبيعتها، وأين تقع هذه المعرفة، وما هي الحاجات التي ينبغي تلبيتها والفجوات التي يجب على المؤسسة أن تقلصها، وتحديد مهمة المؤسسة ونظرتها إلى المستقبل، مع تعريفات المهام الوظيفية التي يؤمنها تسيير الموارد البشرية، يساعد على تحديد ما إذا كانت المعرفة الواجب تسييرها معرفة ضمنية أم صريحة، ويجب أن توضع استراتيجيات تسيير المعرفة ودائرة الموارد البشرية وفقا لأغراض المؤسسة وإن كانت تركز على المعرفة الضمنية أم الصريحة، وتوصي المقاربات المعتمدة في المؤسسات الاستشارية الكبرى الناجحة في تسيير المعرفة أن تستعمل قاعدة النسبة المئوية 80 إلى 20 عند وضع نموذج تسيير المعرفة، بحيث تصرف نسبة 80 في المائة من الموارد على مبادرات المعرفة الضمنية و20 في المائة على المعرفة الصريحة، فإذا كان لمؤسسة ما مشاريع ابتكارية، فيجب على إستراتيجية تسيير المعرفة أن تركز على المعرفة الضمنية، وعلى إستراتيجية تسيير الموارد البشرية أن تركز على "توظيف المواهب"، أما في حالة المعرفة الصريحة فيجب على تسيير الموارد البشرية أن تتبع إستراتيجية "نشر المعرفة عن طريق التدريب" التي تكفي لسدّ الحاجة<sup>1</sup>.

كما تساعد وظيفة تسيير الموارد البشرية قيادة المؤسسة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة، وتعيين أفضل وسيلة لحيازتها، وتقدير المعرفة الأساسية المطلوب توفرها في العاملين، وهي التي تقمّ الصلة بين إستراتيجية المؤسسة ومعرفة العاملين، محدّدة الحاجات وتقلص الفجوات، ويقدم تحليل (SWOT) نموذجا للتعرف على الاحتياجات المعرفية، وهذا النموذج يوضح مواطن القوة والضعف والفرص السانحة والمخاطر، ويساعد على مواجهة التحديات الأساسية، مثل تقليل الأخطاء أو تحسين القرارات، وتحديد الفجوات المعرفية، من خلال مقارنة المؤسسات ماذا يعرف العاملون بما يجب أن يعرفوه من معرفة مطلوبة ومعرفة فعلية، وبذلك يمكن تحديد فرص التدريب، ومواءمة التوظيف في المستقبل مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، وتتمكن عمليات التوظيف والتدريب بذلك من تضيق الفجوات المعرفية ومن المساعدة على الحصول على قوة عاملة متسقة مع الخطط الإستراتيجية. كما تمارس تسيير الموارد البشرية دورا هاما آخر أثناء المراحل الباكرة من برنامج تسيير المعرفة يتمثل في المساعدة على إنشاء فريق تسيير المعرفة، ورسم معالم برنامج تسيير المعرفة ووضع قواعدها، وهو ما يساهم بذلك في خلق البنية الأساسية التي تساعد في تسيير المعرفة<sup>2</sup>.

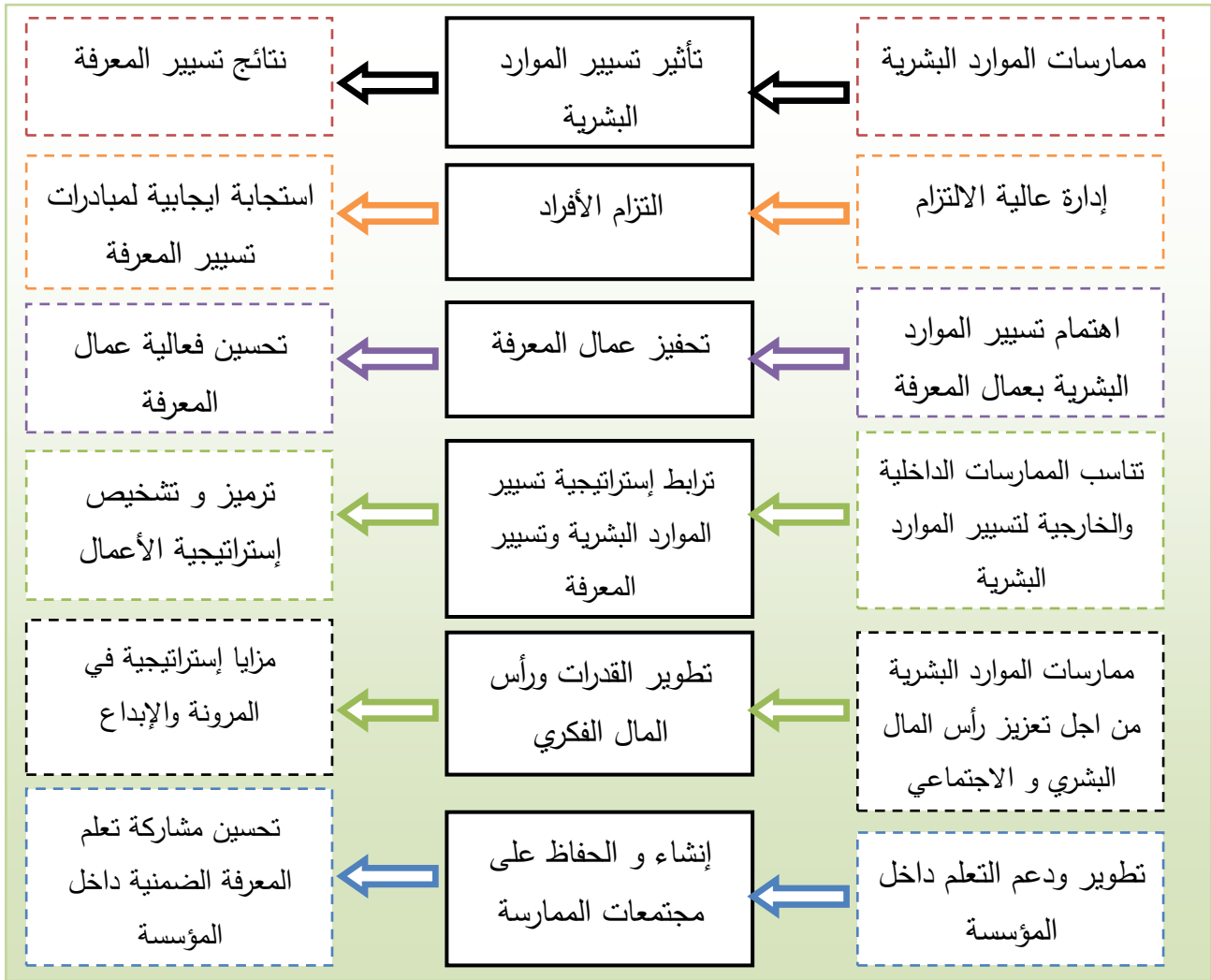
<sup>1</sup> - اللجنة الاقتصادية لغرب آسيا، مرجع سابق، ص 38

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 38-39.

كما تظهر مبادرات تسيير الموارد البشرية في تسيير المعرفة في تضمين توجهات تسيير المعرفة في العمليات الداخلية لتسيير الموارد البشرية (التوظيف والتدريب والتعويض... الخ)، إلى إعادة بنائها الهندسي لكي تدعم نظرة المؤسسة إلى المعرفة، ويجب أن تقدم ممارسات تسيير الموارد البشرية "الوسائل التي تضاف القيمة بها إلى المعرفة الخام"<sup>1</sup>.

وهناك من الباحثين من يرى أنّ الميادين المشتركة بين تسيير الموارد البشرية وتسيير المعرفة عديدة تتمثل في: إنشاء وحدات العمل والفرق، التعاون متعدد الوظائف وكذلك تدفق الاتصالات داخل المؤسسة<sup>2</sup>. كما أشار البعض الآخر إلى مدى تأثير ممارسات تسيير الموارد البشرية في تسيير المعرفة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (37): العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وتسيير المعرفة



المصدر: بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012، ص 139.

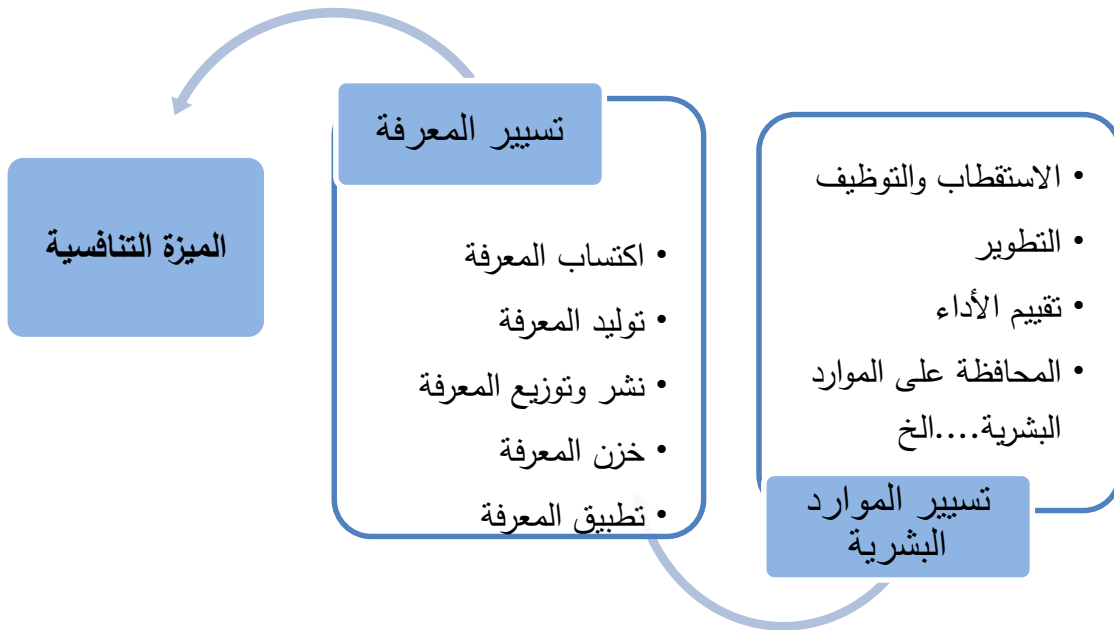
<sup>1</sup> - اللجنة الاقتصادية لغرب آسيا، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - بلقوم فريد، مرجع سابق، ص 138.

من الشكل السابق يتّضح لنا الأثر الذي تحدثه ممارسات تسيير الموارد البشرية على تسيير المعرفة، فمن خلال إدارة عالية الالتزام، الاهتمام برأس المال البشري، تناسب الممارسات الداخلية والخارجية لتسيير الموارد البشرية، تعزيز رأس المال البشري والاجتماعي، تطوير ودعم التعلم داخل المؤسسة، كل هذا يعطي نتائج إيجابية لتسيير المعرفة من خلال الاستجابة لمبادرات تسيير المعرفة، تحسين فعالية عمال المعرفة، ترميز وتشخيص إستراتيجية الأعمال، المرونة والإبداع، تحسين مشاركة تعلم المعرفة الضمنية داخل المؤسسة.

إذن بالرغم من اختلاف الوظائف التي تؤديها كل من تسيير الموارد البشرية وتسيير المعرفة إلا أنهما يكملان بعضهما نظرا لكونهما يهتمان بالمعرفة، ومن أهم القضايا التي لقيت اهتمام أغلب الباحثين والتي تتعلق بتسيير الموارد البشرية في تسيير المعرفة هي كيفية مساهمة تسيير الموارد البشرية كي تتمكن المؤسسة من استعمال المعرفة كميزة تنافسية، وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بوضع نموذج تصوري يهدف إلى إبراز علاقة تسيير الموارد البشرية (تم التعبير عنها من خلال مختلف الممارسات التي تقوم بها) بعمليات تسيير المعرفة التي تنتهي بعملية تطبيق المعرفة التي تشير إلى تنفيذ المعرفة فعليا، وهو ما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (38): نموذج مقترح لعلاقة تسيير الموارد البشرية بتسيير المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة.

إنّ الشكل السابق يوضح العلاقة التي تربط تسيير الموارد البشرية بتسيير المعرفة وصولا للميزة التنافسية، فمن خلال ممارسات تسيير الموارد البشرية التي تقوم بها من استقطاب وتوظيف وتطوير... الخ، فإنّ ذلك يدعم عمليات تسيير المعرفة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ تطبيق عمليات تسيير المعرفة يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تمكين المؤسسة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها، عن طريق الاهتمام بميادين المعرفة الإستراتيجية التي يصبح فيها تسيير المعرفة مسألة إستراتيجية، وما يحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، كما أنّ التركيز على المسألة التي تشير إلى أنّ كلا من الإستراتيجية وتسيير المعرفة يأتيان معا

تتطلب أساساً من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها، وأنّ الإستراتيجيين في المؤسسات يدركون الدور الإستراتيجي للمعرفة، وهم يتمكنون اعتماداً على ذلك من توجيه التركيز الإستراتيجي للمعرفة، ومن ثمّ التعلم الذي يقع ضمن مسؤولياتهم التسييرية والإستراتيجية في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ المؤسسات تدرك وتقتنع بالعلاقة فيما بين الإستراتيجية التنافسية وتسيير المعرفة، التي يفترض بها التأكيد على مسألة التكامل والارتباط فيما بين المنفذين لتسيير المعرفة وضرورة تعاونهم مع الإستراتيجيين فيها لضمان الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية المنبثقة عن عمليات تسيير المعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - وهيبية داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مرجع سابق، ص 171.

## المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة

ترتبط المعرفة ارتباطاً وثيقاً بالأفراد ممّا جعل تسييرها أمراً في غاية الأهمية، نظراً لكون المعرفة لا تستطيع بمفردها أن تضمن استخدام الفرد أو المؤسسة لها استخداماً صحيحاً لحل المشكلات أو تحسين الإنتاج أو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ممّا جعل الفجوة التي تنتج من الفرق بين المعرفة والعمل تحدياً كبيراً لتسيير المعرفة، إلا أنّ الدور الكبير يقع على قيادة المؤسسة في إيجاد ثقافة تشجع الإبداع والمشاركة في المعرفة. وهو ما أشار إليه (لانج) حين أكد أنّ المعرفة هي رأس المال لكونها عامل الإنتاج الأول، والذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أعطى أهمية لرأس المال البشري والاستثمار فيه، هذا الأخير الذي يعمل على تنمية معارف ومهارات وخبرات رأس المال البشري، ثم تأتي مهمة تسيير المعرفة في تنفيذ هذه المعرفة، أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية، ذلك أنّ هذه المعرفة يجب على المؤسسة اكتسابها وتخزينها، توزيعها ونشرها وتطبيقها<sup>1</sup>، وبذلك يمكن القول أنّ تسيير رأس المال البشري والاستثمار فيه يلعب دوراً مهماً في تسيير المعرفة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرّف على أهمية تسيير رأس المال البشري بشكل عام والاستثمار في رأس المال البشري بشكل خاص في تسيير المعرفة.

## المطلب الأول: استقطاب رأس المال البشري وتسيير المعرفة

إنّ الاستقطاب الجيد لرأس المال البشري يلعب دوراً هاماً في اختيار المؤسسة لأفضل المتقدمين للعمل لديها، ثم توظيفهم إذا تطابقت مؤهلاتهم مع الشروط التي تطلبها المؤسسة والتي تتلاءم مع المنصب الشاغر، وهو ما يجعل هذه العملية تشكل عنصراً هاماً في عمليات تسيير المعرفة، ذلك أنّ دور تسيير الموارد البشرية في عملية استخدام وتوظيف الموارد البشرية يتجسد في تمييز الموهبة، علاوة على ذلك كما ورد حسب (Harman and Brelade) فإنّ توظيف المواهب البشرية يسمح بتطوير الوظائف، وهذه الوظائف يجب أن تكون مستندة على قابليات معرفة الأفراد، وتشجّع على تعدّد المهارات والاعتماد على قابليات الفرد<sup>2</sup>.

وعلى اعتبار أنّ استقطاب رأس المال البشري أمر ضروري في عملية الاختيار، فإنّ هذه الأخيرة لها تأثير على تطور فرق العمل، والتي تعتبر محور عملية الابتكار، فاختيار أفراد ذوي مهارات ومواقف ملائمة تعتبر من أهم العوامل المساعدة في تحديد قدرة فريق العمل على دمج المعارف من مصادر مختلفة، كما أنّ الطرق التقليدية في عملية الاختيار تحتاج إلى مراجعة في ظل عدم التمكن من التنبؤ بتدفقات المعرفة الحاسمة في المشاريع الإبداعية، في مثل هذه الظروف يكون من الصعب تحديد المعرفة والخبرة اللازمة مسبقاً، لذا قد يتم اللجوء إلى معرفة استعدادات واهتمامات المترشح<sup>3</sup>.

إنّ الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في عمليات الاستقطاب مهمة بدرجة قصوى في أن تزدهر المؤسسة وتنمو بشكل مستمر، حيث أنّ استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والمعارف وتوزيعهم على كافة

<sup>1</sup> - بن ثامر كلثوم، فرحاتية العيد، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), **knowledge and human-resource management for effective enforcement of competition law**, twelfth session, Geneva, 9-11 July 2012, p 11.

<sup>3</sup> - بلقوم فريد، مرجع سابق، ص 142.



المستويات يجعلها قادرة على خلق الإبداع بتوفير أجواء مناسبة تؤدي إلى نشر المعارف، لذلك عليها أن تستقطب وتختار أفراد أكفاء بإتباع معايير جيّدة، وتتمثل في<sup>1</sup>:

- 1- مستوى التعليم: أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير؛
- 2- الخبرة: تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المؤسسات؛
- 3- الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس... الخ.

لقد أشار (Scarborough, 2003) إلى أنّ المؤسسات الإبداعية تقوم باختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات، والمواقف الملائمة لمجارات البيئة المركبة والتي تعتبر أمراً حاسماً لقدرة فريق العمل للحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، وهو ما يشير إلى أنّ عملية الاستقطاب والاختيار لا بد أن تتم على ضوء المشاركة في تدفق المعرفة التي تؤدي إلى الإبداع<sup>2</sup>.

وعند توظيف الأفراد من الضروري تطوير ما يعرف بـ "نظام الصداقة"، فالعامل الجديد سيرتبط بعامل لديه تجارب لفترة قصيرة (شهر مثلاً) ويساعد العامل القديم العامل الجديد على الاستقرار، وذلك بتقديم العامل الجديد إلى زملائه، وهو ما يجعله يشعر بأنه مرحب به من قبل العاملين، ويصبح جزءاً من نظام تسيير المعرفة ضمن المؤسسة، فهو يعمل على تزويد العامل الجديد بالمعارف، وسيمكنه من الاستقرار بسهولة، ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

وفي دراسات أخرى حول العاملين الجدد وثقافة المؤسسة، وُجِدَ أنّ اختيار الأفراد يتم حسب ثقافة المؤسسة السائدة، وهو ما جعل المؤسسات تستخدم معايير اختيار صارمة جداً، من أجل تكامل المعرفة (knowledge integration)، وذلك باستخدام مهندسين مختصين في هذا المجال، واستخدام الشبكات الخاصة بالمؤسسة لاختيار الأشخاص، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أنّ الفرد أو المستخدم لديه معارف ضمنية كافية. ويشير (Evans, 2003) إلى أنّ المقابلة والاختيار الجيد يتم من خلال جمع الأدلة الكافية على سلوك الأفراد في بناء المعرفة<sup>4</sup>.

أيضاً أكدت (اللجنة الاقتصادية لغرب آسيا) أنّ التحسينات في تقنيات التوظيف كتوظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمعارف والمهارات والخبرات، ومثل هؤلاء الأفراد لن يجلبوا إلى المؤسسة المعرفة الجديدة والمفيدة فقط، بل إنهم سيندمجون بسهولة داخل المؤسسة، وهذا الاندماج مهم للغاية، لأنّ العاملين إضافة إلى جلبهم معهم المعرفة الجديدة، سيكونون قادرين على إعادة استخدام المعرفة الموجودة في المؤسسة بسرعة وفعالية، ومثل ممارسات التوظيف هذه تشمل تنفيذ برامج مشتركة مع مؤسسات أكاديمية تشجّع البحث في المعرفة وتطويرها لفائدة المؤسسة مثل الجامعات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> - Ingi Runar Edvardsson, **knowledge management and creative HRM**, 2003, p 10, on the site: [www.strath.ac.uk/.../departments/hrm/.../hrm...occasionalpapers/media\\_61995\\_en.pdf](http://www.strath.ac.uk/.../departments/hrm/.../hrm...occasionalpapers/media_61995_en.pdf).

<sup>3</sup> - United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), **Op.cit**, p 11.

<sup>4</sup> - Ingi Runar Edvardsson, **Op.cit**, p 11.

<sup>5</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، مرجع سابق، ص 18.

وبالتالي فإنه يمكن القول أنّ عملية الاستقطاب هي عملية مهمة لتسيير المعرفة داخل المؤسسة، فمن خلال هذه العملية يمكن للمؤسسة أن توسع عملية اختيارها عن طريق اختيارها أفضل مترشح من بين المترشحين للعمل بالمؤسسة، مما يجعلها توظف أفراداً ذوي معارف ومهارات عالية تناسب المنصب الشاغل، وهو ما يساهم في تسيير المعرفة من خلال اكتساب المعرفة ونشرها وإعادة استخدام المعرفة الموجودة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: تطوير رأس المال البشري وتسيير المعرفة

إنّ تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة هو عملية مهمّة، كونها تساهم في تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد العاملين، كما أنّ عملية التطوير المستمرة تضمن عدم تقادم هذه المعارف والمهارات والخبرات، وبهذا الصدد يشير كل من (Norhaiza Binti Ishak and al) أنّ تراكم رأس المال البشري يحدث نتيجة تطوير رأس المال البشري، فإستراتيجيات تطوير مهارات ومعارف وخبرات رأس المال البشري تمكّنهم من الرد بسرعة والليونة لمتطلبات العمل<sup>1</sup>.

ويرى كل من (Robertson and Hammesley, 2000) أنّ التطوير المحترف والمستمر أمر ضروري لعمال المعرفة لكي يبقوا في مقدمة حقولهم المعرفية، فمن خلال التطوير لا بد أن يكونوا على إدراك تام بالتطورات التي تحدث في مجالات معيّنة، وهم يحتاجون إليها في النشاطات التي تعطيهم الفرص لتطويرهم الخاص، وهو ما جعل العديد من المؤسسات تلجأ إلى توظيف الطلاب الجامعيين، وتدريبهم ضمن المجموعات<sup>2</sup>.  
وبالنظر إلى أنّ تطوير رأس المال البشري يتم من خلال التعليم والتدريب، سنتناول من خلال هذا المطلب أهمية كل من التعليم والتدريب في تسيير المعرفة:

### أولاً: التعليم وتسيير المعرفة

في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على الإبداع والابتكار، فإنّ عملية التعليم لا تتوقف بل تبقى يقظة دائماً، إذ أنّها تدفع للمزيد من المعارف التي تغذي القدرات الجوهرية\* للمؤسسة، كما هو مبين في الشكل رقم (39)، ومن الجدير بالذكر أنّ المبدع ينطلق من فهم الأشياء، أي يبحث عن الإجابة على التساؤل لماذا؟ وليس كيف؟<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- Norhaiza Binti Ishak and al, **Op.cit**, p 07.

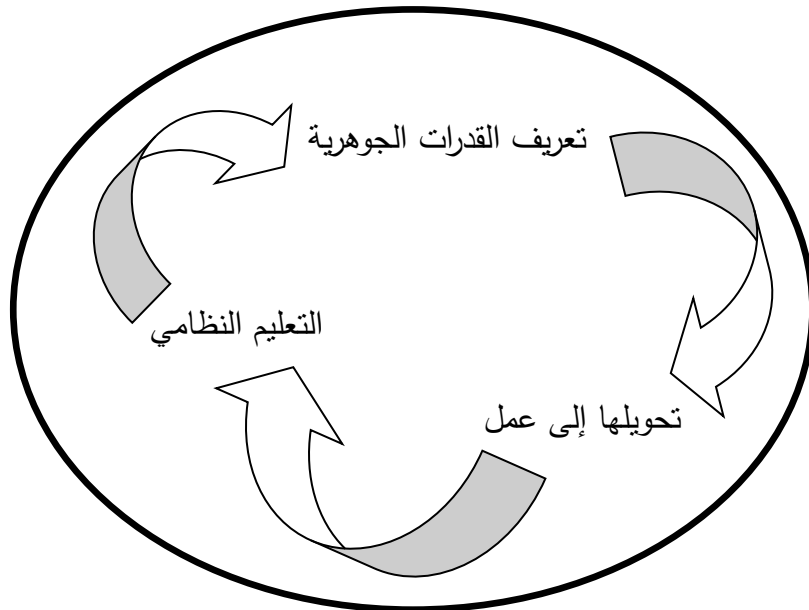
<sup>2</sup>- Ingi Runar Edvardsson, **Op.cit**, p 11.

\*- عرّفت حسب (عبد الستار علي وآخرون، 2005، ص345) بأنها "الموارد الحقيقية التي تُكسب المؤسسة ميزة تنافسية، وتتكون من التكنولوجيا والمهارات المنتجة للقدرات والتي يتم تشكيلها من خلال تمكين العاملين لتبني قدرات التغيير للاستجابة إلى فرص البيئة".

<sup>3</sup>- طارق علي حجاز، **إدارة المعرفة**، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدممارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، ص 11، على الموقع:

<http://www.eshamel.net>، تاريخ التصفح: 2013/02/15.

الشكل رقم (39): دورة القدرات الجوهرية



المصدر: عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، 2005، عمان، الأردن، ص 345.  
 إذن التعليم يساعد في تنمية المعارف لدى الأفراد من خلال تعلّم السلوكيات والتوجه الفكري وأدوات الإبداع حيث توفر مختبرات بيل (Bell Laboratories) ما يزيد عن (100) دورة دراسية مختلفة تساعد على ربط تعلم وممارسة التوجه الفكري الجديد وأدوات الإبداع، تنظّم الدورات الدراسية وسائل العمل الجماعي ومضلات التفكير الست التي ابتكرت من قبل إدوارد دويونو، ودورة دراسية لمنهج دراسي في الرسم بالألوان يسمى "الرسم النشط والعاطفة"<sup>1</sup>؛

ويشير (بشير البرغوتي) أنّ المنطق الذي يحكم ويتحكم في التعامل مع المهارات التفكيرية على الصعيد التعليمي، تتمثل هذه المهارات في<sup>2</sup>:

- 1- **مهارات التركيز:** حيث أكد العاملون في ميدان التعليم أنّ مهارات التركيز إنّما تبدأ بالعمل عندما يشعر الأفراد بمشكلة ما، أو وجود مسألة ما، أو نقص في بعض المعاني، وعلى اعتبار أنّ المشكلات هي أساس عملية التفكير فإنّ التعليم هو أساس توضيح مهارة التركيز من منطق حل المشكلات؛
- 2- **مهارات جمع المعلومات:** هنا يأتي التركيز على الملاحظة، حيث صمّمت الملاحظة في النظام التعليمي للحصول على الإدراك الحسي المرتبط بالحواس الخمس؛
- 3- **مهارات التذكر:** أساسها أنّه كلما كان التفكير في شيء ما أكبر، كلما كان تذكره أكبر، لذلك فالتعليم يساعد على التذكر؛
- 4- **مهارات التنظيم:** إنّ التعليم يدور حول المقارنة والتبويب والترتيب والتمثيل، وهو ما يتطلب تمثيلاً إدراكياً أقل من تمثيل المادة المتعلمة؛
- 5- **مهارات التحليل:** الهدف منها فحص الأجزاء المكونة للمعلومات والعلاقة القائمة بينهما؛

<sup>1</sup> - برفين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 182.

<sup>2</sup> - بشير البرغوتي، إدارة العقل البشري الجديد دراسة مقارنة، دار زهران، ط1، الأردن، 2013، ص ص 118-126.

- 6- مهارات التوليد: وتتم من خلال عدة محاور: التفسير، والتنبؤ، والتوسع؛
- 7- مهارات التكامل أو دمج المعلومات السابقة والجديدة في بناء جديد: وهو ما يتطلب القدرة على تلخيص المعلومات، وتمييز الهام وغير الهام منها، من أجل بناء المواد المعرفية وتغيير التطورات والمدرجات والمعتقدات بما يتناسب مع المعطيات الجديدة. ويمكن تلخيص جميع هذه المهارات في الشكل التالي:

الشكل رقم (40): مهارات التفكير الأساسية

<b>1- مهارات التركيز</b>	
- تحديد المشكلات	- صياغة الأهداف
<b>2- مهارات جمع المعلومات</b>	
- الملاحظة	- صوغ الأسئلة
- فك الرموز	- مهارات التذكر
- استدعاء المعلومات	- ربط المعلومات
<b>4- مهارات التنظيم</b>	
- المقارنة	- التصنيف والترتيب
- التمثيل	- مهارات التحليل
- تحديد السمات والمكونات	- تحديد الأفكار الرئيسية
- تحديد العلاقات والأنماط	- تحديد الأخطاء
<b>6- مهارات التوليد</b>	
- الاستدلال	- التوسع
<b>7- مهارات الدمج (التكامل)</b>	
- التلخيص	- إعادة البناء

المصدر: بشير البرغوتي، إدارة العقل البشري الجديد دراسة مقارنة، دار زهران، ط1، الأردن، 2013، ص 128.

إذن التعليم يلعب دوراً هاماً فمن خلاله يصبح الأفراد أكثر قدرة على أداء الأعمال بشكل أفضل وأسرع، فالفرد المتعلم هو القادر على حل المشكلات ومواجهتها والبحث عن كل ما هو جديد وإحداث تغييرات جديدة.

ثانياً: التدريب وتسيير المعرفة

إنّ تدريب رأس المال البشري داخل المؤسسة هو عملية مهمة، كونها تساهم في تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد العاملين، كما أنّ عملية التدريب المستمرة تضمن عدم تقادم هذه المعارف والمهارات والخبرات، وبهذا الصدد يشير كل من (Norhaiza Binti Ishak and al) إلى أنّ تراكم رأس المال البشري يحدث نتيجة تدريب رأس المال البشري، فإستراتيجيات تنمية مهارات ومعارف وخبرات رأس المال البشري تمكّنهم من الرّد بسرعة والليونة لمتطلبات العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- Norhaiza Binti Ishak and al, Op.cit, p 08.

كما أوضحت (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا) أنّ عمليات التدريب الجيدة تسهل تقاسم المعرفة ما بين الأفراد، وأنّ المؤسسات في الوقت الحالي تقوم بتحديد المعرفة باعتبارها مطلباً لها، ثم تستنبط خطط تدريب تيسر هذه المعرفة، وهذا يعني أنّه من الأمور الأساسية تحديد مسيرات تعلم متفاوتة، تتيح للعاملين حيازة المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، ونشر هذه المعرفة وتجديدها، وتوفير للعاملين في الوقت نفسه اختيارات مهنية مرنة، وتستخدم المؤسسات عامة في الوقت الحاضر منهجيات تدريب توجّه نحو تقاسم المعرفة ونشرها، وتشتمل على طرائق تدعمها تكنولوجيا المعلومات مثل: التعلم الافتراضي والكتب الافتراضية وتقنيات تدريب المدربين وغيرها<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك تتبنى العديد من المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من الإستراتيجيات المتعلقة بتدريب الموظفين تتمثل في<sup>2</sup>:

- الإستراتيجية الخاصة بتكليف العاملين بالمهام والأعمال والواجبات التي سوف يقومون بها وفقاً لما تحدده الإدارات العليا في المؤسسة، وذلك بهدف تطوير مهارات العاملين ومعرفة نقاط ضعفهم؛
  - إستراتيجية إكساب العاملين المعارف والأفكار الضرورية لتنفيذ الأعمال وتهيئتهم وتدريبهم على استخدام وسائل جديدة باستخدام الطرق الحديثة المتمثلة في التكنولوجيا المتطورة في المؤسسات؛
  - إستراتيجية زيادة الخبرات بشكل فعال؛
  - إستراتيجية وضع سياسات خاصة بالبرامج التدريبية وتشجيع الأفراد على الالتحاق فيها؛
  - الإستراتيجية المتعلقة بطرق التدريب من خلال إعداد برنامج تدريبي متكامل خاص بكل مجال (مجالات إدارية ومالية واقتصادية، المجالات العملية، الحسابات المالية... الخ).
- وبذلك من المهم أن يكون هناك تطويراً مستمراً لكي يتمكن المستخدمون من البقاء محترفين، لذلك يحتاج العاملون للمشاركة في النشاطات التي تقدم لهم الفرص لتطويرهم ذلك أن التدريب يساهم في<sup>3</sup>:
- إنّ التدريب يعمل على تطوير قدرات المؤسسة، ممّا يؤدي إلى تحويل واستعمال المعرفة ضمن المؤسسات، لذلك يمنع خروج العاملين فوراً بعد التدريب؛
  - التدريب لا بد أن يُصمّم لتعزيز أهداف المؤسسة؛
  - إنّ التدريب يمكن أن يساهم في المشاركة بالمعرفة من خلال تشجيع العاملين؛
  - إنّ التدريب يدعّم ويشجّع العاملين على التعلم، تطوير المهارات، تحسين الأداء؛
  - التدريب على نقل المعرفة الضمنية الفردية من العاملين الذين لديهم تجارب كبيرة إلى العاملين الذين لديهم تجارب أقل؛
  - لزيادة نقل المعرفة: فالتدريب يؤدي إلى نقل المعرفة داخل المؤسسة؛
  - زيادة مستويات المهارات: فالتدريب يعمل على نقل المهارات الرئيسية، ويسمح للعمال بتعلم مهارات جديدة؛

<sup>1</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، مرجع سابق، ص 18.

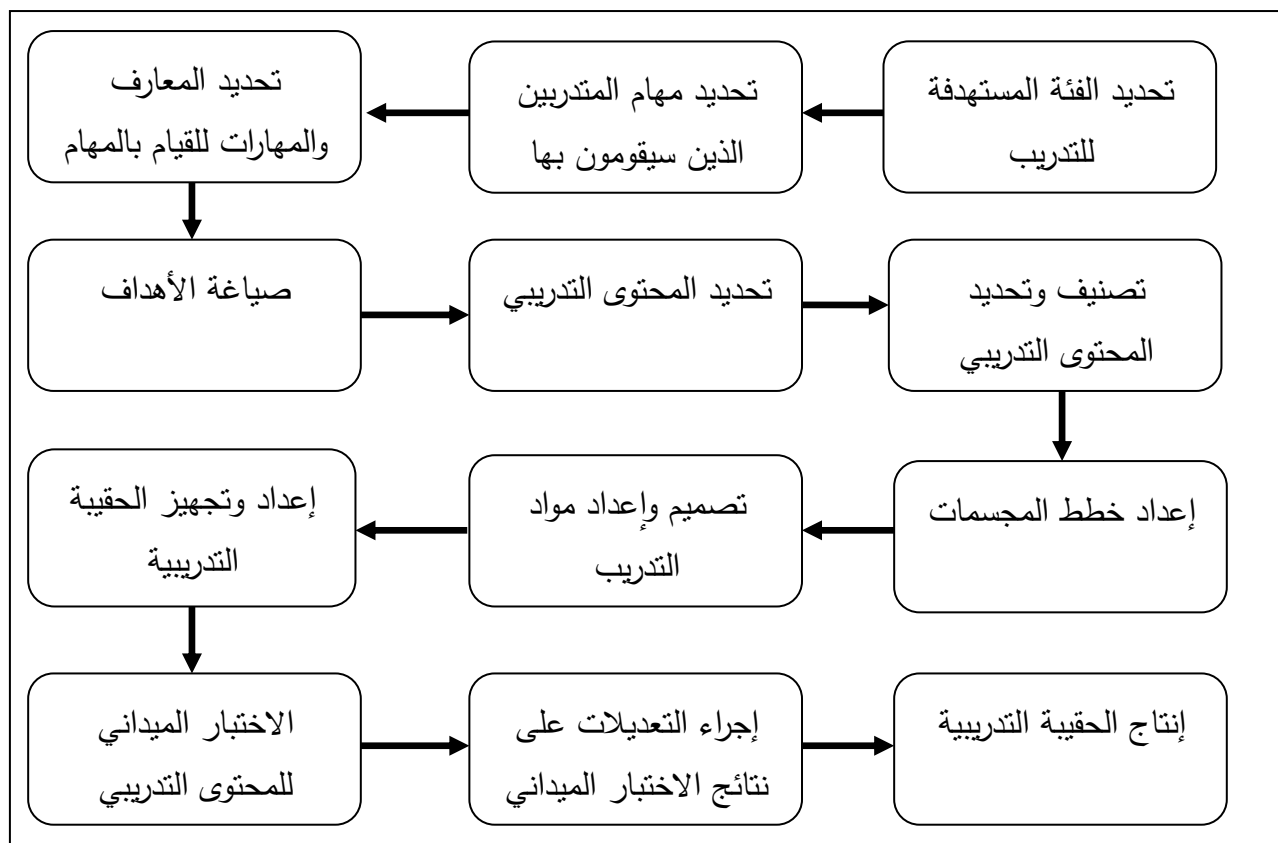
<sup>2</sup> - محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص ص 83-85.

<sup>3</sup> - United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), Op.cit, pp11-12.

- يحسّن التدريب من قدرة المؤسسات على تمييز المترشحين، وتهيئتهم للوظائف الجديدة، ويضمن استمرارية الأداء عند ترك العاملين الأساسيين المؤسسة لأنّ مهاراتهم الأساسية حوّلت؛
- عند القيام بالتدريب يجب أن يكون هناك عنصراً مكملاً وهو تقييم الأداء.

وعند الحديث عن الاستثمار في التدريب لا يسعنا إلا أن نتكلم عن ما يسمى بـ "الحقيبة التدريبية" التي تعرف بأنّها "مجموعة من الخبرات التدريبية التي يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية منظمة ومنسقة، تستخدم كوسيلة للتدريب من قبل المدرب لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف تمت صياغتها بدقة، وتشمل على عروض تقديمية ورسوم توضيحية وأدوات مساعدة وأساليب تدريبية، تمّ إعدادها وجمعها من مصادر أو من واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية"<sup>1</sup>. وتتم الحقيبة التدريبية من خلال مجموعة من الخطوات كما يلي:

الشكل رقم (41): خطوات إعداد الحقيبة التدريبية



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، كنوز للمعرفة، ط1، الأردن، ص 113. إنّ فالحقيبة التدريبية من بين الطرق التي تستخدمها المؤسسات لتدريب عمالها، ولمساعدتهم على تجديد معارفهم وقدراتهم وخبراتهم وتطويرها باستمرار، واستغلالها في القيام بالمهام الموكلة لهم، إضافة إلى ذلك دفعهم نحو استخدام هذه المعارف والمهارات في التجديد والإبداع، فبدون وجود تدريب دوري فإنّ معارفهم ومهاراتهم

<sup>1</sup> - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، كنوز للمعرفة، ط1، الأردن، ص ص 112-113.

سوف تتقدم مع مرور الزمن، مما يجعل المؤسسة في موقف حرج خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلع إلى الإبداع والتجديد الدائم.

### المطلب الثالث: تنشيط رأس المال البشري وتسيير المعرفة

يتم تنشيط رأس المال البشري من خلال مجموعة من الأساليب، هذه الأساليب تعمل على توليد وتطوير الأفكار، وتشجيع جماعات الممارسة والتي تساهم في تحقيق الإبداع والابتكار، وهو ما يبرز أهمية هذه العملية في تسيير المعرفة، وتتمثل هذه الأساليب في:

**أولاً: العصف الذهني (Brain Storming):** اقترح هذا الأسلوب من قبل (Alex Obsorne, 1938) عام 1938، وهو أحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات، حيث وضح (Climsted, 1978) بأنه طريقة تعتمد على تبادل الأفكار بين أعضاء المجموعة، وتبدأ هذه العملية بعدم وضوح تام، وتنتهي بوضوح تام، ويعدّ وسيلة للحصول على عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال طرح المشكلة عليهم، ومطالبتهم بأكثر عدد من الأفكار لحلها<sup>1</sup>، ويشترط في هذا الأسلوب أن لا يزيد عن (عشرة) أفراد ولا يقل عن (ستة) أفراد، ويجب أن تتاح لهم مناقشة الموضوع بحرية دون توجيه أو نقد، وتجنب الاستهزاء بأصحاب الأفكار الغريبة<sup>2</sup>؛

**ثانياً: حلقات السيطرة النوعية (Quality Controls):** يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة من العاملين يعملون في اختصاصات متشابهة، يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، والهدف من هذا الأسلوب هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع، وتساعد هذه الطريقة في استثمار الطاقات الفكرية للعاملين من خلال استقبال آرائهم وتخفيض نسبة الغيابات بين العاملين؛

**ثالثاً: الإدارة على المكشوف (Open – Book Management):** ويتمثل في استخدام المعلومات المتواجدة في عقول الأفراد أولاً بأول، من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار بعقد الاجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة، وتكوين فرق العمل تكون ذات معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وترشيح مستشار ليساعد الفريق على الالتزام بمنهج الإدارة على المكشوف، وتحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، والالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة، والتحضير ونظم الثواب والعقاب<sup>3</sup>؛

**رابعاً: الجماعات الحماسية (Hot Groups):** وهي مجموعات غير رسمية من الأفراد، يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو مشكلة ما، ولا همّ لهم غير اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص 386.

<sup>2</sup> - إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسة والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 214.

<sup>3</sup> - هاشم عيسى سعيد، مرجع سابق، ص ص 72-73.

<sup>4</sup> - توماس ستيوارت، مرجع سابق، ص ص 03-04.



بالإضافة إلى هذه الأساليب هناك مجموعة من الأساليب الأخرى التي يمكن اتباعها وفقا للطرق السابقة والمدعمة لها، والتي يتم من خلالها توليد أفكار جديدة، وتتمثل في<sup>1</sup>:

أولاً: التركيب أو التجميع (Synthesis): هنا يتم دمج فكرتين موجودتين أو أكثر لإنتاج أفكار جديدة؛

ثانياً: الثورة (Revolution): يعبر عنها بالأفكار المختلفة تماما عن الأفكار السابقة أو الأفكار التي تدور بين المجموعات؛

ثالثاً: إعادة الاستخدام أو التطبيق (Reapplication): ويكون بالنظر إلى الشيء بطريقة جديدة، وعدم الثبات على وضع أو استخدام واحد؛

رابعاً: تغيير الاتجاه (Changing direction): وهو تغيير الاتجاه في التفكير بالمشكلة من جانب إلى جانب آخر.

إن هذه العملية تساهم بشكل فعال في عملية تسيير المعرفة من خلال توليد الأفكار وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات، بالإضافة إلى تشجيع الجماعات الحماسية وتنشيطها لتكون قادرة على إيجاد الحلول المناسبة وتطبيق الأفكار الجديدة في العمل مما يتلاءم مع التغييرات التي تفرضها البيئة المحيطة بالعمل.

#### المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال البشري وتسيير المعرفة

تعمل أساليب المحافظة على رأس المال البشري التي تم ذكرها سابقا على جعل الأفراد يحسون بالأمان وانتمائهم للمؤسسة، وأن تحقيق أهداف المؤسسة هو بالدرجة الأولى تحقيق لأهدافهم، وهو ما يشعرون بضرورة أداء أعمالهم بأحسن وجه، واستعمال معارفهم والمشاركة بها مع بعضهم البعض، والتطلع نحو الإبداع وتحقيق النجاح، مما يجعل من المحافظة على رأس المال البشري دورا هاما في تسيير المعرفة، لذلك سنتطرق فيما يلي إلى كل بعد من أبعاد المحافظة على رأس المال البشري وأهميته في تسيير المعرفة.

#### أولاً: التحفيز وتسيير المعرفة

لقد أكدت (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا) أن أنظمة الحوافز في الوقت الحالي تغيرت نحو التشديد على خلق المعرفة، وتتنظر هذه الأنظمة بصورة متزايدة ليس إلى الأداء والنتائج على المدى القصير فقط، بل أيضا إلى ما يعرفه العاملون، وإلى أي مدى يساهمون في معرفة المؤسسة، والسرعة التي يتعلمون بها، ومن مفاتيح النجاح في تسيير المعرفة هو الاعتراف بالعاملين باعتبارهم "خبراء" في ميادين تخصص كل منهم. فالحافز يدفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة، لذلك من المهم تسيير توقعات العاملين وآليات تحفيزهم، فالإعلان عن إنشاء فريق لتقاسم المعرفة لا يكفي وحده لصنع فريق، لكن من الأفضل تطوير الدافع إلى تقاسم المعرفة، ويعلن بعض الأكاديميين أن هناك ثلاث مقاربات فقط تشجع العاملين على تقاسم المعرفة هي: إخافتهم، أو الاعتراف بإسهامهم، أو أن يدفع لهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 73.

<sup>2</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، مرجع سابق، ص ص 18-19.



واقترح (Adams, 1965) أنه على المؤسسة أن تقوم بتقديم حوافز للمعرفة أي رأس المال البشري حتى يقدم مستوى عالي جدا للمؤسسة، ويقترح هذا المنظور توفر نوعين من الحوافز (مالية وغير مالية)<sup>1</sup>:

1/ الحوافز المالية للمشاركة بالمعرفة: إنّ المشاركة بالمعرفة مبني على هيكلين:

1/1- التحفيز للمشاركة بالمعرفة عن طريق الإطار الرسمي: في الإطار الرسمي نميز ثلاثة مستويات للتعويض من أجل المشاركة بالمعرفة:

- التحفيز على المستوى الشخصي: من أجل دفع الأفراد إلى الأداء الجيد يُقدّم لهم التحفيز الشخصي الذي يعتبر من أكثر الطرق شيوعاً؛

- التحفيز على مستوى المجموعة: إنّ تشجيع رأس المال البشري على توزيع المعرفة بين أعضاء المجموعة عن طريق تعويض للأداء الناجح للمجموعة من خلال الحث على التعاون بين الأفراد، والتنسيق وتقديم الحوافز للعاملين للوصول إلى الأهداف؛

وكانت هناك العديد من الدراسات التي قدّمت بيانات تجريبية التي أكّدت العلاقة الإيجابية بين المشاركة بالمعرفة وأداء المجموعة.

- التحفيز على مستوى المجموعات: إنّ طريقة التحفيز هذه ضرورية في المؤسسات متعددة الجنسيات، في هذه الحالة فإنّ رأس المال البشري قد يبدي اهتمامه في المشاركة بالمعرفة لكي يحسّن من أداء الأفراد أو المؤسسة ككل.

2/1- التحفيز للمشاركة بالمعرفة من خلال الهياكل الشكلية

ذكر (Earl, 2001) بأنّ بعض المؤسسات مثل (American Express, McKinesy)، يوظفون اختصاصيون في المعرفة، وتكمن وظائفهم في تقاسم المعرفة مع الآخرين في المؤسسة، ودعا كل من (Bartol and Srivastava, 2002) أنّ التحفيز لتقاسم المعرفة الضمنية ضعيف نظراً لصعوبة التعرف على المعاملات التي تتم خلال تقاسم هذا الشكل من أشكال المعرفة.

وقد أكّدت العديد من الدراسات أمثال (Hedlund & Nonaka, 1993; Nonaka, 1994) على أهمية الثقة بين أعضاء المجموعة لخلق جو لتبادل المعرفة.

في المجموعة يعتبر رأس المال الثقة أمراً أساسياً، وهو شكل غير رسمي للتحفيز قد يعزز الثقة بين أعضاء المجموعة وخلق جوّ من التعاون، ممّا يؤدي إلى المشاركة في المعرفة فيما بينهم.

2/ حوافز غير مالية للمشاركة بالمعرفة

لقد تناول (Fishbein and Ajzen's, 1975) نظرية الفعل المبرر (Theory of Reasoned Action) بمثابة الإطار النظري لتفسير سلوك الفرد بأخذه جزءاً من عمليات تبادل المعارف باعتبارها تتأثر برغبة الفرد في المشاركة في هذه العمليات.

<sup>1</sup> - David Schwartz, Op.Cit, pp 224-225.

إنّ رأس المال البشري لديه ثلاثة خيارات في عمليات تبادل المعرفة الأول أن يشارك في هذه العمليات، والثاني هو أن يقرر عدم المشاركة، والثالث هو ترك المؤسسة.

وتتم رغبة الفرد في المشاركة بعمليات تبادل المعارف في مرحلتين: المرحلة الأولى تصف العوامل المؤثرة في استعداد الفرد للمشاركة في تبادل المعرفة في المؤسسة، في حين تصف المرحلة الثانية النتائج التي تمّ الحصول عليها على المستوى الفردي.

### ثانياً: الصحة وتسيير المعرفة

العقل هو الميزة الوحيدة التي يتميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وهو المسير لجسم الإنسان، والمكون لتفكيره، وبدون العقل لا يمكن للإنسان التفكير والتمييز بين مختلف المتغيرات الخارجية التي تحيط به، ولا يمكن صنع أو إبداع أي شيء، ومن خلال العقل يمكن تكوين يد عاملة مؤهلة ونشيطة، وبالعقل يمكن الوصول إلى الاختراعات والابتكارات، ولهذا يجب أن يكون عقل الإنسان سليماً، يفكر في كل شيء ويركز قبل أن يقدم على فعل أي شيء.

وليكون عقل الإنسان سليماً لا بد له من جسم صحي وسليم، فالعقل السليم في الجسم السليم، وللعمل بمبدأ (العقل السليم في الجسم السليم) يجب على المؤسسات تهيئة بيئة صحية تساعد الأفراد على التفكير والإبداع ومن بين الإجراءات التي يجب أن تتبعها المؤسسات ما يلي<sup>1</sup>:

- توفير الوسائل وتوفير مركز طبي بأجهزة الإسعاف الطبي للعمال في المؤسسة لمعالجة الحالات الطارئة أو تقديم الإسعافات الأولية؛

- قيام مسيري المؤسسة بالجولات التفتيشية الفجائية للتأكد من قيام المسؤولين عن الصحة العمالية بواجبهم على خير وجه؛

- تأمين أعلى درجات الصحة البدنية والنفسية والاجتماعية للفرد العامل في وسط العمل الذي يمارسه وفي كل مهنة، أي وجوب إخضاع الشخص للفحص الطبي، وتقديم إمكانية قيام الفرد بالمهنة التي ستوكل إليه، أي وضع الفرد المناسب في العمل المناسب وفق قدراته البدنية والنفسية والعقلية؛

- منع انتشار المخاطر الصحية الناتجة عن ظروف بيئة العمل بين الأفراد مثل: انتشار الغازات والأبخرة الضارة في بيئة العمل... الخ؛

- تخفيض الأعمال غير الآمنة من خلال الملصقات ووسائل الدعاية الأخرى إذ تساعد وسائل الدعاية مثل ملصقات الأمان في خفض الأعمال غير الآمنة، ويجب تغيير وتعديل الملصقات بشكل مستمر<sup>2</sup>؛

- تدريب العمال الجدد على عادات وطرق العمل المأمونة؛

- التأمين على العمال ضد حوادث العمل وإصابات العمل لضمان تعويض مناسب لهم؛

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 450.

<sup>2</sup> - جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003، ص 540.

- العمل على تهيئة الظروف الأكثر ملاءمة والتي تساعد العاملين على العمل دون إجهاد أو ملل والتي تعمل في نفس الوقت في الحفاظ على صحة العاملين في مكان العمل<sup>1</sup>.

ومنه تتصل بيئة العمل بمدى نظافة مكان العمل، ودرجة الحرارة، الإضاءة، التهوية، تقادي الضوضاء الزائدة أو تجنب وجود ضوضاء بقدر الإمكان أو الحدّ منه، وأيضا مدى كفاية المساحات التي تشغلها الآلات والمعدات، وتوافر غرف تبديل الملابس والأماكن الخاصة للاغتسال، لذلك نجد أنّ ظروف العمل لها علاقة بمدى رضا العامل عن عمله وبالتالي الإبداع والابتكار، وإذا وجد العامل أنّ هذه الظروف غير ملائمة في البداية، فإنّه لا يستطيع العمل أو بمعنى آخر لا يستطيع التكيف.

وعليه فإنّه بالرغم من أنّ العلاقة بين الصحة وتسيير المعرفة غير مباشرة إلاّ أنّه يمكننا القول أنّ الحفاظ على صحة العاملين لها دور كبير في اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها من خلال توفير الظروف الملائمة لذلك.

### ثالثا: التمكين وتسيير المعرفة

يرى (يحيى ملح) أنّ التمكين يعمل على محاولة استخدام الأفراد لمواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أنّ البيروقراطية غير مناسبة لعمال المعرفة، فهم لا يرغبون بتأدية أعمالهم بوجود رقابة شديدة وقواعد صارمة ونظام عمل رسمي، وإنّما يبحثون عن الحرية في التفكير والمحاولة والتجربة، وهي ما تتعلق بعمال المعرفة<sup>2</sup>.

يعتبر التمكين أمراً لا غنى عنه لعمال المعرفة وأيضا من أجل تسيير المعرفة داخل المؤسسة، وذلك لعدة أسباب يمكن إيضاحها فيما يلي<sup>3</sup>:

- تحقيق الانتماء سواء للمهام التي يؤديها الموظف أو إلى المؤسسة أو إلى الفريق الذي ينتمي إليه نتيجة رغبته بالعمل ومناخ العمل؛
- المشاركة الفاعلة والهادفة التي تنتج من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه المؤسسة؛
- تطوير مستوى أداء العاملين؛
- اكتساب المعرفة والمهارة، فنجاح برامج التمكين تتطلب تدريب الموظفين وعقد ندوات وورش عمل ومؤتمرات، يكتسب الأفراد من خلالها معارف جديدة؛
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة من خلال إدراكه قيمة العمل بشكل أكبر خاصة عند شعوره بالسيطرة على مهام العمل وإدراك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج؛
- تحقيق الرضا الوظيفي من خلال شعور الموظف بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل.

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 641.

<sup>2</sup>- يحيى ملح، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2006، ص ص 59-61.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص ص 110-111.

إنّ يمكننا القول أنّ التمكين يساهم في تسيير المعرفة من خلال تشجيع الأفراد على تقاسم المعرفة ونشرها وتطبيقها دون خوف من الوقوع في متاعب مع الرؤساء، وهذا يجعلهم يتصرفون بحرية أكبر ومسؤولية أكبر تجاه الأعمال التي يؤدونها مع تفجير قدراتهم الذاتية للقيام بأعمال إبداعية.

#### رابعاً: تقليل فرص الاغتراب الوظيفي وتسيير المعرفة

يعتبر الاغتراب شكلاً من أشكال البيروقراطية، حيث استخدمه (ماركس) للإشارة إلى التنظيمات البيروقراطية، فالاغتراب يجعل العاملين يخافون من تحمل المسؤولية، وهو ما يقضي على روح المبادرة والإبداع وتكريس العمال جهودهم من أجل الحفاظ على مناصبهم<sup>1</sup>، كما أنّ المغتربين أقل ثقة من الآخرين، وأشارت العديد من الدراسات أنّ الاغتراب له علاقة بعدم الرضا وعدم الإنجاز وزيادة معدلات الغياب<sup>2</sup>. ممّا وجب على المؤسسات أن تكون حذرة من مخاطر هذه الظاهرة ومعالجتها.

إنّ المؤسسات التي تستطيع أن تقلّل من فرص الاغتراب الوظيفي والقضاء على البيروقراطية، يصبح العاملون فيها أكثر قدرة على تحمّل المشاكل ولا يخافون من تحمّل المسؤولية، إضافة إلى زيادة روح المبادرة والإبداع لديهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالآخرين، وزيادة رضاهم عن العمل الذي يؤدونه.

إنّ بالرغم من أنّ العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وتسيير المعرفة لا تظهر لنا (غير مباشرة)، إلاّ أنّه يمكننا أن نقول أنّ هناك علاقة غير مباشرة بينهما، ذلك أنّ تقليل فرص الاغتراب الوظيفي تجعل العاملين يشعرون بالثقة في الآخرين ممّا يجعل تبادل المعرفة أمراً في غاية السهولة، كما أنّهم يصبحون أكثر رغبة في خلق المعرفة وتطبيقها من خلال روح المبادرة والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمّل المسؤولية دون خوف.

وبالنظر إلى أبعاد تسيير رأس المال البشري وأهميتها بالنسبة لتسيير المعرفة، نجد أنّ الاهتمام بهذا المورد أمر لا بد منه، إذ أنّ توفر رأس مال بشري، لا يكفي بل تكمن الأهمية في الطريقة التي يتم فيها تسييره لاكتساب المعارف وتوليدها ونشرها وتوزيعها وجعلها موضع التنفيذ والتطبيق، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ممّا يساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

وعليه فإنّ الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاستقطاب، التدريب، التحفيز، والصحة، له دور فعّال في دعم عمليات تسيير المعرفة، فمن خلال هذا الاستثمار يتم تنمية المعارف والمهارات والخبرات داخل المؤسسة، وهو ما يُسهّل من عمليات تسيير المعرفة من خلال اكتسابها وتوليدها ونشرها وتوزيعها ثم تطبيقها للاستفادة منها.

<sup>1</sup> - ضيف ياسين، إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-الجزائر، 2001، ص ص 79-80.

<sup>2</sup> - منصور بن زاهي، مرجع سابق، ص 58.

## خلاصة الفصل الثالث

إنّ وظيفة تسيير الموارد البشرية في العصر الحالي تحوّلت إلى تسيير رأس المال البشري، وهو ما يقودنا إلى فكرة أنّ الاستثمار في رأس المال البشري هو في الحقيقة يركّز على المعارف والمهارات والخبرات، وكيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها، وتنمية الإبداع وتشجيع العمل الجماعي ممّا يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تسيير المعرفة داخل المؤسسة، وذلك من خلال اكتساب المعرفة وتوليدها، ونشرها وتوزيعها، ثمّ تطبيقها.

ذلك أنّ تسيير المعرفة مهتمة بالمعرفة المتواجدة لدى الأفراد مثل رأس المال البشري، ولدى جميع الأطراف الأخرى كرأس المال العائقي ورأس المال الهيكلي، وعلى اعتبار أنّ المعرفة التي يجب تسييرها جزءاً كبيراً منها متواجد لدى رأس المال البشري، وكون وظيفة تسيير الموارد البشرية تتعامل مع رأس المال البشري فإنّ مساهمتها في تسيير المعرفة أمر لا غنى عنه، كما يمكن أن يكون تطبيق تسيير المعرفة داخل المؤسسة يتطلب من تسيير الموارد البشرية اتخاذ القرارات المناسبة لإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتلاءم مع متطلبات تسيير المعرفة.

إنّ التداخل الذي يظهر بين وظيفة تسيير الموارد البشرية وبين تسيير المعرفة أوضح حقيقة أنّ الممارسات التي تقوم بها تسيير الموارد البشرية للاستثمار في رأس مالها البشري لها دور هام في عمليات تسيير المعرفة، فاستقطاب وتطوير رأس المال البشري أمر ضروري لاكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها، كما أنّ وجود نظام جيّد للحوافز يساهم في توليد المعرفة ونشرها وتوزيعها وتطبيقها داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ توفير بيئة صحية ملائمة يساهم في تسيير المعرفة.

## الفصل الرابع

مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة

بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -

## تمهيد

بعد أن تعرّفنا في الفصل السابق عن الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة نظرياً، سوف نحاول في هذا الفصل معرفة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة تطبيقياً من خلال دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، سنتناول في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وخصائص مبحوثي الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتناول من خلاله عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات مبحوثي الدراسة والمتمثلة في الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل يتفرع عنه أربع متغيرات فرعية تتمثل في: الاستقطاب، التدريب، التحفيز، والصحة، وتسيير المعرفة كمتغير تابع يتفرع بدوره إلى أربع متغيرات فرعية تتمثل في: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً المبحث الثالث الذي سيتم من خلاله اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وخصائص مبحوثي الدراسة

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال إعطاء نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، ثم معرفة الأدوات التي تمّ اعتمادها لجمع البيانات اللازمة وتحليلها والتي تساعدنا في القيام بهذه الدراسة، وكذلك معرفة مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة التي تمّ اعتمادها لتحويل البيانات إلى أرقام للقيام بتحليلها واختبار الفرضيات، بعد ذلك سنقوم باختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات، ثمّ التعرّف على خصائص مبحوثي الدراسة.

**المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-**

**أولاً: التعريف بالمؤسسة**

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل من أهم المؤسسات الاقتصادية، وتتفرّع إلى عدة فروع كما هو مبين في الملحق رقم (01)، ومن بين هذه الفروع فرع بسكرة.

لقد انطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في فيفري (1980) وهذا تطبيقاً للمخطط الرباعي (80-1984)، وشاركت في هذه الأشغال عدّة مؤسسات وطنية ودولية. أُنشأت "وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة" عام (1986)، وكانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة، ثم انفصلت عنها سنة (1998) لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وتبلغ مساحتها (42) هكتار منها (12) مغطاة.

وفي إطار خصوصية المؤسسات الجزائرية تمّ دخول أحد عمالقة صناعة الكوابل (GENERAL CABLE) في شراكة مع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عام (2008)، وهي مؤسسة أمريكية إسبانية بنسبة (70%)، ممّا جعل اسمها يتغيّر ليصبح مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، ويقدر رأس مالها بـ 1 010 000 000 دينار جزائري.

حصلت المؤسسة على شهادة الإيزو (9001) سنة (2003)، وتوسّعت المؤسسة إلى الحصول على نظام الإدارة البيئية (14001) (التي يجري إنشاؤها حالياً)، وهي تكثّف مجهوداتها من أجل الحفاظ على شهادة الإيزو وتطوير نوعية منتجاتها بالمراقبة المنتوج والتحسين المستمر.

ومن أهم نقاط القوّة التي تمتلكها المؤسسة نجد:

- رأس المال البشري؛

- جودة منتجاتها؛

- مجموعة واسعة من المنتجات؛

- سمعة جيّدة في السوق، حيث حصلت المؤسسة على حصة سوقية قُدّرت بـ: (43%) عام (2008).

وتنتج المؤسسة مجموعة من الكوابل تتمثل في:

- كوابل منزلية (cables domestiques)؛

- كوابل صناعية (cables industriels)؛



- كوابل ذات الضغط المتوسط (cables moyenne tension) ؛
  - كوابل عارية (cables nus)؛
  - كوابل للقيادة (cables de commandes)؛
  - كوابل التوزيع (cables de distribution)؛
  - بكرات من الخشب (tourets en bois)؛
  - حبيبات الكمبوند (compound PVC): وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية.
  - منتجات خاصة: من أجل تقديم مجموعة كاملة من الكوابل التي تلبي متطلبات معينة من استخدام وقواعد السلامة الخاصة، قامت المؤسسة بتطوير إنتاج الكابلات ذات صفات إضافية، وتتمثل في:
  - كوابل مقاومة للهيدروكربونات؛
  - كوابل مانعة لتسرب المياه؛
  - كوابل مرنة؛
  - كوابل EPR (مطاط).
- تمر صناعة جميع هذه المنتجات بعدة مراحل أهمها:
- 1- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده؛
  - 2- مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك؛
  - 3- مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك؛
  - 4- مرحلة التجميع: هي عملية ضم الأسلاك المعزولة؛
  - 5- مرحلة التسليح أو التدريع: هي عملية تغليف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية؛
  - 6- مرحلة التغليف: وهي آخر عملية، وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقي.
- وبعد الانتهاء من عملية الإنتاج وقبل تسويقها تخضع للمراقبة الآلية مما يسمح باكتشاف الأعطاب مهما كان نوعها، بالإضافة إلى المراقبة العينية وهذا ما يسمى بالصيانة ومراقبة الجودة.
- ومن أهم المواد الأولية المستعملة مايلي:
- سلك النحاس؛
  - سلك الألمنيوم؛
  - المواد الكيماوية المكوّنة للغلاف؛
  - الخشب.
- تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الزبائن والتي تحاول الحفاظ عليهم والوفاء لهم، ومن أهمهم:
- CAMEG؛

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ؛

- المؤسسة الوطنية للخدمات KAHRIF.

- وتوجد مجموعة أخرى من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تتعامل معها المؤسسة والتي تستهلك الكوابل أو تعيد بيعها.

أما فيما يخص موردي المؤسسة أيضا تتعامل المؤسسة مع مجموعة كبيرة من الموردين ومن أهمهم:

- SORGUYSAN (مؤسسة تركية)؛

- MIDAL CABLE (مؤسسة بحرينية)؛

- TEKFEN (مؤسسة تركية)؛

- ASPELL (مؤسسة فرنسية)؛

- ANONYME.S.B (مؤسسة فرنسية)؛

- ENAB (مؤسسة محلية بسكيكدة)؛

- ENG (مؤسسة محلية بالخروب).

بالإضافة إلى ذلك تضم مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- (726) عاملا، يتوزعون على

مختلف التخصصات والإدارات والمصالح كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع موظفي المؤسسة حسب الفئات

النسبة	العدد	الفئة
1.10%	8	إطارات مسيرة
3.16%	23	إطارات سامية
12.12%	88	إطارات
18.18%	132	أعوان تحكم
65.42%	475	أعوان تنفيذ
100%	726	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أنّ ما نسبته (65.42%) يشغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهذا ما يفسّر مستوى النشاط وعدد العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة، الشيء الذي يدلّ على الدور الاجتماعي للمؤسسة في المنطقة من خلال توظيفها لعدد كبير من الأفراد.

إنّ هذه المعلومات خاصة بالفترة التي قمنا بها بجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة (2014/12/07)، إلّا أنّ عدد العمال في المؤسسة يتغيّر بالزيادة أو النقصان تبعا لاحتياجاتها، ففي حالة زيادة حجم الطلبات تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالعمال ذوي العقود المؤقتة قصد توفير المنتجات في الوقت المناسب، كما أنّ حجم

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

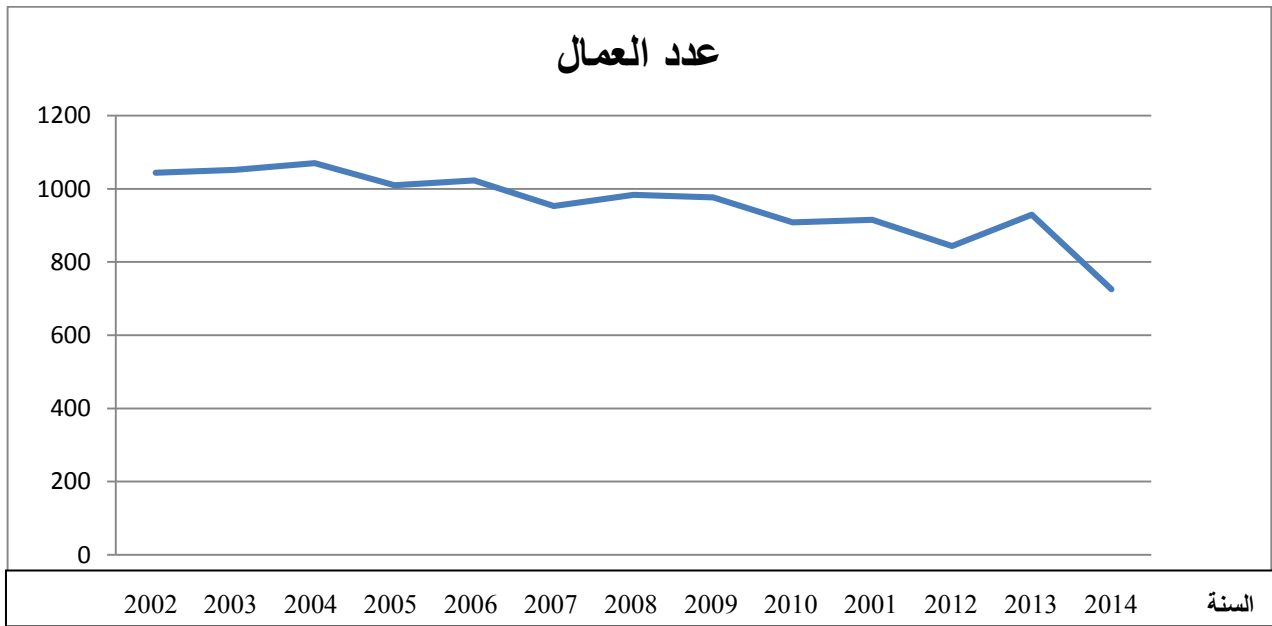
العمال يتغيّر من سنة إلى أخرى، حيث قمنا بإجراء تعداد العمال منذ عام (2002) إلى عام (2014) كما هو موضّح في الجدول رقم (14)، كما قمنا بتمثيل البيانات الموضحة في الجدول إلى شكل بياني كما هو مبين في الشكل رقم (42).

الجدول رقم (14): تعداد العمال في المؤسسة محل الدراسة منذ عام 2002 إلى 2014

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمال	1044	1052	1070	1010	1023	953	984	977	908	915	844	929	726

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (42): رسم بياني يبين تعداد العمال في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (14).

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنّ عدد العمال في المؤسسة غير متّزن إذ تميّز بالزيادة والنقصان، ففي عام (2002) بلغ عدد العمال (1044) عامل، ومنذ ذلك الوقت لم يعرف حجم العمال استقراراً إذ بلغ عام 2014 (762) عاملاً، وقد يكون هذا راجع إلى سياسة تسريع العمال بهدف تقليل التكاليف الناتجة عن العمال، أو يعود إلى سياسة العمالة المؤقتة التي تعتمد عليها المؤسسة من وقت إلى آخر.

#### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

كما تطرّقنا سابقاً في الإطار النظري للدراسة فإنّ الهيكل التنظيمي يبيّن توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة داخل المؤسسة، والملحق رقم (02) يبيّن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وقد عرف هذا الأخير بدوره عدة تطورات ومهام جديدة تختلف عمّا كانت عليه في السابق، ويتكوّن من 07 مديريات وفيما يلي شرح له:

1- المديرية العامة: وهي أعلى هيئة في المؤسسة تتولى السهر على سير مختلف المديريات الأخرى، وبمساعدة مجموعة استشارية مكلفة بمجموعة من المهام، وتتمثل في:

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

- **مساعد تنفيذي:** تتمثل مهمته في تنفيذ برامج العمل والتنسيق بين مختلف الإدارات الأخرى مثل تحديد مواعيد الاجتماعات مع مسؤولي الإدارات والأقسام بالمؤسسة، والاهتمام بجميع الأعمال الخاصة بالمديرية العامة كالقيام بأعمال حفظ الملفات المهمة وتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة...؛

- **المستشار الخاص:** مهمته تقديم استشارات فيما يخص معالجة وحل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة سواء بينها وبين عامليها، أو بينها وبين من تربطها علاقة بهم كالزبائن والموردين والمنافسين؛

وتتفرع المديرية العامة إلى مجموعة من المديريات الفرعية تتمثل في:

1- **المديرية المالية والمحاسبية:** تهتم هذه المديرية بتحديد الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة، وتنقسم إلى:

- نائب مديرية المالية والمحاسبية؛

- إطار مالي (الجزائر)؛

- إطار إعداد التقارير؛

- إطار الشؤون القانونية؛

- مصلحة المالية والخزينة؛

- مصلحة المحاسبة العامة؛

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

2- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم هذه المديرية بمختلف الوظائف الخاصة بالعاملين والمتمثلة في: الاختيار، التكوين (التدريب)، التحفيز، تقييم الأداء... الخ، كما تهتم بتنظيم العمل في مختلف الدوائر والمصالح وتوفير الظروف الملائمة للعامل وتنقسم إلى:

- مصلحة تطوير وتسيير المسار المهني؛

- مصلحة تسيير الأجور؛

- مصلحة الوسائل العامة: مهمة هذه المصلحة توفير الوسائل العامة للمؤسسة كالنقل، النظافة، الأثاث... الخ.

3- **المديرية التجارية والتسويق:** تهتم هذه المديرية بعملية تنفيذ القرارات المتعلقة بعملية تسويق المنتجات وتنقسم إلى:

- مسؤول التسويق؛

- المكتب التجاري الجنوب الشرقي (بسكرة)؛

- المكتب التجاري الوسط (الجزائر).

4- **مديرية الجودة:** تهتم هذه المديرية بمراقبة المنتج لمعرفة مدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، بالإضافة إلى مراقبة المواد التي تمّ شراؤها، وتضمّ هذه الدائرة المصالح التالية:

- مصلحة المراقبة والتجارب؛

- مكتب المقاييس والتوثيق والإحصاء؛

- مصلحة المخابر؛

- مصلحة ضمان الجودة.

بالإضافة إلى ذلك فقد ظهرت العديد من المهام الجديدة في الهيكل التنظيمي الجديد خلافا عن الهيكل السابق، ومن بينها مدير المصنع والتي ظهرت نتيجة زيادة اهتمام المؤسسة بجانب العمليات، وتتمثل مهمة هذا المدير في الإشراف على مجموعة من المديريات، وذلك من خلال مساعدة مجموعة من المساعدين وتتمثل في:

- ممثل مسؤول عن البيئة؛

- مصلحة المعلومات؛

- مصلحة الوقاية والأمن والصحة؛

- مشروع المعالجة.

وتتمثل هذه المديريات في:

**5- مديريةية الصيانة:** تهتم هذه الدائرة بالإشراف على عمليات الصيانة في المؤسسة، وتتفرع إلى:

- المصلحة المركزية + PR؛

- مصلحة الصيانة الميكانيكية؛

- مصلحة الدراسات الصناعية + الاستثمار؛

- مصلحة الصيانة العامة.

**6- مديريةية تسيير سلسلة الواردات:**

- مصلحة المشتريات؛

- مصلحة تخطيط ومراقبة الإنتاج؛

- مصلحة الخدمات اللوجستية؛

- إطار تسيير الطلبات؛

- إطار الطرق والعمليات.

**7- مديريةية الإنتاج:** وظيفة هذه المديرية هو ضمان سير العملية الإنتاجية، ويكون ذلك من دخول المواد الأولية

إلى الورشات إلى غاية خروجها على شكل منتجات، و تضمّ هذه المديرية أربع مصالح وهي:

- مصلحة تصنيع المعادن؛

- مصلحة إنتاج الكوابل؛

- مصلحة إنتاج حبيبات PVC؛

- مصلحة تكنولوجيا الإنتاج.

بالإضافة إلى التطورات التي عرفت المؤسسة في هيكلتها التنظيمي، أيضا عرفت المؤسسة تطورات تكنولوجية وهو دعم المؤسسة بالبنية التكنولوجية والممثلة في أجهزة الحواسيب في مختلف إداراتها، ودعم هذه التكنولوجيا بشبكة داخلية (الإنترنت)، التي تسهل عملية الاتصال بين جميع المصالح والأقسام في المؤسسة

وتبادل المعلومات فيما بينهم، أيضا تدعيمها بشبكة الإكسترنانت لتسهيل اتصال المؤسسة بمورديها وشركائها وأهم زبائنهم، كما تستخدم شبكة الانترنت في معاملاتها بالتجارة الالكترونية والتوظيف الإلكتروني.

### المطلب الثاني: تقنية وأداة جمع البيانات وتحليلها

يحتاج أي بحث أو دراسة إلى مجموعة من الأدوات التي تساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات للقيام بهذه الدراسة، وعادة ما تتمثل هذه الأدوات في: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، تحليل المحتوى... الخ. وفي هذه الدراسة اعتمدنا على المقابلة كأداة لجمع البيانات، وهي محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص، وهي أنسب وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات من خلال التعرف على الآراء التي قد تكون مختلفة من شخص إلى آخر، وتستخدم للتأكد من بيانات ومعلومات حصل عليها الباحث من مصادر أخرى، إضافة إلى قدرتها في الحصول على أنواع من البيانات والمعلومات السرية التي يتردد المبحوث في الإجابة عنها<sup>1</sup>، وقد أُجريت المقابلة مع مدير تسيير الموارد البشرية ومساءلته حول متغيرات الدراسة.

بالإضافة إلى المقابلة قمنا باستخدام أداة أخرى لجمع البيانات والمعلومات والمتمثلة في الاستبيانة كما هي موضحة في الملحق رقم (03)، وهي "أحد الوسائل الأساسية التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد هذا النوع على استنطاق الأفراد المستهدفين من أجل الحصول على إجابات للأسئلة الموضوعية حول موضوع الدراسة، ثم تُعمَّم أحكامها من خلال النتائج المتوصل إليها على الآخرين الذين لم يشاركوا في الاستبيانة"<sup>2</sup>، والهدف من هذه الاستبيانة هو معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

قمنا بتوزيع الاستبيان عبر زيارات ميدانية متكررة للمؤسسة محل الدراسة، وشملت الاستبيانة على سلم ليكارت الخماسي (5 Point Scale Likert) الذي يتكوّن من خمسة درجات، وأمام المبحوث خمسة خيارات ليجيب ب: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 131-132.

<sup>2</sup> - عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 1999، ص 148.

الجدول رقم (15): درجات سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط الموزون
1	غير موافق تماما	من 1.00 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق بشد	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص170.

كما تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

1- القسم الأول: البيانات الشخصية: وتضمنت أسئلة حول الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري؛

2- القسم الثاني: محاور الاستبانة: وقد قُسمَ بدوره إلى محورين:

1/2- المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري: وتضمن (28) عبارة موزعة على عدة أبعاد كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): عبارات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)

المتغيرات	العبارات
الاستقطاب	من 1 إلى 06
التدريب	من 07 إلى 15
التحفيز	من 15 إلى 21
الصحة	من 22 إلى 28
المجموع	28

المصدر: من إعداد الباحثة.

2/2- المحور الثاني: تسيير المعرفة: وتضمن (25) عبارة وُزعتُ على أبعاده الأربعة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): عبارات المحور الثاني (تسيير المعرفة)

المتغيرات	العبارات
اكتساب المعرفة	من 29 إلى 34
توليد المعرفة	من 35 إلى 42
نشر وتوزيع المعرفة	من 43 إلى 48
تطبيق المعرفة	من 49 إلى 53
المجموع	25

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويصدد تحليل البيانات تمّ تفريغ الاستبانة وتحويلها إلى أرقام باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS.V 19)\*، ثم تحليل المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي سيتم الإشارة لها في المطلب الموالي.

#### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد القيام بإدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (SPSS.V 19) وتحويلها إلى أرقام وترميزها، ويهدف الوصول إلى النتائج، سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على أساليب التحليل الإحصائي، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- 1- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): بهدف معرفة صدق وثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة؛
- 2- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): بهدف معرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة بالنسبة للمحاور الكلية لهذه العبارات، بالإضافة إلى معرفة علاقة الارتباط التي تربط المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الفرعية بالمتغير الفرعي تسيير المعرفة؛
- 4- اختبارات معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kosis): وذلك بهدف معرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتّبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- 5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة آراء محوثي الدراسة حول العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة واتجاه إجاباتها؛

\*- اختصاراً ل: Statistical Package For Social Sciences وهي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية ولا تقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنها أنشأت أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتمالها على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً) وقدرتها الفائقة في معالجة البيانات وتوافقها مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منها أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية (أحمد حسين بتال، 2005، ص 03).



الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

6- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): استخدم هذا التحليل لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة؛

7- اختبار (Independent Semples T Test): استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛

8- تحليل التباين الأحادي (One way Anova): بهدف معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

#### المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

لقد وقع اختيارنا لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- كدراسة حالة، وقد شملت جميع إطارات المؤسسة والبالغ عددهم (119) إطار، ويعود اختيارنا لهذه العينة إلى الدور الهام الذي تلعبه هذه الإطارات في الإشراف على العاملين ومعرفتهم التامة بكيفية الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في مجال المعاملة التي يتلقاها العاملون سواء من حيث الاستقطاب أو التدريب أو التحفيز أو الصحة، كما أنهم يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة، أما الخاصية الأساسية التي يتميزون بها هي أنهم أصحاب القرار في المؤسسة وسيكون رأيهم بمثابة إجابة لتساؤلاتنا والتي سيتم اعتمادها في دراستنا هذه.

وعند توزيع الاستبانة على مبحوثي الدراسة تم استرجاع (79) استبانة، بالإضافة إلى استبعاد (06) استبانات لأنها تالفة ولا تتناسب مع شروط القبول، لذلك تم قبول (73) استبانة صالحة لتحليل النتائج، أي ما نسبته (61.34%).

#### المطلب الخامس: اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات (الإستبانة)

حاول من خلال هذا المطلب التعرف على ثبات وصدق أداة القياس المتمثلة في الاستبانة كمايلي:

##### أولاً: معامل الصدق

يعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بالدراسة، فعند قيام الباحث بتصميم الإستبانة أو أي أداة أخرى لا بد أن تكون هناك طريقة سلوكية معينة نقيس بها صدق هذه الأداة، وفي حالة اعتماد الباحث على الإستبانة نقوم بتحويل ظاهرة ما إلى عبارات تتألف منها، وعندما يتأكد بطريقة علمية أنّ الإستبانة تقيس الظاهرة التي نريد دراستها هنا تعتبر الإستبانة صادقة، حيث يُعبّر الصدق عن الدرجة التي تحقق فيها الإستبانة الأهداف التي وُضعت من أجلها، أي أنّ الإستبانة تعتبر صادقة عندما تقيس ما ينبغي قياسه فعلاً<sup>1</sup>، ومن أهم الطرق المستخدمة في صدق الإستبانة نجد:

- الصدق الظاهري؛

- صدق المحك؛

<sup>1</sup> - أحلام عبد الكريم الجهني، سوزان حمد الفوزان، التدريب على معامل الصدق والثبات، ص 04، على الموقع:

https://drive.google.com/file/d/0BwQKexVqd تاريخ التصفح: 2015/05/02.

- صدق الاتساق الداخلي.

و للتحقق من صدق الإستبانة قمنا بحساب الطرق الثلاث التي تمّ ذكرها، وكانت النتائج كمايلي:

- 1- الصدق الظاهري:** تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة ذوي اختصاص كما هو مبين في الملحق رقم (04)، والأخذ بأغلب آرائهم من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل...الخ، وقد تمّ الأخذ بأغلب آرائهم نظرا لما يتمتعون به من خبرة ومعرفة، وتمّ تصميم الاستبانة في شكلها النصف نهائي.
- 2- صدق المحك:** قمنا بالتأكد من صدق المحك الذي تمّ من خلاله التأكد من أنّ الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، وذلك عن طريق جذر معامل الثبات الذي سيتم التطرق إليه لاحقا، حيث كان معامل الصدق لجميع المتغيرات سواء الفرعية أو الرئيسية فوق المعدل المطلوب (0.6) كما هو مبين في الجدول رقم (19)، ممّا يؤكّد لنا أنّ الإستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه.

الجدول رقم (18): صدق المحك لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	صدق المحك*
الاستقطاب	06	0.906
التدريب	09	0.954
التحفيز	06	0.864
الصحة	07	0.888
الاستثمار في رأس المال البشري	28	0.974
اكتساب المعرفة	06	0.923
توليد المعرفة	08	0.937
نشر وتوزيع المعرفة	06	0.943
تطبيق المعرفة	05	0.908
تسيير المعرفة	25	0.977
الاستبانة ككل	53	0.986

المصدر: من إعداد الباحثة وذلك بجذر معامل الثبات الذي تم التحصل عليه سابقا.

- صدق الاتساق الداخلي: في هذه المرحلة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدولين رقم (19) و (20).

\* - تم حساب صدق المحك من خلال جذر معامل الثبات.

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون (Person) لعبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري

الارتباط	معامل	العبارات	المتغيرات
0.696**		1- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة قبل القيام بعملية الاستقطاب	الاستقطاب
0.647**		2- تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد من المصادر الداخلية والخارجية	
0.807**		3- تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات عالية	
0.590**		4- تعتمد المؤسسة على المقابلة في عملية التعيين	
0.817**		5- تستخدم المؤسسة لجنة خاصة لاختيار أفضل المرشحين والتأكد من امتلاكهم المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة	
0.782**		6- تملك المؤسسة نظام معلومات جيد يسهل عملية الاستقطاب	
0.651**		7- هناك إدراك بأهمية التدريب الذاتي	التدريب
0.762**		8- إشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية المختلفة لغرض تنمية معارفهم ومهاراتهم كل حسب الحاجة	
0.759**		9- يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية	
0.752**		10- تتناسب برامج تدريب الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة من المعارف والمهارات	
0.874**		11- تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء	
0.767**		12- إرسال متدربين إلى الخارج باستمرار للوقوف على كل ما هو جديد في إطار تربيصات قصيرة وطويلة الأجل	
0.750**		13- لا يتم تخفيض مخصصات تدريب الموارد البشرية حتى ولو كانت المؤسسة في ظروف صعبة	
0.762**		14- توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة	
0.814**		15- تتزايد برامج تدريب الموارد البشرية بشكل ملحوظ عن السابق	
0.807**		16- وجود معلومات كافية عن أداء العاملين لتحديد نوع الحوافز والمكافآت	التحفيز
0.740**		17- إن مهارات العاملين وخبراتهم في العمل محل ثقة من قبل الرؤساء	
0.691**		18- تتغير أنظمة الحوافز في المؤسسة مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية	

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

0.811**	19- توجد حوافز معنوية في المؤسسة لغايات تنمية معارف ومهارات العاملين	الصحة
0.582**	20- هناك تعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على منحة المردود الجماعي	
0.312**	21- تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين	
0.713**	22- تعمل المؤسسة على تحسين الظروف الصحية لعمالها	
0.736**	23- توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل (من تهوية وإضاءة وتكييف وتدفئة..)	
0.660**	24- توفر المؤسسة عوامل الأمن والسلامة في العمل	
0.723**	25- تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر من أجل راحة عمالها الجسمية والنفسية	
0.610**	26- تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض	
0.662**	27- يتوفر لدى المؤسسة نادي رياضي للرفع من اللياقة البدنية لعمالها ومحاربة التوتر	
0.537**	28- تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة	

\*\* - الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V 19.

تبين لنا من خلال الجدول السابق أنّ جميع عبارات المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) كانت لديها علاقة ارتباط موجبة مع متغيراتها الفرعية المتمثلة في الاستقطاب والتدريب والتحفيز والصحة، كما أنّ جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يؤكّد لنا صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية.

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بيرسون (Person) لعبارات محور تسيير المعرفة

المتغيرات	العبارات	معامل الارتباط
اكتساب المعرفة	1- استقبال المعلومات الواردة من أي مصدر وتقوم بمعالجتها واستيعابها	0.627**
	2- الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين	0.699**
	3- القيام بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة	0.759**
	4- العمل على القيام بدورات تدريبية لعمالها خارج المؤسسة لاكتساب المعارف	0.778**
	5- الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين في المؤسسة	0.867**
	6- توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين	0.804**

0.823**	7- تشجيع العاملين على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق	توليد المعرفة	
0.776**	8- وضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة		
0.762**	9- توفير المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض		
0.421**	10- تشجيع الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار والمعارف		
0.803**	11- تشجيع المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد		
0.822**	12- إقامة تحالفات معرفية متبادلة مع مؤسسات أخرى		
0.750**	13- تدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة		
0.715**	14- تسعى المؤسسة لتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات و ورشات العمل مع الخبراء والمختصين		
0.808**	15- لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين		نشر وتوزيع المعرفة
0.760**	16- هناك نشر وتعميم للتجارب الناجحة، والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة		
0.791**	17- هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة		
0.813**	18- تعمل المؤسسة على تمكين العمال من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية		
0.814**	19- امتلاك وسائل اتصال حديثة لنشر وتوزيع المعرفة ومتاحة لجميع العاملين		
0.845**	20- القيام بإصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعارف الجديدة		
0.792**	21- تشجيع العاملين على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل	تطبيق المعرفة	
0.812**	22- تشجيع إنتاج المنتجات الجديدة أو التحسين في المنتجات القديمة		
0.708**	23- تهتم المؤسسة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة		
0.770**	24- تشجيع التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد العاملين		
0.761**	25- القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدرب عليها		

\*\* - الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V 19.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنّ جميع عبارات الدراسة لها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين متغيراتها التي تنتمي لها، كما أنّ جميعها دالة إحصائيا، وبالتالي فإنّه يمكن القول أنّ عبارات المتغير التابع (تسيير المعرفة) ذات اتساق داخلي مع متغيراتها الفرعية.

## ثانياً: معامل الثبات

يقصد بالثبات أنّ الاستمارة تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعها على نفس الأفراد في ظل نفس ظروف التطبيق الأول أي هو الاتساق في تقدير الإستبانة لما تقيسه<sup>1</sup>.

وللتأكد من ثبات أداة القياس (الاستبانة) التي تم استخدامها في جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). ولكي تكون الاستبانة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب (0.6) أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كانت الإستبانة تتمتع بثبات أكبر، وإذا كان معامل الثبات أقل من (0.6) فإنّ ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات ممّا يستدعي إعادة صياغة الأسئلة وتوزيعها مرة أخرى، والحرص على أن يكون المستجوبون أكثر جدية في ملأ الاستبانة.

وفي هذه الدراسة وكما هو مبيّن في الجدول رقم (21) كان معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري ما بين (0.747) و(0.912)، كما أنّ معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) قد بلغ (0.949)، أي أنّ معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الفرعية والمتغير المستقل قد فاق المعدل المطلوب (0.6)، أما بالنسبة للمتغير التابع (تسيير المعرفة) فقد تجاوزت قيمة معامل ألفا كرونباخ المعدل المطلوب (0.6) حيث حقّق (0.956)، بالإضافة إلى ذلك فإنّ المتغيرات الفرعية لهذا المتغير أيضا تجاوزت المعدل المطلوب كما هو مبيّن في الجدول رقم (21)، إذ انحصر بين (0.825) و(0.891).

أما معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل فقد بلغ (0.974)، وهي قيمة مرتفعة ممّا يدل على أنّ الإستبانة تتمتع بثبات، وهو ما يؤكّد لنا صلاحيتها في تحليل البيانات. وبعد التأكّد من صدق الاستبانة وثباتها، قمنا بتصميم الاستبانة في شكلها النهائي كما هو مبيّن في الملحق رقم (03).

الجدول رقم (21): معامل ثبات متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستقطاب	06	0.821
التدريب	09	0.912
التحفيز	06	0.747
الصحة	07	0.789
الاستثمار في رأس المال البشري	28	0.949
اكتساب المعرفة	06	0.852
توليد المعرفة	08	0.879

<sup>1</sup> - أحلام عبد الكريم الجهني، سوزان حمد الفوزان، مرجع سابق، ص 14.

0.891	06	نشر وتوزيع المعرفة
0.825	05	تطبيق المعرفة
<b>0.956</b>	<b>25</b>	<b>تسيير المعرفة</b>
<b>0.974</b>	<b>53</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V 19.

#### المطلب السادس: خصائص مبحوثي الدراسة

يوضح الجدول رقم (22) خصائص مبحوثي الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري.

#### الجدول رقم (22): خصائص مبحوثي الدراسة

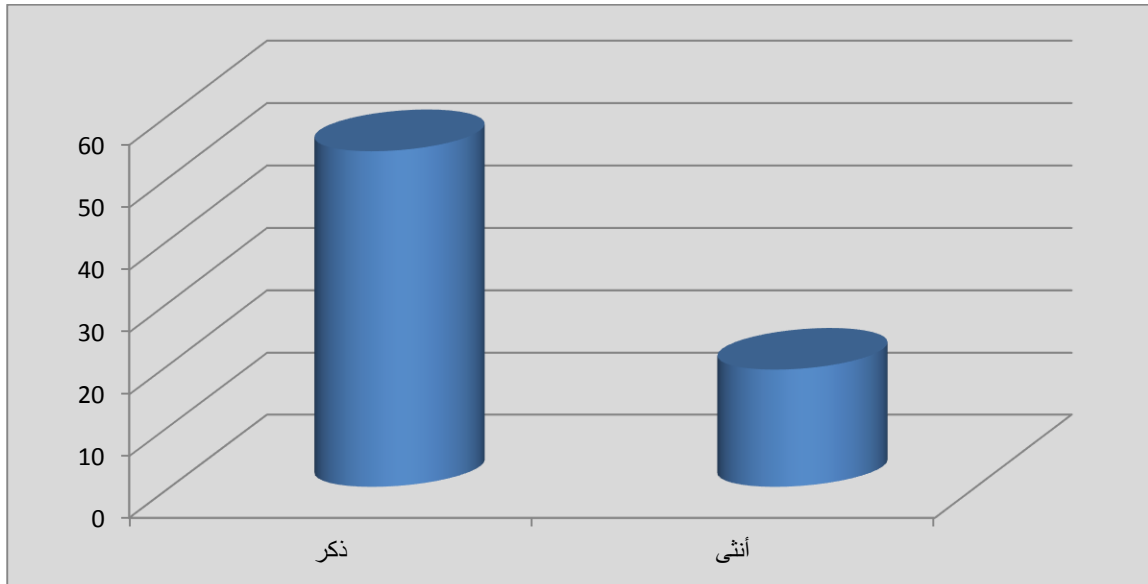
المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	54	%74
	أنثى	19	%26
	<b>المجموع</b>	<b>73</b>	<b>%100</b>
العمر	29 سنة فما أقل	07	%9.6
	من 30-39 سنة	16	%21.9
	من 40-49 سنة	28	%38.4
	50 سنة فما أكثر	22	%30.1
	<b>المجموع</b>	<b>73</b>	<b>%100</b>
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	09	%12.3
	تقني سامي	21	%28.8
	ليسانس	29	%39.7
	مهندس	14	%19.2
	ماستر فأكثر	00	%00
	<b>المجموع</b>	<b>73</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	%6.8
	من 5 إلى 10 سنوات	36	%49.3
	أكثر من 10 سنوات	32	%43.8
	<b>المجموع</b>	<b>73</b>	<b>%100</b>
المستوى الإداري	إطارات مسيرة	02	%2.7

16.4%	12	إطارات سامية
80.8%	59	إطارات
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V 19.

من خلال الجدول السابق والشكل رقم (43) يتضح أنّ غالبية إطارات المؤسسة هم ذكور، حيث بلغ عددهم 53 إطار أي ما نسبته (74%)، وبالمقابل بلغ عدد الإناث 19 بنسبة (26%)، وهذه النتيجة ترجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة (الصناعي)، وطبيعة المجتمع الذي تنشط فيه والذي تقل فيه وجود نساء عاملات خاصة في منصب الإطارات، إذ يفضل النساء العمل في القطاعات الأخرى غير الصناعية مثل التعليم والصحة بدلا من هذا القطاع الذي يكثر فيه نسبة الرجال عن النساء.

الشكل رقم (43): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب الجنس

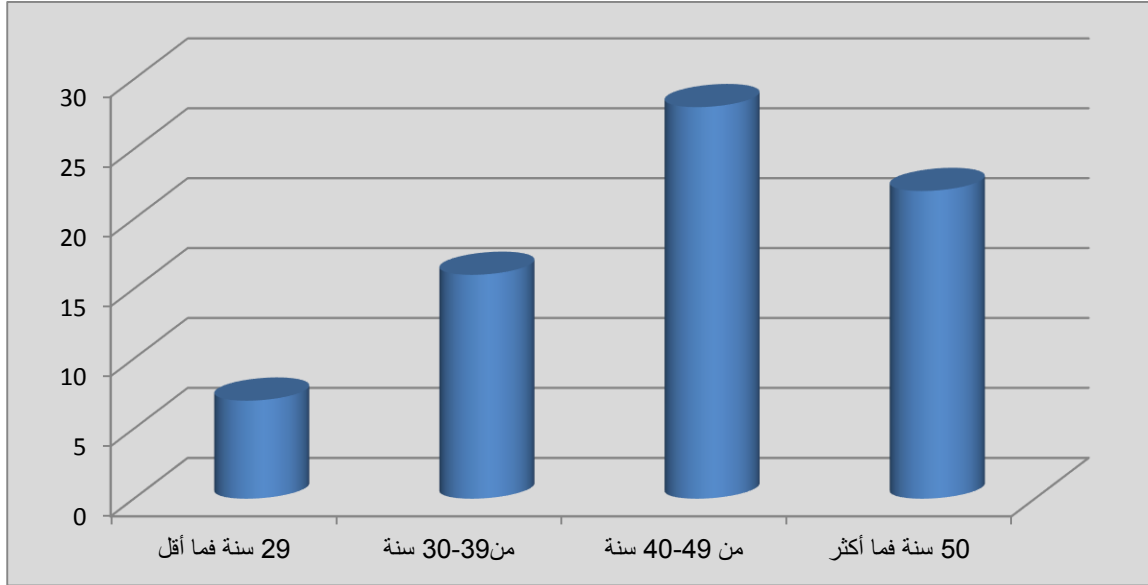


المصدر: مخرجات برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول السابق.

فيما يخص أعمار إطارات المؤسسة فنلاحظ من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (44) أنّ أعمار مبحوثي الدراسة في الفئة الثالثة والرابعة كانت مرتفعة حيث بلغت (38.4%) للفئة الثالثة (من 40 - 49)، و(30.1%) بالنسبة للفئة الرابعة، أما الفئة الأولى (29 سنة فما أقل) فقد بلغت (9.6%)، والفئة الثالثة (من 30-39 سنة) فكانت بنسبة (21.9%) الأمر الذي يدلّ على أنّ المؤسسة تعتمد على أفراد ذوي خبرة في هذا المجال وهو ما تجسده نسبة (38.4%) و(30.1%)، بالإضافة إلى أنّ المؤسسة تعتمد على الطاقة الشابة والمتحمسة للعمل وهو ما تجسده نسبة (21.9%) و(9.6%).



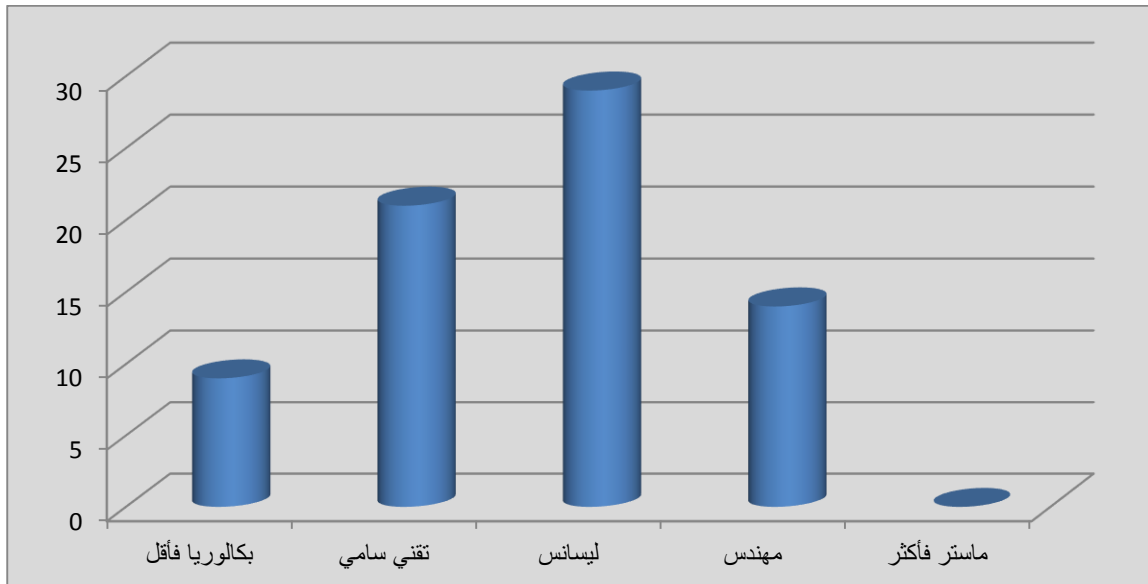
الشكل رقم (44): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب العمر



المصدر: مخرجات برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول السابق.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نلاحظ من خلال الجدول رقم (22)، والشكل رقم (45) أنّ النسبة الأكبر كانت للفئة الثالثة، والتي تشير بأنّ غالبية إطارات المؤسسة لديهم مستوى ليسانس حيث بلغت النسبة (39.7%)، تليها فئة تقني سامي حيث حققت هذه الفئة نسبة (28.8%)، تليها حاملي شهادة المهندس فقد حققت نسبة (19.2%)، فيما بلغت فئة (البكالوريا فأقل) نسبة (12.3%)، أما (حملة شهادة الماستر فأكثر) فقد كانت معدومة تماما، ممّا يدل على أنّ المؤسسة تعتمد على أفراد مؤهلين علميا لكي يكونوا على علم تام بأهمية المعرفة وتطبيقها في مجال عملهم.

الشكل رقم (45): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي

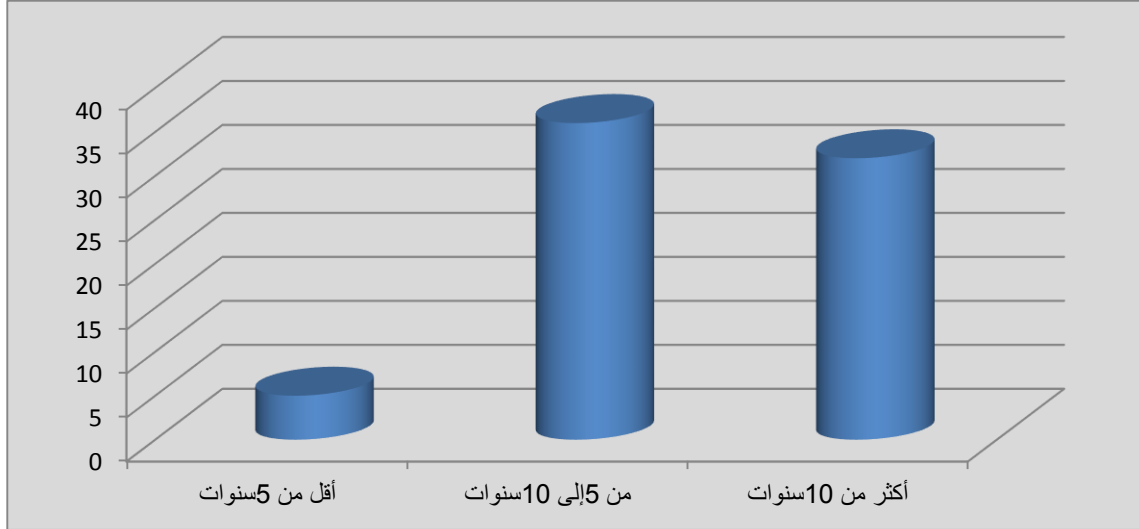


المصدر: مخرجات برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول السابق.

وفيما يخص متغير سنوات الخبرة فمن خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (46) يتّضح أنّ الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) سجّلت أعلى نسبة (49.3%)، تليها مباشرة الفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) التي

حققت نسبة (43.8%)، أما فئة (أقل من 5 سنوات) فقد بلغت (6.8%) وهذا مؤشر على تراكم الخبرات لدى إطارات المؤسسة واستقرارهم الوظيفي، الأمر الذي يسمح بوجود ولاء للمؤسسة، وقدرتهم على معرفة المتطلبات الخاصة بمجال العمل، بالإضافة إلى أنّ ذلك يساعد في إحداث تغييرات تتلاءم مع التغيرات والتطورات التي يشهدها المحيط.

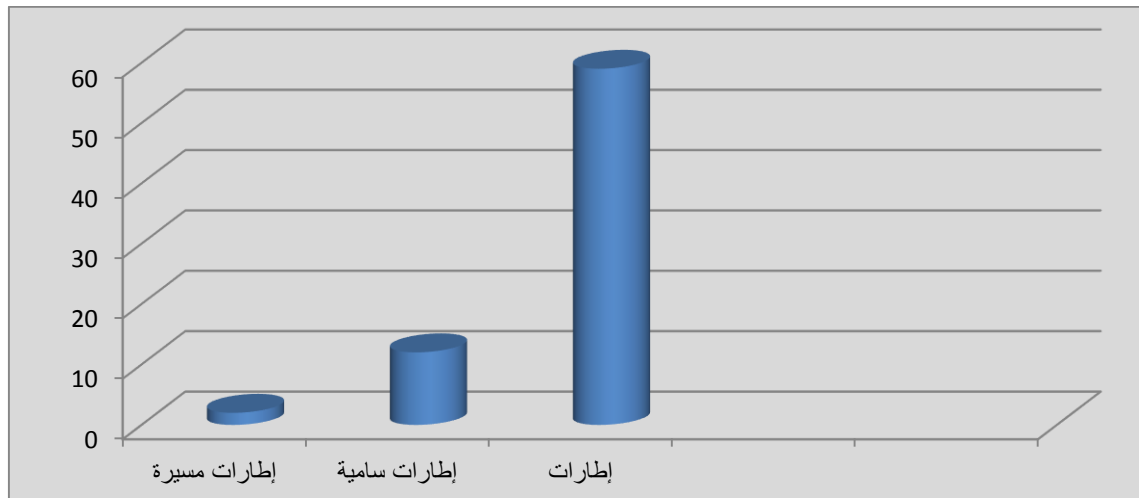
الشكل رقم (46): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول السابق.

أيضاً نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (47) أنّ نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب إطارات قد حازت على (80.8%) وهي أعلى نسبة، وتليها فئة الأفراد الذين يعملون بمنصب إطارات سامية بنسبة (16.4%)، أما الأفراد الذين يعملون بمنصب إطارات مسيرة فقد حققت نسبة متدنية قدرت بـ (2.7%)، وهذا يدل على عدم تكرار هذه الفئة بملأ الاستمارة، وفي نفس الوقت نلاحظ أنّ هناك تنوع في الإطارات وهو ما سيساعدنا في دراستنا، وذلك بمعرفة آراء المسيرين والساميين والإطارات حول واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (47): خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المستوى الإداري



المصدر: مخرجات برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول السابق.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نقوم بتحليل البيانات والمعلومات التي تمّ الحصول عليها من خلال الأدوات الإحصائية، والتي تمّ اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في المقابلة والاستبانة.

### المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة

في إطار سعينا لمعرفة واقع متغيرات الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، قمنا بإجراء مقابلة مع مدير تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>، ومحاولة طرح بعض الأسئلة فيما يخص هذه المتغيرات، إذ تمّ التعرّف على بعض الأمور المتعلقة بها، وفيما يلي توضيح لنتائج المقابلة:

**أولاً: الاستقطاب:** يعتبر الاستقطاب بالمؤسسة من بين المسؤوليات التي تقع عاتقها أمام مديري تسيير الموارد البشرية، ولم تحظى هذه العملية باهتمام كبير فيما مضى نظراً لأنّ المؤسسة لم تكن تهتم بنوعية الأفراد الذين يتم توظيفهم، أما في الوقت الحاضر فقد تغيّر اهتمامها نحو الأفضل بحيث أصبحت تهتم في استقطابها بأصحاب المعارف والمهارات، كما أنّها تخصص مبالغ لهذه العملية، وأفضل مثال على ذلك هو ما قامت به مع نهاية عام 2014 عند قيامها بنشر إعلان عن توظيف من خلال شبكة الانترنت، وهذا الإعلان خاص بخريجي الجامعيين الذي يملكون شهادات جامعية في تخصصات مختلفة، وذلك بإرسال سيرتهم الذاتية عبر الإيميل الخاص بالمؤسسة (Enicabemploi@gmail.com)، وبعد ذلك تقوم بإرسال دعوات للذين توافقت معهم الشروط المطلوبة وذلك لإجراء مقابلة شخصية معهم، ومن بين هذه الشروط التي لا بد أن تتوفر في الشخص المتقدم للعمل: نوع الشهادة المتحصل عليها، التخصص، الترتيب في الدفعة، المعدل العام، الأعمال والدراسات المكتملة، بالإضافة إلى الخبرة إن وجدت... الخ، وفي المرحلة التالية التي يتم فيها إجراء المقابلة يتم اختيار أفضل المتقدمين للعمل لديها وذلك في إطار إدماج حاملي الشهادات، أي يتم التوظيف مؤقتاً لمدة عام قابلة للتجديد إلى مدة عامين، وخلال هذا التوظيف يتم التأكد أكثر من قدرتهم على تطبيق ما تمّ التعلم عليه في حياتهم العملية، والتعرّف أكثر على مهاراتهم في إتقان العمل، وفي الأخير يتم توظيف أفضل العاملين للعمل في المؤسسة بصفة دائمة.

وبالتالي فإنّ المؤسسة حسب مدير تسيير الموارد البشرية تهتم بالاستثمار في الاستقطاب، ممّا يجعل عملية التوظيف ناجحة، وهو ما سيؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة في المستقبل.

**ثانياً: التدريب:** إنّ التدريب في المؤسسة من بين العمليات التي كانت ولا زالت تحظى بأهمية بالغة مع تطور المؤسسة، ذلك أنّ التطور في التكنولوجيا حتمّ على المؤسسات أن تُدرّب عاملها على استخدام هذه التكنولوجيا، بالإضافة إلى تدريب عاملها وفق الاحتياجات التدريبية التي يفرضها المحيط اليوم، كون هذه العملية تساعد في زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد العاملين، وتعتمد المؤسسة على عدة أساليب عند القيام بعملية التدريب وذلك بتدريب عاملها خارج المؤسسة ومن بين الدول التي عادة ما تقوم المؤسسة بإرسال عاملها للتدريب هناك هي اسبانيا وفرنسا، وهذا التدريب يمنح للإطارات فقط ولا يشمل جميع العاملين، أما الولايات الداخلية التي عادة

<sup>1</sup> - أجريت المقابلة بتاريخ: 2014/12/19.

ما يتم فيها التدريب هي الجزائر، عنابة، وهران، كما يمكن أن يكون التدريب على مستوى ولاية بسكرة، وهناك نوع آخر من التدريب الذي يكون داخل المؤسسة ويقوم به العاملون القدامى ذوي الخبرات في المؤسسة كما هو مبين في الملحق رقم (05)، بحيث تقوم المؤسسة بتحديد الأفراد الذين يحتاجون لعملية التدريب، وتحديد فترة التدريب، ومكان عملهم، واسم المُدرِّب، وعدد ساعات التدريب النظري والتطبيقي، وموضوع التدريب.

**ثالثا: التحفيز:** تسعى المؤسسة إلى تقديم أفضل تحفيز لعاملها من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم وجعلهم أكثر دافعية لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وقد يكون هذا التحفيز مادي أو معنوي. تتمثل الحوافز المعنوية في تشجيع روح المبادرة والإبداع وإحساس العاملين بمدى أهميتهم والعمل على تحسين كفاءتهم والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكان آخر تحفيز معنوي قامت به المؤسسة هو القيام بوليمة غداء في فندق النخيل وتمّ خلالها تقديم هدايا وميداليات وشهادات لهم، وكان هذا التحفيز للعاملين الذين اثبتوا قدراتهم في العمل، وتمّ اختيارهم من قبل المشرفين عليهم، أما الحوافز المادية فقد تمثلت في الترقية التي تتم على أساس الكفاءة في العمل، بالإضافة إلى المنح والعلاوات بحيث تكون المنح والعلاوات فردية أو جماعية، وعلاوة المسؤولية ويستفيد منها المسؤولون من إطارات وأعاون تحكم، وتنقسم إلى علاوات ثابتة وعلاوات متغيرة يتم تقييمها من قبل المشرف المباشر.

**رابعا: الصحة:** تعتبر المؤسسة محل الدراسة أن الحفاظ على صحة عاملها من أهم أولوياتها، وأنها استثمار لأنها تساهم في زيادة الإنتاجية، ومن بين المبادرات التي تقوم بها المؤسسة للحفاظ على الصحة الجسمية والنفسية لعاملها ما يلي:

- توفير مركز صحي داخل المؤسسة يشرف عليه طبيب مختص؛
- قيام المؤسسة بالفحوصات الطبية الدورية للتأكد من سلامة عمالها من الأمراض؛
- إنشاء نادي رياضي يتم فيه مزاولة الرياضة التي تساعد على تنشيط العمال، وتخفيض الضغوط العمل والرفع من الروح المعنوية لهم؛
- توفير متطلبات السلامة والأمن داخل الورشات للحفاظ على العاملين من حوادث العمل، من خلال مصلحة الوقاية والأمن التي تقوم بمتابعة الأعمال داخل الورشات؛
- توفير الوسائل والظروف المادية للعمل التي تتمثل في التهوية، الإضاءة، ملابس العمل، النظافة... الخ.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبانة

**أولا: اختبار التوزيع الطبيعي:** قبل القيام بتحليل نتائج الاستبيان لابد أن نتأكد أولا ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، إذ يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية، وهو من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية، كما يلعب دورا هاما في اختبار الفروض وفترات الثقة، ويعرف عدة أسماء منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الرياضي، 1999، ص 16.

وللتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام مجموعة من الاختبارات، ومن بينها اختبار معامل الالتواء (skewness)، واختبار معامل التفلطح (kotosis)<sup>1</sup>، وعند القيام بكلّي الاختبارين يجب أن يكون معامل الالتواء محصور بين (-1 و 1)، أما معامل التفلطح فيكون محصور بين (-3 و 3)<sup>2</sup>. وفي دراستنا هذه قمنا بحساب اختبار الالتواء والتفلطح كما هو مبين في الجدول رقم (23)، حيث اتضح لنا أنّ قيمة معامل الالتواء كانت جميعها سالبة، وقد تراوحت بين (-0.843 و -0.288)، وهذه القيم محصورة بين (-1 و 1)، كما أنّ معامل التفلطح لجميع المتغيرات أيضا كانت سالبة وتراوحت بين (-1.212 و -0.321)، وهي محصورة بين (-3 و 3)، مما يدل بأنّ بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### الجدول رقم (23): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفلطح kotosis	معامل الالتواء Skewness	المتغيرات
-1.212	-0.410	الاستقطاب
-1.100	-0.534	التدريب
-0.650	-0.288	التحفيز
-0.321	-0.736	الصحة
-0.879	-0.546	اكتساب المعرفة
-0.682	-0.800	توليد المعرفة
-0.484	-0.843	نشر وتوزيع المعرفة
-0.339	-0.642	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V 19.

#### ثانيا: تحليل آراء مبحوثي الدراسة حول متغيرات الدراسة

استكمالا للمقابلة التي أجريت مع مدير تسيير الموارد البشرية، وللتعرّف أكثر عن واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، سنحاول من خلال هذا العنصر دراسة نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات أفراد مبحوثي الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة للعبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ثم ترتيبها حسب الأهمية.

#### 1- الاستثمار في رأس المال البشري

نحاول من خلال هذا العنصر دراسة وتحليل نتائج المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، والذي يتفرع عنه أربع متغيرات جزئية تتمثل في: الاستقطاب، التدريب، التحفيز، والصحة كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 17.

<sup>2</sup> - جوهره أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 277.

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة حول العبارات التي تقيس متغير

الاستثمار في رأس المال البشري

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	موافق	0.926	3.468	<b>1- الاستقطاب</b>
5	موافق	1.402	3.40	1- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة قبل القيام بعملية الاستقطاب
1	موافق	1.017	3.73	2- تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد من المصادر الداخلية والخارجية
3	موافق	1.335	3.49	3- تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات عالية
2	موافق	1.069	3.51	4- تعتمد المؤسسة على المقابلة في عملية التعيين
6	محايد	1.389	3.29	5- تستخدم المؤسسة لجنة خاصة لاختيار أفضل المرشحين والتأكد من امتلاكهم المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة
4	موافق	1.382	3.40	6- تملك المؤسسة نظام معلومات جيد يسهل عملية الاستقطاب
	محايد	1.018	3.258	<b>2- التدريب</b>
6	محايد	1.309	3.19	1- هناك إدراك بأهمية التدريب الذاتي
4	محايد	1.340	3.30	2- إشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية المختلفة لغرض تنمية معارفهم ومهاراتهم كل حسب الحاجة
9	محايد	1.390	3.11	3- يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية
1	موافق	1.212	3.42	4- تتناسب برامج تدريب الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة من المعارف والمهارات
2	موافق	1.351	3.40	5- تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء
7	محايد	1.337	3.18	6- إرسال متدربين إلى الخارج باستمرار للوقوف على كل ما هو جديد في إطار تزيينات قصيرة وطويلة الأجل
8	محايد	1.418	3.18	7- لا يتم تخفيض مخصصات تدريب الموارد البشرية حتى ولو كانت المؤسسة في ظروف صعبة

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

5	محايد	1.307	3.23	8- توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة
3	محايد	1.300	3.32	9- تتزايد برامج تدريب الموارد البشرية بشكل ملحوظ عن السابق
	محايد	0.945	3.171	<b>3- التحفيز</b>
4	محايد	1.546	3.16	1- وجود معلومات كافية عن أداء العاملين لتحديد نوع الحوافز والمكافآت
1	موافق	1.344	3.56	2- إنّ مهارات العاملين وخبراتهم في العمل محل ثقة من قبل الرؤساء
5	محايد	1.453	3.00	3- تتغير أنظمة الحوافز في المؤسسة مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية
3	محايد	1.500	3.21	4- توجد حوافز معنوية في المؤسسة لغايات تنمية معارف ومهارات العاملين
2	محايد	1.377	3.27	5- هناك تعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على منحة المردود الجماعي
6	محايد	1.305	2.82	6- تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين
	موافق	0.881	3.414	<b>4- الصحة</b>
7	محايد	1.340	3.15	1- تعمل المؤسسة على تحسين الظروف الصحية لعمالها
6	محايد	1.433	3.32	2- توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل (من تهوية وإضاءة وتكييف وتدفئة....)
5	موافق	1.201	3.42	3- توفر المؤسسة عوامل الأمن والسلامة في العمل
2	موافق	1.365	3.45	4- تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر من أجل راحة عمالها الجسمية والنفسية
3	موافق	1.434	3.45	5- تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض
4	موافق	1.344	3.44	6- يتوفر لدى المؤسسة نادي رياضي للرفع من اللياقة البدنية لعمالها ومحاربة التوتر
1	موافق	1.143	3.67	7- تتبّع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة
	محايد	0.870	3.323	<b>الاستثمار في رأس المال البشري</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

اتّضح لنا من خلال الجدول السابق أنّ المتغير المستقل قد حقّق متوسط حسابي قدره (3.323)، وانحراف معياري (0.870)، إذ تدل قيمة الانحراف المعياري على وجود تشتت في إجابات الأفراد، أيضا الشيء الملاحظ أنّ المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة من [2.60-3.39] ومنه فإنّ اتجاه الإجابة نحو هذا المتغير هي "محايد"، وفيما يلي توضيح لكل بعد من أبعاد هذا المتغير:

**1/1- الاستقطاب:** حقّق هذا المتغير متوسط حسابي (3.468)، وانحراف معياري (0.926)، وكان اتجاه الإجابة حول هذا المتغير نحو "موافق"، وقد تمّ قياس هذا المتغير من خلال ست عبارات:

- تناولت العبارة الأولى "تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة قبل القيام بعملية الاستقطاب"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.402)، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية ممّا يدل على أنّ المؤسسة تقوم بعملية التخطيط والتعرّف على احتياجاتها من الموارد البشرية، وماهية متطلباتها من معارف ومهارات، وهذا كله يكون قبل القيام بعملية الاستقطاب، كما تقوم بتحديد أفضل وسيلة للاستقطاب كخطوة أولية لهذه العملية، وهذا بغية الحصول على نتائج ايجابية، كما لا بد لها من تحديد المصاريف التي سيتم إنفاقها لنجاح هذه العملية.

- تناولت العبارة الثانية "تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد من المصادر الداخلية والخارجية"، إذ تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره (3.73)، وانحراف معياري (1.017)، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، كما تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وهو ما يدل على أنّ المؤسسة تعتمد على طرق مختلفة في عملية الاستقطاب، حيث تقوم بالاستقطاب الداخلي من خلال الترقية، وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم مع معارفه ومهاراته وخبراته، بالإضافة إلى ذلك فإنّ المؤسسة مهتمة بالاستقطاب من خارج المؤسسة.

- تناولت العبارة الثالثة "تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات عالية" حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.335)، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، وتحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، وبالتالي فإنّ المؤسسة تركّز في عملية الاستقطاب على المستوى الفكري أكثر من المستوى العضلي.

- تناولت العبارة الرابعة "تعتمد المؤسسة على المقابلة في عملية التعيين"، تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.069)، وكان اتجاه الإجابة نحو درجة الموافقة، كما أنّ هذه العبارة تحصلت على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهو ما يؤكّد أنّ المؤسسة لا تكفي بعملية الاستقطاب والتوظيف من خلال دراسة الملف الشخصي للفرد، بل تعتمد أيضا على المقابلة كمرحلة أخرى للتعرف أكثر على الفرد المتقدم للعمل، وهل يملك مهارات التعامل مع الغير... الخ.

- تناولت العبارة الخامسة "تستخدم المؤسسة لجنة خاصة لاختيار أفضل المرشحين والتأكد من امتلاكهم المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة"، تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.389)، وكان اتجاه الإجابة نحو "محايد" وكانت هذه العبارة في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث الأهمية،



وهو ما يؤكد أنّ المؤسسة لديها اهتمام متوسط باستخدام لجنة خاصة لاختيار أفضل المترشحين، إذ من الممكن أن تعتمد على مجموعة من المشرفين أو على مدير تسيير الموارد البشرية في هذه العملية.

- تناولت العبارة السادسة "تملك المؤسسة نظام معلومات جيد يسهل عملية الاستقطاب"، تحسّلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.382)، وكان إتجاه الإجابة على هذه العبارة نحو "موافق"، كما أنّ ترتيبها حسب الأهمية كان في المرتبة الرابعة، وهو ما يؤكد أنّ المؤسسة تتبّع أساليب جديدة في عملية الاستقطاب ممّا يسهل هذه العملية، مع تقليل المصاريف الناجمة عن هذا الاستقطاب.

ومن هنا نجد أنّ المؤسسة تستثمر في عملية الاستقطاب وذلك بغية زيادة فعالية هذه العملية، وضمان استقطاب موارد بشرية متعلمة تمتلك معارف ومهارات قادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه، بالإضافة إلى تقديم أفكار متنوعة وجديدة تستفيد منها المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنّ المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة قبل القيام بعملية الاستقطاب، وتعمل على استقطاب الأفراد من المصادر الداخلية والخارجية، كما أنّها تهتم باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات عالية، بالإضافة إلى اعتمادها على المقابلة في عملية التعيين، وامتلاكها لنظام معلومات جيد يسهل عملية الاستقطاب، ولكن بالرغم من جميع هذه المبادرات إلى أنّ اهتمامها متوسط فيما يخص استخدامها لجنة خاصة لاختيار أفضل المرشحين والتأكد من امتلاكهم المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة، لكن هذا لا يعني أنّها غير مهتمة بعملية الاستقطاب، إذ من المحتمل أن تعتمد على لجنة من داخل المؤسسة لديها خبرة واسعة في هذا المجال.

1-2/ التدريب: حقّق هذا المتغير متوسط حسابي (3.258)، وانحراف معياري (1.018)، وكان اتجاه الإجابة حول هذا المتغير نحو "محايد"، وقد تمّ قياسه من خلال تسع عبارات:

- تناولت العبارة الأولى "هناك إدراك بأهمية التدريب الذاتي"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (1.309)، وكان اتجاه الإجابة نحو "محايد"، وقد حصلت على المرتبة السادسة من حيث الأهمية، ممّا يدل على أنّ المؤسسة لديها إدراك متوسط بالتدريب الذاتي للعاملين، وعدم مساعدتهم على اكتساب الخبرات بطريقة ذاتية، أي أنّ المؤسسة لا توفر الوسائل التدريبية والتوجيه والإرشاد التدريبي لتحفيز الأفراد على التدريب الذاتي.

- تناولت العبارة الثانية "إشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية المختلفة لغرض تنمية معارفهم ومهاراتهم كل حسب الحاجة"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.340)، وكان اتجاه الإجابة في مجال المحايدة، وتحسّلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، ممّا يدل على أنّ المؤسسة لديها اهتمام متوسط بإشراك جميع العاملين في المؤسسة بالبرامج التدريبية المختلفة بغرض تنمية معارفهم ومهاراتهم كل حسب الحاجة.

- تناولت العبارة الثالثة "يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.11)، وانحراف معياري (1.390) وكان اتجاه الإجابة نحو "محايد"، وتحسّلت على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، ممّا يدل على أنّ المؤسسة لديها أيضا

اهتمام متوسط في تنظيم ورشات العمل بين الوحدات بغرض زيادة معارف عمالها، والاستفادة من معارف بعضهم البعض، وتبادل المعلومات والخبرات.

- تناولت العبارة الرابعة "تناسب برامج تدريب الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة من المعارف والمهارات"، تحسّلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.212)، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، وهو ما يؤكّد لنا أنّ البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة تتناسب مع احتياجاتها التدريبية، وقد كان ذلك واضحا في الملحق رقم (05) من خلال تحديد المؤسسة موضوع التدريب الذي قد يكون ما تحتاجه فعلا.

- تناولت العبارة الخامسة "تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.40)، وانحراف معياري (1.351) وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، بالإضافة إلى أنّها تحسّلت على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهو ما يدل على الخبرة الواسعة التي يتمتع بها الأفراد الذين يقومون بعملية التدريب، هذا إن كانت المؤسسة تعتمد على مدربين من داخل المؤسسة، أما إن كان التدريب يتطلّب مدربين من الخارج فإنّها تتحمل مصاريف المدربين بهدف نجاح العملية التدريبية، ممّا ينعكس إيجابا على الأفراد المتدربين من خلال حصولهم على المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة، وهو ما سينعكس أيضا على المؤسسة ككل.

- تناولت العبارة السادسة "إرسال متدربين إلى الخارج باستمرار للوقوف على كل ما هو جديد في إطار تربيصات قصيرة وطويلة الأجل"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (1.337)، وكان ترتيبها في المرتبة السابعة من حيث الأهمية، كما كان اتجاه الإجابة نحو "محايد"، وهو ما يدل على وجود اهتمام متوسط بهذه العملية، ممّا يؤكّد أنّ المؤسسة لا تقوم بإرسال متدربين باستمرار في إطار تربيصات قصيرة وطويلة الأجل.

- تناولت العبارة السابعة "لا يتم تخفيض مخصّصات تدريب الموارد البشرية حتى ولو كانت المؤسسة في ظروف صعبة"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.418)، وكان اتجاه الإجابة في مجال المحايدة، وتحسّلت على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، ممّا يدل على وجود مستوى متوسط في الإجابة عن هذه العبارة، وهو ما يؤكّد أنّ المؤسسة تقوم بتقديم التدريب إلّا إذا كانت وضعيتها جيّدة، وإذا كان العكس فإنّها تستغني عنه حتى وإن كان الأفراد بحاجة إلى التدريب.

- تناولت العبارة الثامنة "توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.307)، وكان اتجاه الإجابة نحو "محايد"، كما تحسّلت على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، ممّا يدل على أنّ هناك اهتمام متوسط من قبل مسؤولي المؤسسة على معرفة انعكاسات التدريب على أداء الأفراد في العمل، ممّا قد يشجع الأفراد المتدربين على عدم بذل جهد كبير في التدريب، نظرا لإدراكهم أنهم لن يتعرضوا للمساءلة أو التقييم بعد الانتهاء من البرامج التدريبية، هذا الأمر يؤثر في صعوبة تحديد البرامج التدريبية في المستقبل.

- تناولت العبارة التاسعة "تتزايد برامج تدريب الموارد البشرية بشكل ملحوظ عن السابق"، تحسّلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (1.300) وكان اتجاه الإجابة نحو المحايدة، وكانت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، وهو ما يؤكّد أنّ هناك تطوير متوسط فيما يخص البرامج التدريبية

في المؤسسة والتي لا بد أن تتلاءم مع التطورات التي تشهدها البيئة المحيطة، إذ أن المؤسسة لازالت تعتمد على الطرق التقليدية في عملية التدريب، وهو ما لا يتلاءم مع التطورات المتسارعة خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا الأمر قد يؤثر بالسلب على تطور معارف الأفراد وخبراتهم من جهة، وتطور المؤسسة من جهة أخرى.

إذن من خلال ما تمّ عرضه سابقا يتّضح لنا أنّ هناك اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بعملية الاستثمار في التدريب، حيث بيّنت النتائج أنّ البرامج التدريبية تتلاءم مع احتياجات المؤسسة من المعارف والمهارات، كما أنّ المؤسسة تعتمد على مدربين ذات كفاءة عالية في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج أنّ المؤسسة لديها إدراك متوسط بأهمية التدريب الذاتي، والقيام بإشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية المختلفة لغرض تنمية معارفهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى اهتمامها المتوسط بتنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى مواردها البشرية، كما أنّ لديها اهتمام متوسط بإرسال متدربين إلى الخارج باستمرار للوقوف على كل ما هو جديد في إطار تربصات قصيرة وطويلة الأجل، وتقييم مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، واعتمادها على طرق التدريب التقليدية دون تطويرها لكي تتلاءم مع تغييرات المحيط.

**1-3/ التحفيز:** حقّق هذا المتغير متوسط حسابي (3.171)، وانحراف معياري (0.945)، ومن الملاحظ أنّ المتوسط الحسابي ينتمي للفئة من (2.60-3.39)، وبالتالي فإنّ اتجاه الإجابة لهذا المتغير نحو مجال المحايدة، وقد تمّ قياسه من خلال ست عبارات.

- تناولت العبارة الأولى "وجود معلومات كافية عن أداء العاملين لتحديد نوع الحوافز والمكافآت"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (1.546)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة، كما تحصّلت على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وهو ما يدل على وجود رأي متوسط حول وجود معلومات كافية عن أداء العاملين، والتي يتم من خلالها تحديد نوع الحوافز والمكافآت التي تمنح للعاملين.

- تناولت العبارة الثانية "إنّ مهارات العاملين وخبراتهم في العمل محل ثقة من قبل الرؤساء"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.344)، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، بالإضافة إلى ذلك فقد تحصّلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وهو ما يؤكّد أنّ الرؤساء في المؤسسة يتقنون في مهارات العاملين وقدراتهم، وهذه الثقة يمكن أن تكون كتحفيز معنوي.

- تناولت العبارة الثالثة "تتغيّر أنظمة الحوافز في المؤسسة مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.453)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال "المحايدة" ممّا يدل على وجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بالتعديل في أنظمة الحوافز والأجور التي تمنحها لعاملها تماشياً مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

- تناولت العبارة الرابعة "توجد حوافز معنوية في المؤسسة لغايات تنمية معارف ومهارات العاملين"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.500)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة، وقد كانت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، وهو ما يدل على أنّ الحوافز المعنوية في المؤسسة موجودة بدرجة متوسطة والتي تهدف إلى تنمية مهارات ومعارف العاملين.

- تناولت العبارة الخامسة "هناك تعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على منحة المردود الجماعي"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.377)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة، وقد تحصّلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهو ما يدل على وجود اهتمام متوسط في المؤسسة على التعاون وروح العمل الجماعي الذي يحصل من خلاله العاملون على منحة المردود الجماعي.

- تناولت العبارة السادسة "تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (1.305)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة، وقد تحصّلت هذه العبارة على المرتبة السادسة من حيث الأهمية، وهو ما يدل على أنّ هناك اهتمام متوسط في المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين.

ومن هنا نجد أنّ المؤسسة لديها اهتمام متوسط بالاستثمار في التحفيز، وهو ما اتّضح لنا من خلال إجابات مبحوثي الدراسة، حيث بيّنت النتائج أنّ مهارات العاملين وخبراتهم في العمل محل ثقة من قبل الرؤساء، كما بيّنت النتائج أنّ هناك اهتمام متوسط حول وجود معلومات كافية عن أداء العاملين لتحديد نوع الحوافز والمكافئات، ونحو تغيير أنظمة الحوافز في المؤسسة مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى وجود اهتمام متوسط حول الحوافز المعنوية في المؤسسة لغايات تنمية معارف ومهارات العاملين، والتعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على منحة المردود الجماعي، كما أنّ هناك اهتمام متوسط بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين، حيث كان اتجاه الإجابة حول جميع هذه العبارات نحو مجال "المحايدة".

**1-4/ الصحة:** حقّق هذا المتغير متوسط حسابي (3.414)، وانحراف معياري (0.881)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال الموافقة، وقد تمّ قياس هذا المتغير من خلال سبع عبارات.

- تناولت العبارة الأولى "تعمل المؤسسة على تحسين الظروف الصحية لعمالها"، وقد حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.15)، وانحراف معياري (1.340)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة، كما تحصّلت هذه العبارة على المرتبة السابعة من حيث الأهمية، وهو ما يدل على وجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بتحسين الظروف الصحية لعمالها.

- تناولت العبارة الثانية "توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل (من تهوية وإضاءة وتكييف وتدفئة... الخ)"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (1.433)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة من حيث الأهمية، وهو ما يؤكّد لنا وجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بتوفير الظروف الملائمة للعمل.

- تناولت العبارة الثالثة "توفر المؤسسة عوامل الأمن والسلامة في العمل"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.201)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال الموافقة، ونالت هذه العبارة المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، ممّا يدل على المؤسسة توفر عوامل السلامة والأمن لحماية عاملها من حوادث العمل.

- تناولت العبارة الرابعة "تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر من أجل راحة عمالها الجسمية والنفسية"، حَقَّق هذا المتغير متوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.365)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال الموافقة، كما تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مما يدل على أنّ المؤسسة تمنح للعاملين عطل مدفوعة الأجر من أجل راحة عمالها الجسمية والنفسية.

- تناولت العبارة الخامسة "تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض"، حيث حَقَّقت هذه العبارة (3.45)، وانحراف معياري (1.434)، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، كما تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، أي أنّ هذه العبارة كانت ايجابية، وبالتالي فإنّ المؤسسة تقوم بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض.

- تناولت العبارة السادسة "يتوفر لدى المؤسسة نادي رياضي للرفع من اللياقة البدنية لعمالها ومحاربة التوتر"، حَقَّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.344)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال الموافقة، كما تحصلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، مما يدل على وجود نادي رياضي في المؤسسة لمزاولة الرياضة ومحاربة التوتر.

- تناولت العبارة السابعة "تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة"، حَقَّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.143)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال الموافقة، كما تحصلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وهو ما يدل على أنّ المؤسسة تتبّع وسائل الدعاية والملصقات من أجل تخفيض الأعمال غير الآمنة.

مما سبق يتّضح لنا أنّ المؤسسة تستثمر في الصحة، وهذا ما أظهرته إجابات مبحوثي الدراسة التي تراوحت معظمها بين محايد وموافق، إذ أظهرت النتائج أنّ المؤسسة توفر بيئة صحية ملائمة للحفاظ على صحة عمالها الجسمية والنفسية من أجل رفع مستوى أدائهم في العمل.

## 2- تسيير المعرفة

نحاول من خلال هذا العنصر دراسة وتحليل نتائج المتغير التابع المتمثل في تسيير المعرفة، الذي ينفرع عنه أربع متغيرات فرعية تتمثل في: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة حول العبارات التي تقيس متغير تسيير المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	محايد	1.059	3.253	<b>1- اكتساب المعرفة</b>
2	محايد	1.272	3.34	1- استقبال المعلومات الواردة من أي مصدر وتقوم بمعالجتها واستيعابها
1	موافق	1.373	3.41	2- الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين
4	محايد	1.407	3.22	3- القيام بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة
6	محايد	1.384	3.00	4- العمل على القيام بدورات تدريبية لعمالها خارج المؤسسة لاكتساب المعارف
5	محايد	1.446	3.22	5- الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين في المؤسسة
3	محايد	1.491	3.33	6- توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين
	محايد	0.988	3.253	<b>2- توليد المعرفة</b>
5	محايد	1.411	3.30	1- تشجيع العاملين على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق
4	محايد	1.302	3.33	2- وضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة
6	محايد	1.417	3.22	3- توفير المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض
8	محايد	1.272	2.66	4- تشجيع الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار والمعارف
3	محايد	1.426	3.34	5- تشجيع المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد
1	موافق	1.260	3.51	6- إقامة تحالفات معرفية متبادلة مع مؤسسات أخرى
2	موافق	1.292	3.47	7- تدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة
7	محايد	1.364	3.21	8- تسعى المؤسسة لتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين
	موافق	1.022	3.573	<b>3- نشر وتوزيع المعرفة</b>
2	موافق	1.261	3.66	1- لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين

4	موافق	1.303	3.51	2- هناك نشر وتعميم للتجارب الناجحة، والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة
1	موافق	1.149	3.77	3- هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة
6	موافق	1.279	3.42	4- تعمل المؤسسة على تمكين العمال من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية
5	موافق	1.375	3.48	5- امتلاك وسائل اتصال حديثة لنشر وتوزيع المعرفة ومتاحة لجميع العاملين
3	موافق	1.255	3.60	6- القيام بإصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعارف الجديدة
	موافق	0.956	3.616	<b>4- تطبيق المعرفة</b>
3	موافق	1.395	3.55	1- تشجيع العاملين على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل
4	موافق	1.244	3.70	2- تشجيع إنتاج المنتجات الجديدة أو التحسين في المنتجات القديمة
5	محايد	1.280	3.26	3- تهتم المؤسسة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة
1	موافق	1.154	3.79	4- تشجيع التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد العاملين
2	موافق	1.146	3.78	5- القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدريب عليها
	موافق	0.919	3.402	<b>تسيير المعرفة</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

من خلال الجدول السابق تبين لنا أنّ المتغير التابع قد حقق متوسط حسابي قدره (3.402)، وانحراف معياري (0.919)، مما يدل على أنّ المتوسط الحسابي لهذا المتغير ينتمي إلى الفئة من [3.40 - 4.19]، ومنه فإنّ اتجاه الإجابة نحو هذا المتغير هي "موافق"، وفيما يلي توضيح لكل بعد من أبعاد هذا المتغير:

1-2/ اكتساب المعرفة: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3.253)، وهي قيمة تنتمي إلى مجال المحايدة، كما أنّ الانحراف المعياري لهذا المتغير قد بلغ (1.059)، وهذا يدل على محايدة آراء مبحوثي الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لاكتساب المعرفة، وقد تمّ قياس هذا المتغير من خلال ست عبارات.

- تناولت العبارة الأولى "استقبال المعلومات الواردة من أي مصدر وتقوم بمعالجتها واستيعابها"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.272)، وكان اتجاه الإجابة نحو "محايد"، كما تحسّلت



هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مما يدل على أنّ المؤسسة لديها اهتمام متوسط باستقبال المعلومات الواردة من أي مصدر سواء كان هذا المصدر داخلي أو خارجي، ومعالجتها واستيعابها.

- تناولت العبارة الثانية "الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.373)، ومن الملاحظ أنّ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى مجال الموافقة، كما تحسّلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وهو ما يؤكد لنا أنّ المؤسسة تقوم بالاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة، وهذا للاستفادة من معارفهم الجديدة ونقلها إلى الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في اكتساب المؤسسة معارف جديدة.

- تناولت العبارة الثالثة "القيام بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.407)، كما أنّ اتجاه الإجابة كان في مجال المحايدة، وقد تحسّلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وبالتالي فإنّ أفراد مبحوثي الدراسة يؤكّدون على وجود مستوى متوسط نحو قيام المؤسسة بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة.

- تناولت العبارة الرابعة "العمل على القيام بدورات تدريبية لعمالها خارج المؤسسة لاكتساب المعارف"، حققت المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.00)، وكان الانحراف المعياري (1.384)، ومن الملاحظ أنّ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى مجال المحايدة، بالإضافة إلى ذلك فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة من حيث الأهمية، مما يدل على أنّ أفراد مبحوثي الدراسة يشيرون إلى وجود مستوى متوسط نحو قيام المؤسسة بعقد دورات تدريبية لعمالها خارج المؤسسة لاكتساب المعارف.

- تناولت العبارة الخامسة "الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين في المؤسسة"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.446)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة، كما تحسّلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، مما يؤكد لنا أيضا وجود مستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة نحو الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين.

- تناولت العبارة السادسة "توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.491)، وكان اتجاه الإجابة نحو هذه العبارة في مجال المحايدة، وكانت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، مما يدل على وجود مستوى متوسط نحو توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين حسب رأي أفراد مبحوثي الدراسة.

إذن من خلال ما سبق يتّضح بأنّ إجابات مبحوثي الدراسة قد أوضحت وجود مستوى متوسط نحو متغير اكتساب المعرفة، حيث أثبتت النتائج على وجود مستوى متوسط نحو استقبال المعلومات الواردة من أي مصدر وتقوم بمعالجتها واستيعابها، والقيام بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة، والعمل على القيام بدورات تدريبية لعمالها خارج المؤسسة لاكتساب المعارف، أيضا الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين، وتوظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين، لكن بالرغم من هذا الاهتمام المتوسط إلا أنّ المؤسسة لديها اهتمام مرتفع بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من الخارج لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين.



- 2-2/ توليد المعرفة: تحسّل هذا المتغير على متوسط حسابي (3.253)، وانحراف معياري (0.988)، وكان اتجاه الإجابة في مجال المحايدة، وقد تمّ قياس هذا المتغير من خلال ثماني عبارات:
- تناولت العبارة الأولى "تشجيع العاملين على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق" حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.411)، وكان اتجاه الإجابة نحو هذه العبارة في مجال المحايدة، أيضا تحسّلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، وهو ما يؤكّد وجود مستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة نحو تشجيع العاملين على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق.
  - تناولت العبارة الثانية "وضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.302)، ومن الملاحظ أنّ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى مجال المحايدة، كما جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط نحو وضع برامج تدريبية في المؤسسة الهدف منها توليد أفكار جديدة.
  - تناولت العبارة الثالثة "توفير المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض"، تحسّلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.417)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة، وتحسّلت هذه العبارة على المرتبة السادسة من حيث الأهمية، وهو ما يؤكّد على وجود مستوى متوسط نحو توفير المناخ الملائم في المؤسسة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.
  - تناولت العبارة الرابعة "تشجيع الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار والمعارف"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (1.272)، وكان اتجاه الإجابة نحو "محايد"، وتحسّلت هذه العبارة على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، ممّا يدل على وجود مستوى متوسط حسب إجابات مبحوثي الدراسة حول تشجيع الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار والمعارف.
  - تناولت العبارة الخامسة "تشجيع المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.426)، وكان اتجاه الإجابة في مجال المحايدة، كما كانت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، ممّا يدل على وجود مستوى متوسط لإجابات مبحوثي الدراسة حول تشجيع المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد.
  - تناولت العبارة السادسة "إقامة تحالفات معرفية متبادلة مع مؤسسات أخرى"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.260)، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، كما تحسّلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهو ما يؤكّد أنّ هناك مستوى مرتفع نحو قيام المؤسسة محل الدراسة بإقامة تحالفات معرفية متبادلة مع مؤسسات أخرى.
  - تناولت العبارة السابعة "تدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.292)، وكان اتجاه الإجابة في مجال الموافقة، كما جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهو ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع نحو قيام المؤسسة بتدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة.

- تناولت العبارة الثامنة "تسعى المؤسسة لتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.364)، أيضا كان اتجاه الإجابة نحو هذا المتغير في مجال المحايدة، وتحصلت على المرتبة السابعة من حيث الأهمية، وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط نحو تكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين في المؤسسة.

إذن من خلال ما سبق يتضح أنّ إجابات مبحوثي الدراسة قد بيّنت وجود مستوى متوسط نحو متغير توليد المعرفة، حيث أثبتت النتائج على وجود مستوى متوسط نحو تشجيع العاملين على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق، ووضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة، أيضا توفير المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وتشجيع الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار والمعارف، وتشجيع المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد، وتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين، حيث كانت هذه العبارات في مجال المحايدة، لكن بالرغم من ذلك فإنّ المؤسسة لديها اهتمام مرتفع بإقامة تحالفات معرفية متبادلة مع مؤسسات أخرى، و تدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة.

2-3/ نشر وتوزيع المعرفة: حققت هذا المتغير متوسط حسابي (3.573)، وانحراف معياري (1.022)، ومن

الملاحظ أنّ المتوسط الحسابي لهذه الفئة ينتمي إلى مجال الموافقة، وقد تمّ قياسه من خلال ست عبارات:

- تناولت العبارة الأولى "لدى المؤسسة هيكل تنظيمي من يسهل توزيع المعرفة على العاملين"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.261)، وكان اتجاه الإجابة نحو هذه العبارة في مجال الموافقة، وتحصلت على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهو ما يؤكّد على وجود مستوى مرتفع لإجابات مبحوثي الدراسة حول هذه العبارة، أي وجود هيكل تنظيمي من في المؤسسة يسهل عملية توزيع المعرفة على العاملين.

- تناولت العبارة الثانية "هناك نشر وتعميم للتجارب الناجحة، والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.303)، وكان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة في مجال الموافقة، وتحصلت على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، ممّا يشير إلى وجود مستوى مرتفع حول نشر وتعميم للتجارب الناجحة، والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة.

- تناولت العبارة الثالثة "هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.149)، وكان اتجاه الإجابة في مجال الموافقة، كما تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، ممّا يشير إلى وجود مستوى مرتفع لإجابات أفراد مبحوثي الدراسة حول تمكين تدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة.

- تناولت العبارة الرابعة "تعمل المؤسسة على تمكين العمال من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.279)، وكان اتجاه

الإجابة نحو مجال الموافقة، كما تحسّلت على المرتبة السادسة من حيث الأهمية، ممّا يدل على وجود مستوى مرتفع نحو تمكين العمال من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية.

- تناولت العبارة الخامسة "امتلاك وسائل اتصال حديثة لنشر وتوزيع المعرفة ومتاحة لجميع العاملين"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.375)، وكان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة في مجال الموافقة، وتحسّلت على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لإجابات مبحوثي الدراسة حول امتلاك وسائل اتصال حديثة لنشر وتوزيع المعرفة، ومتاحة لجميع العاملين.

- تناولت العبارة السادسة "القيام بإصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعارف الجديدة"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.255)، وكان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة في مجال الموافقة، وتحسّلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ممّا يدل على وجود مستوى مرتفع لإجابات مبحوثي الدراسة حول إصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعارف الجديدة.

إذن من خلال ما سبق يتّضح أنّ إجابات مبحوثي الدراسة قد بيّنت وجود مستوى مرتفع نحو متغير نشر وتوزيع المعرفة، وكان اتجاه الإجابة حول جميع العبارات التي تقيس هذا المتغير في مجال الموافقة، حيث أظهرت النتائج أنّ المؤسسة تشجّع العاملين على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق، وأنّ هناك نشر وتعميم للتجارب الناجحة والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة، وتمكين تدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية، بالإضافة إلى تمكين العمال من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية، كما تمتلك المؤسسة وسائل اتصال حديثة لنشر وتوزيع المعرفة ومتاحة لجميع العاملين، والقيام بإصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعارف الجديدة.

**2-4/ تطبيق المعرفة:** حقّق هذا المتغير متوسط حسابي (3.616)، وانحراف معياري (0.956)، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، وتمّ قياس هذا المتغير من خلال خمس عبارات:

- تناولت العبارة الأولى "تشجيع العاملين على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.395)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال الموافقة، كما تحسّلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، ممّا يدل على وجود مستوى مرتفع في المؤسسة حول تشجيع العاملين على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل.

- تناولت العبارة الثانية "تشجيع إنتاج المنتجات الجديدة أو التحسين في المنتجات القديمة"، حقّقت هذه العبارة متوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (1.244)، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، بالإضافة إلى حصولها على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة حول تشجيع إنتاج المنتجات الجديدة أو التحسين في المنتجات القديمة.

- تناولت العبارة الثالثة "تهتم المؤسسة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة"، حقّقت متوسط حسابي قدره (3.26)، وانحراف معياري (1.280)، ومن الملاحظ أنّ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى مجال المحايدة، أيضا تحسّلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية، ممّا يدل على وجود مستوى متوسط حول اهتمام المؤسسة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة.

- تناولت العبارة الرابعة "تشجيع التطبيق الفعّال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد العاملين"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.154)، وكان اتجاه الإجابة نحو هذه العبارة في مجال الموافقة، كما تحسّلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، ممّا يدل على وجود مستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة حول توجيه وإرشاد العاملين من أجل التطبيق الفعّال للمعرفة.

- تناولت العبارة الخامسة "القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تمّ التدرب عليها"، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.146)، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال الموافقة، وتحسّلت على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهو ما يؤكّد على وجود مستوى مرتفع حسب إجابات مبحوثي الدراسة حول القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تمّ التدرب عليها.

إذن من خلال ما سبق يتّضح أنّ إجابات مبحوثي الدراسة قد بيّنت وجود مستوى مرتفع نحو متغير تطبيق المعرفة، حيث كان اتجاه الإجابة لغالبية العبارات التي تقيس هذا المتغير في مجال الموافقة، ماعدا العبارة الثالثة "تهتم المؤسسة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة" التي تحسّلت على مستوى متوسط من إجابات مبحوثي الدراسة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة عن فرضيات الدراسة التي تمّ اعتمادها، ثم نحاول مناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها.

**المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة**

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

- **الفرضية الصفرية:** إنّ مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ضعيف.

- **الفرضية البديلة:** إنّ مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ليس بالضعيف.

من خلال التحليل السابق اتضح بأنّ إجابة أفراد مبحوثي الدراسة حول متغير الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة كانت متفاوتة كما هو مبين في الجدول رقم (26)، إذ كانت مرتفعة بالنسبة للمتغيرات الفرعية: الاستقطاب، والصحة، وكانت متوسطة بالنسبة للمتغيرات الفرعية: التدريب، والتحفيز، أما بالنسبة للمتغير الكلي فقد حقق متوسط حسابي (3.323)، وانحراف معياري (0.870)، وكان اتجاه الإجابة في مجال المحايدة، وهو ما يدل على وجود مستوى متوسط للاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على "إنّ مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ضعيف"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "إنّ مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ليس بالضعيف".

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لمتغير الاستثمار في رأس المال

#### البشري

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
1	موافق	0.926	3.468	الاستقطاب
3	محايد	1.018	3.258	التدريب
4	محايد	0.945	3.171	التحفيز
2	موافق	0.881	3.414	الصحة
	محايد	0.870	3.323	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية الصفرية: إن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ضعيف.

- الفرضية البديلة: إن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ليس بالضعيف.

من خلال التحليل السابق اتضح بأن إجابة أفراد مبحوثي الدراسة حول متغير تسيير المعرفة في المؤسسة محل الدراسة كانت مرتفعة لبعض المتغيرات مثل: نشر وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وكانت متوسطة للمتغيرات الأخرى مثل اكتساب المعرفة، ونشر وتوزيع المعرفة، أما بالنسبة للمتغير الكلي فقد كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى مجال الموافقة، مما يدل على وجود مستوى مرتفع لتطبيق تسيير المعرفة في المؤسسة محل الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (27). ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها "إن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ضعيف"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "إن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ليس بالضعيف".

### الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لمتغير تسيير المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
4	محايد	1.059	3.253	اكتساب المعرفة
3	محايد	0.988	3.253	توليد المعرفة
2	موافق	1.022	3.573	نشر وتوزيع المعرفة
1	موافق	0.956	3.616	تطبيق المعرفة
	موافق	0.919	3.402	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

### ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

- الفرضية الصفرية: لا يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

- الفرضية البديلة: يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة لابد من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، ويتم هذا من خلال تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	46.97	4	11.744	0.878	0.771	57.255	0.000*
الخطأ	13.94	68	0.205				
الإجمالي	60.92	72	—				

\*- الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (4، 68) = (2.525).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ قيمة F قد بلغت (57.255)، كما بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغ معامل التحديد (0.771)، وهو ما يفسر لنا أنّ (77.1%) من التباين الحاصل في تسيير المعرفة يرجع للاستثمار في رأس المال البشري، ممّا يدل على أنّ الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر في تسيير المعرفة، وهو ما يؤكّد لنا صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الجزئية التي تتفرع عنها، تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بهدف التأكد من مساهمة أو عدم مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الجزئية في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. وقبل الإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة سنجيب عن الفرضيات الفرعية التابعة لها.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية: لا يساهم الاستثمار في الاستقطاب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

- الفرضية البديلة: يساهم الاستثمار في الاستقطاب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

الجدول رقم (29): معامل الارتباط بيرسون بين الاستقطاب وتسيير المعرفة

		الاستقطاب
تسيير المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0.734**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	73
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.



الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

من خلال الجدول رقم (29) اتضح لنا أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الاستقطاب) والمتغير التابع (تسيير المعرفة) قد حققت (0.734)، وهو ارتباط طردي قوي بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: "يساهم الاستثمار في الاستقطاب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-".

### 2- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية: لا يساهم الاستثمار في التدريب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

- الفرضية البديلة: يساهم الاستثمار في التدريب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

### الجدول رقم (30): معامل الارتباط بيرسون بين التدريب وتسيير المعرفة

		التدريب
تسيير المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0.859**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	73
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الثاني (التدريب) والمتغير التابع (تسيير المعرفة) بلغت (0.859)، بمستوى دلالة (0.000)، أي أنّه أقل من (0.05)، وبالتالي هو ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: "يساهم الاستثمار في التدريب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-".

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية: لا يساهم الاستثمار في التحفيز في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

- الفرضية البديلة: يساهم الاستثمار في التحفيز في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.



الجدول رقم (31): معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز وتسيير المعرفة

		التحفيز
تسيير المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0.798**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	73
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

يتضح من الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الفرعي الثالث (التحفيز) والمتغير التابع (تسيير المعرفة) قد بلغت (0.798)، بمستوى دلالة (0.000)، أي أنه أقل من (0.05)، وبالتالي هو ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة: "يساهم الاستثمار في التحفيز في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-".

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية: لا يساهم الاستثمار في الصحة في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

- الفرضية البديلة: يساهم الاستثمار في الصحة في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-.

الجدول رقم (32): معامل الارتباط بيرسون بين الصحة وتسيير المعرفة

		الصحة
تسيير المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0.776**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	73
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

يتضح من الجدول رقم (32) أن قيمة الارتباط بين المتغير الفرعي الرابع (الصحة) والمتغير التابع (تسيير المعرفة) بلغت (0.776)، ومستوى الدلالة (0.000) أي أنها أقل من (0.05)، وبالتالي هو ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: "يساهم الاستثمار في الصحة في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-".

ومن خلال الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة تبين لنا أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، حيث وجدنا: يساهم الاستثمار في

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

الاستقطاب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- (الفرضية الأولى)، ويساهم الاستثمار في التدريب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- (الفرضية الثانية)، ويساهم الاستثمار في التحفيز في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- (الفرضية الثالثة)، ويساهم الاستثمار في الصحة في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- (الفرضية الرابعة)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة "يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-"، وبلغت قيمة الارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين (0.872)، كما هو مبين في الجدول رقم (33)، وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (33): معامل الارتباط بيرسون بين الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة

		الاستثمار في رأس المال البشري
تسيير المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0.872**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	73
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

لاختبار هذه الفرضية تمّ حساب اختبار (Independent Semples T Test)، وهذا لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لهذه الفرضية، حيث يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مختلفتين، ويشترط في هذا النوع من الاختبارات أن لا يكون عدد التصنيفات أكثر من اثنان كالذكور والإناث، ونظرا لأن باقي المتغيرات الشخصية الأخرى للفرضيات الفرعية المتبقية (الثانية والثالثة والرابعة) تحتوي على عدد تصنيفات أكثر من اثنان، سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار (Independent Semples T Test) للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الاستقطاب	ذكر	54	3.429	0.963	-0.604	0.548
	أنثى	19	3.578	0.824		
التدريب	ذكر	54	3.232	1.065	-0.369	0.713
	أنثى	19	3.333	0.893		
التحفيز	ذكر	54	3.132	1.000	-0.584	0.561
	أنثى	19	3.280	0.779		
الصحة	ذكر	54	3.354	0.950	-0.987	0.327
	أنثى	19	3.586	0.633		
الكلي	ذكر	54	3.283	0.926	-0.662	0.510
	أنثى	19	3.438	0.695		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (71) = (1.994).

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أن قيمة t لجميع المتغيرات كانت سالبة، كما أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات الفرعية للمتغير الكلي قد تراوحت بين (0.327 و 0.713)، وهي أكبر من المعدل المعتمد (0.05)، كما أن مستوى الدلالة للمتغير الكلي كان (0.510)، وهي أكبر من المعدل المعتمد، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة نحو هذا المتغير تعود لمتغير الجنس، أي وجود تجانس بين فئة الذكور وبين فئة الإناث في إجاباتهم حول متغير الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الفرعية، ومن هنا فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس"، ونرفض الفرضية البديلة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للعمر.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للعمر.

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	50 سنة فما أكثر	من 40 إلى 49 سنة	من 30 إلى 39 سنة	29 سنة فما أقل	المتغيرات	
						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0.995	0.025	3.447	3.50	3.468	3.403	المتوسط الحسابي	الاستقطاب
		0.859	1.031	0.743	1.23	الانحراف المعياري	
0.984	0.052	3.191	3.265	3.312	3.317	المتوسط الحسابي	التدريب
		1.171	1.047	0.847	0.939	الانحراف المعياري	
0.983	0.054	3.121	3.172	3.187	3.285	المتوسط الحسابي	التحفيز
		1.088	0.955	0.783	0.951	الانحراف المعياري	
0.778	0.366	3.279	3.438	3.580	3.367	المتوسط الحسابي	الصحة
		1.023	0.848	0.565	1.211	الانحراف المعياري	
0.973	0.076	3.253	3.336	3.386	3.341	المتوسط الحسابي	الكلي
		0.984	0.641	0.641	1.041	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (3، 69) = (2.76).

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أنّ قيمة F قد بلغت (0.076) بالنسبة للمحور الكلي، بمستوى دلالة (0.973)، وقد تجاوز المعدل المطلوب (0.05)، أما بالنسبة للمتغيرات الفرعية فقد كان مستوى الدلالة الخاص بها على التوالي (0.995، 0.984، 0.983، 0.778)، وقد تجاوز أيضا المعدل المطلوب، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للعمر"، ونرفض الفرضية البديلة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-تبعاً للمؤهل العلمي.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-تبعاً للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

#### الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F	ماستر فأكثر	مهندس	ليسانس	تقني سامي	بكالوريا فأقل	المتغيرات
0.325	1.177	-	3.690	3.551	3.1587	3.574	المتوسط الحسابي
		-	0.770	0.821	1.023	1.181	الانحراف المعياري
0.186	1.648	-	3.603	3.306	2.883	3.444	المتوسط الحسابي
		-	0.830	1.007	1.121	0.649	الانحراف المعياري
0.100	2.169	-	3.476	3.310	2.754	3.222	المتوسط الحسابي
		-	0.685	0.913	1.101	0.497	الانحراف المعياري
0.167	1.738	-	3.714	3.546	3.129	3.190	المتوسط الحسابي
		-	0.482	0.778	1.114	0.942	الانحراف المعياري
0.146	1.852	-	3.622	3.420	2.976	3.361	المتوسط الحسابي
		-	0.630	0.784	1.046	0.882	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (3، 69) = (2.76).

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أن قيمة F قد بلغت (1.852)، بمستوى دلالة (0.146)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات الفرعية كان على التوالي (0.325،

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

0.186، 0.100، 0.167)، وقد تجاوز أيضا المعدل المطلوب، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات  
مبوهي الدراسة حول متغير الاستثمار في رأس المال البشري تعود لمتغير المستوى العلمي، وبالتالي نقبل  
الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبوهي الدراسة حول مستوى  
الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمؤهل العلمي"،  
ونرفض الفرضية البديلة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبوهي الدراسة حول مستوى الاستثمار في  
رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبوهي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس  
المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

#### الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة F	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتغيرات	
0.684	0.381	3.564	3.366	3.403	المتوسط الحسابي	الاستقطاب
		0.996	0.847	1.138	الانحراف المعياري	
0.718	0.334	3.166	3.358	3.133	المتوسط الحسابي	التدريب
		1.032	1.053	0.717	الانحراف المعياري	
0.849	0.164	3.151	3.217	2.966	المتوسط الحسابي	التحفيز
		0.925	0.992	0.861	الانحراف المعياري	
0.283	1.286	3.410	3.500	2.828	المتوسط الحسابي	الصحة
		0.958	0.751	1.188	الانحراف المعياري	
0.650	0.434	3.269	3.407	3.071	المتوسط الحسابي	الكلي
		0.915	0.840	0.894	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2، 70) = (3.15).

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أن قيمة F للمحور الكلي قد بلغت (0.434)، بمستوى دلالة  
(0.650)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات الفرعية الأخرى قد  
تجاوز أيضا المعدل المطلوب، وكان على التوالي (0.684، 0.718، 0.849، 0.283)، مما يدل على عدم  
وجود فروق بين إجابات مبوهي الدراسة حول متغير الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الفرعية تعود

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة"، ونرفض الفرضية البديلة.

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمستوى الإداري.  
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمستوى الإداري.

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

#### الفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة	قيمة F	إطارات	إطارات سامية	إطارات مسيرة	المتغيرات	
0.248	1.421	3.525	3.097	4.00	المتوسط الحسابي	الاستقطاب
		0.905	0.996	0.942	الانحراف المعياري	
0.204	1.626	3.307	2.879	4.111	المتوسط الحسابي	التدريب
		1.043	0.857	0.314	الانحراف المعياري	
0.032	3.621	3.242	2.638	4.250	المتوسط الحسابي	التحفيز
		0.947	0.734	0.589	الانحراف المعياري	
0.563	0.579	3.460	3.166	3.571	المتوسط الحسابي	الصحة
		0.889	0.876	0.808	الانحراف المعياري	
0.164	1.858	3.378	2.946	3.982	المتوسط الحسابي	الكلي
		0.880	0.764	0.631	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2، 70) = (3.15).

من نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول رقم (38) يتضح أنّ قيمة F للمحور الكلي قد حققت (1.858) بمستوى دلالة (0.164)، وقد تجاوز المعدل المطلوب (0.05)، أما بالنسبة للمحاور الفرعية (الاستقطاب، التدريب، الصحة) فقد كان مستوى الدلالة على التوالي (0.248، 0.204، 0.563)، وهو أيضا أكبر من المعدل المطلوب، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة تعود للمستوى الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمستوى الإداري"، ونستنتج من ذلك المتغير الفرعي الثالث (التحفيز) فقد كان مستوى الدلالة أقل من المعدل المطلوب بقيمة (0.032) مما يدل على وجود فروق في إجابات مبحوثي الدراسة حول متغير التحفيز تبعا لمتغير المستوى الإداري، وكانت لصالح الفئة الأولى (إطارات مسيرة)، والتي حققت أعلى متوسط حسابي.

#### خامسا- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

لاختبار هذه الفرضية تمّ حساب اختبار (Independent Semples T Test) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لهذه الفرضية، كما تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار باقي الفرضيات الجزئية لهذه الفرضية.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس.

#### الجدول رقم (39): نتائج اختبار (Independent Semples T Test) للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
اكتساب المعرفة	ذكر	54	3.219	1.134	-0.464	0.644
	أنثى	19	3.350	0.827		
توليد المعرفة	ذكر	54	3.280	1.006	0.386	0.701
	أنثى	19	3.177	0.958		
نشر وتوزيع المعرفة	ذكر	54	3.561	1.018	-0.158	0.875
	أنثى	19	3.605	1.061		
تطبيق المعرفة	ذكر	54	3.555	1.012	-0.916	0.363
	أنثى	19	3.789	0.775		



0.821	-0.227	0.955	3.388	54	ذكر	الكلية
		0.832	3.444	19	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (71) = (1.994).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبيّن لنا أنّ قيمة t لجميع المتغيرات أقل من قيمة t الجدولية، كما أنّ مستوى الدلالة لجميع المتغيرات قد تراوح بين (0.363 و 0.821)، وهو أكبر من المعدل المعتمد (0.05)، ممّا يدل على عدم وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة نحو مستوى تسيير المعرفة تعود لمتغير الجنس، أي وجود تجانس بين فئة الذكور وبين فئة الإناث في إجاباتهم حول متغير تسيير المعرفة بأبعاده الفرعية، ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس"، ونرفض الفرضية البديلة.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للعمر.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للعمر.

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

### الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	50 سنة فما أكثر	من 40 إلى 49 سنة	من 30 إلى 39 سنة	29 سنة فما أقل	المتغيرات
0.397	1.003	2.939	3.327	3.437	3.523	المتوسط الحسابي
		1.134	1.114	0.729	1.214	الانحراف المعياري
0.716	0.454	3.079	3.267	3.460	3.267	المتوسط الحسابي
		1.135	0.945	0.940	0.873	الانحراف المعياري
0.805	0.328	3.409	3.702	3.572	3.571	المتوسط الحسابي
		1.117	1.001	1.009	0.975	الانحراف المعياري

0.987	0.045	3.590	3.585	3.675	3.685	المتوسط الحسابي	تطبيق المعرفة
		0.791	0.976	1.142	1.100	الانحراف المعياري	
0.757	0.394	3.227	3.450	3.525	3.485	المتوسط الحسابي	الكلية
		0.984	0.921	0.862	0.955	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (3، 69) = (2.76).

من نتائج الجدول السابق تبين أن قيمة F للمتغير الكلي (تسيير المعرفة) قد حققت (0.394)، بمستوى دلالة (0.757)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، كما أن مستوى الدلالة لباقي المتغيرات الأخرى كان على التوالي (0.397، 0.716، 0.805، 0.987)، وجميعها أكبر من المعدل المطلوب، مما يدل على وجود تجانس في إجابات مبحوثي الدراسة حول متغير تسيير المعرفة تبعاً للعمر، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - تبعاً للعمر"، ونرفض الفرضية البديلة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - تبعاً للمؤهل العلمي.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - تبعاً للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

### الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F	ماستر فأكثر	مهندس	ليسانس	تقني سامي	بكالوريا فأقل	المتغيرات
0.396	1.006	-	3.464	3.287	2.944	3.537	المتوسط الحسابي
		-	0.790	1.054	1.194	1.098	الانحراف المعياري
0.185	1.653	-	3.571	3.314	2.881	3.430	المتوسط الحسابي
		-	0.926	0.999	1.024	0.836	الانحراف المعياري

0.508	0.781	-	3.773	3.614	3.301	3.759	المتوسط الحسابي	نشر وتوزيع المعرفة
		-	1.081	1.007	1036	0.986	الانحراف المعياري	
0.277	1.315	-	3.714	3.813	3.285	3.600	المتوسط الحسابي	تطبيق المعرفة
		-	0.917	0.824	1.123	0.943	الانحراف المعياري	
0.274	1.323	-	3.622	3.480	3.078	3.568	المتوسط الحسابي	الكلية
		-	0.883	0.902	0.979	0.830	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (3، 69) = (2.76).

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أنّ قيمة F بالنسبة للمتغير التابع (تسيير المعرفة) قد حققت (1.323)، بمستوى دلالة (0.274)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، بالإضافة إلى ذلك فإنّ مستوى الدلالة للمتغيرات الفرعية لهذا المتغير قد فاق المعدل المطلوب، وكان على التوالي (0.185، 0.396، 0.508، 0.277)، ممّا يدل على عدم وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة ترجع إلى المؤهل العلمي، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمؤهل العلمي".

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة F	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتغيرات	
0.780	0.249	3.197	3.333	3.033	المتوسط الحسابي	اكتساب المعرفة
		1.070	1.088	0.900	الانحراف المعياري	
0.736	0.307	3.253	3.298	2.925	المتوسط الحسابي	توليد المعرفة
		0.973	1.012	1.059	الانحراف المعياري	
0.808	0.214	3.515	3.648	3.400	المتوسط الحسابي	نشر وتوزيع المعرفة
		1.091	1.005	0.804	الانحراف المعياري	
0.783	0.246	3.543	3.650	3.840	المتوسط الحسابي	تطبيق المعرفة
		0.960	0.994	0.753	الانحراف المعياري	
0.843	0.172	3.361	3.461	3.248	المتوسط الحسابي	الكلي
		0.928	0.948	0.773	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2، 70) = (3.15).

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أنّ قيمة F بالنسبة للمتغير التابع الكلي قد حققت (0.172)، بمستوى دلالة (0.843)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، أما بالنسبة لباقي المتغيرات فقد فاق مستوى الدلالة المعدل المعتمد وكان على التوالي (0.870، 0.736، 0.808، 0.783)، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بالمؤسسة تعود لسنوات الخبرة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة".

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمستوى الإداري.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمستوى الإداري.

الجدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة	قيمة F	إطارات	إطارات سامية	إطارات مسيرة	المتغيرات	
0.667	0.407	3.242	3.194	3.916	المتوسط الحسابي	اكتساب المعرفة
		1.040	1.234	0.589	الانحراف المعياري	
0.284	1.274	3271	3.010	4.187	المتوسط الحسابي	توليد المعرفة
		0.967	1.098	0.618	الانحراف المعياري	
0.307	1.203	3.613	3.250	4.333	المتوسط الحسابي	نشر وتوزيع المعرفة
		1.020	1.060	0.235	الانحراف المعياري	
0.966	0.035	3.630	3.550	3.600	المتوسط الحسابي	تطبيق المعرفة
		0.973	0.898	1.414	الانحراف المعياري	
0.491	0.720	3.418	3.220	4.040	المتوسط الحسابي	الكلي
		0.903	1.045	0.565	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 19.0.

- قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة الحرية (2، 70) = (3.15).

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أن قيمة F بالنسبة للمتغير التابع (تسيير المعرفة) قد حققت (0.720)، بمستوى دلالة (0.491)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، كما اتضح أن مستوى الدلالة للمتغيرات الفرعية لهذا المتغير قد تجاوزت المعدل المطلوب، وكانت على التوالي (0.667، 0.284، 0.307، 0.966)، وهو ما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بالمؤسسة تعود للمستوى الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمستوى الإداري".

المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل المقابلة والاستبانة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نناقش ما تمّ التوصل إليه من خلال تحليل نتائج المقابلة والاستبانة، وقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى متغيرين رئيسيين، ولكل متغير مجموعة من المتغيرات الفرعية، وفيما يلي سيتم مناقشة نتائج هذه المتغيرات.

### أولاً: مناقشة نتائج تحليل المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري)

سنحاول في هذا العنصر مناقشة نتائج تحليل المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري)، بمناقشة نتائج تحليل متغيراته الفرعية الأربعة المتمثلة في: الاستقطاب، التدريب، التحفيز، والصحة، حيث تم ترتيب العبارات التي تقيس هذه المتغيرات حسب أهميتها بالنسبة لمبجوثي الدراسة.

#### 1- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الأول (الاستقطاب)

لقد أكدت نتائج التحليل الخاصة بها المتغير أنّ المؤسسة تستثمر في الاستقطاب، حيث وافق أفراد مبجوثي الدراسة على العبارات التي تقيس هذا المتغير، إذ حقق متوسط حسابي (3.468)، بانحراف معياري (0.926)، كما أكد مدير تسيير الموارد البشرية اهتمام المؤسسة بعملية الاستقطاب من خلال سعيها إلى استقطاب أفراد ذوي مؤهلات، كما أكدت نتائج تحليل العبارات ذلك:

- أكدت العبارة الثانية أنّ المؤسسة تستخدم المصادر الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات، وهنا تظهر أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالاستقطاب الخارجي الذي يمكن أن يأخذ الكثير من الوقت والمال والجهد، لكن المؤسسة تدرك أنّ ذلك سيعود عليها بالمنفعة في المستقبل، وذلك من خلال استقطاب أفراد تتلاءم معارفهم ومهاراتهم مع الوظيفة الشاغرة، وهو ما يتوافق مع المقابلة التي أجريت مع مدير تسيير الموارد البشرية، إذ أكد أنّ المؤسسة تعمل على الاستقطاب الخارجي لكي تنشئ أفكار متنوعة بدلاً من استقطاب أفراد لحاجة المؤسسة فقط.

- أكدت العبارة الرابعة أنّ المؤسسة تستخدم المقابلة في عملية التعيين، وهنا تزيد قدرة المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالتأكد من مؤهلات الفرد المتقدم للوظيفة، ومقارنتها مع مؤهلات بقية المترشحين واختيار الأفضل، وهو ما أكدّه لنا مدير تسيير الموارد البشرية، حيث وضّح لنا أنّ المؤسسة تعتمد على المقابلة كأداة للتأكد من امتلاك الأفراد للمعارف والمهارات والخبرات الضرورية، التي تؤهله للعمل لدى المؤسسة، كما تركّز على جوانب السلوك الإبداعية.

- أكدت العبارة الثالثة أنّ المؤسسة تهتم باستقطاب أفراد يمتلكون معارف ومهارات وخبرات عالية، وهو ما يعكس اهتمامها برأس المال البشري وضرورة الاستثمار فيه، وهذا ما تأكد لنا من خلال المقابلة حيث قامت المؤسسة في آخر توظيف لها في وضع بعض الشروط التي لا بد أن تتوفر في الشخص المتقدم للعمل ومن أهمها: نوع الشهادة المتحصل عليها، التخصص، الترتيب في الدفعة، المعدل العام، الأعمال والدراسات المكتملة، بالإضافة إلى الخبرة إن وجدت... الخ.

- أكدت العبارة السادسة أنّ المؤسسة تملك نظام معلومات جيد يسهل مهمتها في استقطاب أفضل المواهب البشرية، من خلال توفرها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتسهيل عملية الاتصال بين المؤسسة وبين المترشحين للوظائف الشاغرة.

- أكدت العبارة الأولى أنّ المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية قبل القيام بعملية الاستقطاب، وهنا يعكس أهمية الاستقطاب بالنسبة للمؤسسة إذ لا بد من أن تتأكد أولاً من احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط، وتحديد أفضل الوسائل التي يجب أن تعتمد عليها في هذه العملية.

- أكدت العبارة الخامسة عدم وجود رأي موحد سواء بالقبول أو الرفض حول اعتماد المؤسسة على لجنة خاصة لاختيار أفضل المرشحين، والتأكد من امتلاكهم المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة.

ومن رأي الباحثة أنّ اهتمام المؤسسة بعملية الاستقطاب ليس بالشكل المطلوب، إذ نجد أنّ هناك بعض القصور في هذه العملية، وهو ما أكدته العبارة رقم (05)، التي كان اتجاه الإجابة نحوها إلى المحايدة، مما يدل على أنّ أفراد مبحوثي الدراسة ليس لديهم رأي موحد سواء بالقبول أو الرفض حول اعتماد المؤسسة على أشخاص مؤهلين للقيام بعملية الاختيار من بين المترشحين للعمل، كما أكد مدير تسيير الموارد البشرية ذلك من خلال قوله أنّ المؤسسة تعتمد فقط على أشخاص من داخل المؤسسة في ذلك، وهو ما يدل على المؤسسة غير مستعدة لكي تتحمل مصاريف استئجار أفراد من خارج المؤسسة للقيام بعملية الاختيار، مما قد يولّد تحيزًا في عملية الاختيار إلى بعض الأشخاص، وبالتالي لا تكون هناك مصداقية في هذه العملية.

## 2- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثاني (التدريب)

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أنّ أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي محايد، مما يدل على عدم وجود رأي موحد سواء بالقبول أو الرفض حول اهتمام المؤسسة بعملية التدريب، إذ حقّق المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.258)، بانحراف معياري (1.018)، وقد أكدت هذه النتائج العبارات التالية:

- أكدت العبارة الرابعة أنّ برامج التدريب التي تعتمد عليها المؤسسة تتناسب مع احتياجاتها من المعارف والمهارات، مما يساهم في اكتساب الأفراد المعارف والمهارات المطلوبة، والتي تنقصهم لإنجاز أعمالهم على أكمل وجه، ويتم تحديدها من خلال تحديد الفجوة المعرفية\*.

- أكدت العبارة الخامسة أنّ المؤسسة تعتمد على أفراد أكفاء في عملية التدريب، مما يدل على أنّ المؤسسة مستعدة لتحمل مصاريف هؤلاء المدربين، وهو ما يؤكّد اهتمامها بعملية التدريب لأنّها تدرك أنّ ما تنفقه على هذه العملية سيعود عليها بالفائدة في المستقبل.

- أكدت العبارة التاسعة أنّ أفراد مبحوثي الدراسة غير متأكّدين سواء بالقبول أو الرفض حول ما إذا كانت برامج التدريب تتزايد بشكل ملحوظ عن السابق، مما يدل على وجود نقص من قبل المؤسسة حول تطوير البرامج التدريبية التي تتلاءم مع التغيّر السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما قد يؤثر على المؤسسة من خلال عدم قدرتها على مواكبة التغيّرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية.

- أكدت العبارة الثانية على أنّ أفراد مبحوثي الدراسة غير متأكّدين من إجابتهم بالقبول أو الرفض حول اشتراك جميع العاملين في البرامج التدريبية، وهو أكّده مدير تسيير الموارد البشرية أنّ المؤسسة تمنح التدريب لإطاراتها فقط وليس لكافة العاملين، الشيء الذي يؤثر على المؤسسة بالسلب، إذ أنّ العاملين الذين لم يحصلوا على تدريب من الممكن أنّهم لن يقدموا أفضل ما عندهم، بالإضافة إلى قتل روح العمل الجماعي لديهم، وقد اتّضح ذلك من خلال المقابلة حيث اتّضح أنّ التدريب لا يشمل جميع العاملين في المؤسسة بل يمنح للإطارات فقط، وهو ما يؤثر سلبيًا على المؤسسة نتيجة إهمال تدريب كافة العاملين، بما في ذلك العاملين الذين يشغلون مناصب تنفيذية التي تتطلّب من العامل التدرّب على كيفية العمل، خاصة إذا كان العامل حديث التوظيف.

\*- هي الفرق بين ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات في الوقت الحالي، وما يجب أن يمتلكه من معارف ومهارات مطلوبة لأداء الوظيفة.



- أكدت العبارة الثامنة أنّ أفراد مبحوثي الدراسة غير متأكّدين سواء بالقبول أو الرفض حول ما إذا كانت هناك مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة.

- أكدت العبارة الأولى على أنّ أفراد مبحوثي الدراسة غير متأكّدين سواء بالقبول أو الرفض حول ما إذا كان هناك إدراك بأهمية التدريب الذاتي، وعدم مساعدتهم على اكتساب الخبرات بطريقة ذاتية، أي أنّ المؤسسة لا توفر جميع الوسائل لذلك كالوسائل التدريبية، والتوجيه والإرشاد التدريبي لتحفيز الأفراد على التدرّب الذاتي.

- أكدت العبارة السادسة على أنّ أفراد مبحوثي الدراسة غير متأكّدين سواء بالقبول أو الرفض حول ما إذا كانت المؤسسة ترسل متدربين إلى الخارج باستمرار للوقوف على كل ما هو جديد في إطار تریصات طويلة وقصيرة الأجل، وقد أكّد مدير تسيير الموارد البشرية ذلك، حيث وضّح أنّ المؤسسة لا تقوم دائما بهذه العملية، إلا للضرورة عندما تقوم المؤسسة بإدخال آلات جديدة أو تكنولوجيا جديدة فإنّها تقوم بمثل هذا التدريب، كما أنّ هذا النوع يمنح للإطارات فقط، ومتى كان وضع المؤسسة المالي جيّد، وإذا كان العكس فإنّها تستغني عنه، وقد كان ذلك واضحا في المقابلة، بحيث أكّد مدير تسيير الموارد البشرية أنّ المؤسسة لا تقوم باستمرار بإرسال متدربين إلى الخارج إلا وقت الضرورة.

- أكدت العبارة السابعة أنّ أفراد مبحوثي الدراسة غير متأكّدين سواء بالقبول أو الرفض حول ما إذا كانت المؤسسة لا تخفّض مخصصات التدريب حتى ولو كانت تمرّ بأصعب الظروف، ممّا يدل على أنّ المؤسسة تخفّض من مخصصات التدريب إذا كانت تمرّ بظروف صعبة، ومن المحتمل أن تلغي البرنامج التدريبي تماما.

- أكدت العبارة الثالثة أنّ أفراد مبحوثي الدراسة غير متأكّدين سواء بالقبول أو الرفض حول ما إذا كانت المؤسسة تنظم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية من خلال تبادلها بين الأفراد.

ومن رأي الباحثة أنّ اهتمام المؤسسة بعملية التدريب ليس بالشكل المطلوب، إذ نجد أنّ هناك قصورا كبير في هذه العملية، وهو ما أكّده العبارات التالية (01، 02، 03، 06، 07، 08، 09) والتي كان اتجاه الإجابة نحوها إلى المحايدة، وقد أكّد ذلك مدير تسيير الموارد البشرية إذ أنّ المؤسسة لا تقوم بتدريب جميع العاملين، كما أنّها لا تقوم بهذه العملية إلا في حالة ما إذا كانت المؤسسة في ظروف مالية جيّدة، ممّا قد ينعكس بالسلب على أداء الأفراد، وأداء المؤسسة ككل.

### 3- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثالث (التحفيز)

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أنّ أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي محايد، ممّا يدل على عدم وجود رأي موحد سواء بالقبول أو الرفض حول اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز، إذ حقّق المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.171)، بانحراف معياري (0.945)، وقد أكّدت ذلك العبارات التالية:

- أكدت العبارة الثانية أنّ الرؤساء في المؤسسة يدركون أنّ مهارات العاملين وخبراتهم في العمل محل ثقة، وهو يعتبر كنوع من التحفيز المعنوي للعاملين.



- أكدت العبارة الخامسة على وجود رأي محايد بين إجابات مبحوثي الدراسة حول وجود تعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على منحة المردود الجماعي، وقد أكد مدير تسيير الموارد البشرية أنّ هذا النوع من الحوافز يقدم للإطارات فقط وليس لجميع العاملين.

- أكدت العبارة الرابعة على وجود رأي محايد بين إجابات مبحوثي الدراسة حول وجود حوافز معنوية في المؤسسة الغرض منها تنمية معارف ومهارات العاملين، وهو ما تمّ التأكيد منه من خلال المقابلة التي أوضحت وجود هذا النوع فعلا من الحوافز.

- أكدت العبارة الأولى على وجود رأي محايد بين إجابات مبحوثي الدراسة حول وجود معلومات كافية عن أداء العاملين لتحديد نوع الحوافز، أيضا أكدت نتائج المقابلة أنّ هذه المعلومات يقدمها المشرف المباشر، لكي يتم بعد ذلك تحديد ما إذا كان العامل سيتحصل على حوافز عن أداءه أو لا.

- أكدت العبارة الثالثة على وجود رأي محايد بين إجابات مبحوثي الدراسة حول تغيير أنظمة الحوافز مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ممّا يدل على وجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بالتعديل في أنظمة الحوافز التي تمنحها لعاملها، تماشيا مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

- أكدت العبارة السادسة على وجود رأي محايد بين إجابات مبحوثي الدراسة حول تقديم حوافز مادية للأفراد المبدعين، ممّا يدل على وجود اهتمام متوسط في المؤسسة بتقديم هذا النوع من الحوافز لهؤلاء الأفراد.

ومن رأي الباحثة أيضا أنّ اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز ليس بالشكل المطلوب، إذ نجد أنّ هناك قصورا كبيرا في هذه العملية، وهو ما أكدته العبارات التالية (01، 03، 04، 05، 06)، والتي كان اتجاه الإجابة نحوها إلى المحايدة، وقد أكد ذلك مدير تسيير الموارد البشرية أنّ المؤسسة لا تمنح التحفيز المادي لجميع العاملين، بل تمنحه لفئة معينة فقط، والتي يحددها المشرف المباشر، كما أنّ أنظمة الحوافز لا يتم تعديلها وفقا للتغيرات التي يشهدها المحيط.

#### 4- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الرابع (الصحة)

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أنّ المؤسسة تستثمر في الصحة، حيث وافق أفراد مبحوثي الدراسة على العبارات التي تقيس هذا المتغير، إذ حقق متوسط حسابي (3.414)، بانحراف معياري (0.881)، وقد أكدت العبارات التالية ذلك:

- أكدت العبارة السابعة أنّ المؤسسة تتبّع وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة، ممّا قد يخفّض من الإصابات التي قد يتعرض لها العاملون، والتي قد تؤثر على صحتهم الجسمية والنفسية، مثل منع التدخين، وضرورة ارتداء الملابس الخاصة بالعمل... الخ.

- أكدت العبارة الرابعة أنّ المؤسسة تمنح عطل مدفوعة الأجر لعمالها من أجل راحتهم الجسمية والنفسية، وهو ما يؤكّد اهتمامها بالاستثمار في الصحة.

- أكدت العبارة الخامسة أنّ المؤسسة تقوم بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض، وهو ما يفسّر وجود مركز صحي داخل المؤسسة للقيام بهذه الفحوصات.

- أكدت العبارة السادسة أنّ المؤسسة لديها نادي رياضي لمزاولة الرياضة، وهذا بغية الرفع من اللياقة البدنية ومحاربة التوتر الناتج عن ضغوطات العمل.

- أكدت العبارة الثالثة أنّ المؤسسة توفر عوامل الأمن والسلامة، وهذا لخفض الأعمال التي يمكن أن تعرّضهم للإصابة في أماكن العمل.

- أكدت العبارة الثانية على وجود رأي محايد بين إجابات مبحوثي الدراسة حول ما إذا كانت المؤسسة توفر الظروف الملائمة للعمل من تهوية وإضاءة وتكييف... الخ، إذ أنّ هذه العوامل تساعد على تحسين قدرة العاملين على العمل.

- أكدت العبارة الأولى على وجود رأي محايد بين إجابات مبحوثي الدراسة حول ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تحسين الظروف الصحية لعمالها.

ومن رأي الباحثة أنّ المؤسسة تستثمر في الصحة، وهو ما أكدته العبارات رقم (03، 04، 05، 06، 07)، التي كان اتجاه الإجابة نحوها إلى الموافقة، كما أكد ذلك مدير تسيير الموارد البشرية من خلال قوله أنّ المؤسسة توفر مركز صحي داخل المؤسسة يشرف عليه طبيب مختص، وقيام المؤسسة بالفحوصات الطبية، ووجود نادي رياضي يتم فيه مزاولة الرياضة التي تساعد على تنشيط العمال، وتخفيض ضغوط العمل والرفع من الروح المعنوية، وتوفير متطلبات السلامة والأمن داخل الورشات للحفاظ على العاملين من حوادث العمل.

#### ثانيا: مناقشة نتائج تحليل المتغير التابع (تسيير المعرفة)

سنحاول في هذا العنصر مناقشة نتائج تحليل المتغير التابع (تسيير المعرفة)، بمناقشة نتائج تحليل متغيراته الأربعة المتمثلة في: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، حيث تمّ ترتيب العبارات التي تقيس هذه المتغيرات حسب أهميتها بالنسبة لمبحوثي الدراسة.

#### 1- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الأول (اكتساب المعرفة)

من خلال تحليل النتائج السابقة الخاصة بهذا المتغير، تبين أنّ أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي محايد، مما يدل على عدم وجود رأي موحد سواء بالقبول أو الرفض حول عملية اكتساب المعرفة في المؤسسة، إذ حَقّق المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.253)، بانحراف معياري (1.059)، وقد أكدت ذلك العبارات التالية: - أكدت العبارة الثانية أنّ المؤسسة تستعين بخبراء من خارجها لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين، وهذا قد يساعد في اكتساب المعرفة، من خلال المعارف التي قد ينقلها هؤلاء الخبراء إلى الأفراد العاملين في المؤسسة.

- أكدت العبارة الأولى أنّ هناك رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول استقبال المعلومات الواردة من أي مصدر وقيام المؤسسة بمعالجتها واستيعابها، مما يدل على وجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بهذه العبارة.

- أكدت العبارة السادسة لهذا المتغير على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين، وهو ما يتطابق مع رأي مدير تسيير الموارد البشرية أنّ المؤسسة تسعى إلى توظيف أفراد يمتلكون معارف ومهارات عالية.

- أكّدت العبارة الثالثة على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول قيام المؤسسة بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة، وبهذا الصدد فلم يؤكّد مدير تسيير الموارد البشرية على قيام المؤسسة بذلك، وإنما هذا النوع يكون خارج المؤسسة.

- أكّدت العبارة الخامسة على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول اهتمام المؤسسة بأراء ومقترحات العاملين في المؤسسة، إذ تساعد هذه العملية على اكتساب المؤسسة معارف جديدة من خلال هؤلاء الأفراد.

- أكّدت العبارة الرابعة على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول قيام المؤسسة بدورات تدريبية خارج المؤسسة والتي تساعد على اكتساب المعارف، وقد أكّد مدير تسيير الموارد البشرية أنّ هذه العملية تتم فقط عند اقتناء آلات جديدة أو عند وجود احتياجات تدريبية فقط.

وترى الباحثة أنّ هذه النتيجة تتفق مع دراسة (راتب صويص وآخرون، 2011)، كما ترى الباحثة أنّ اهتمام المؤسسة بعملية اكتساب المعرفة ليس بالكافي، وهو ما أكّده العبارات التالية (01، 02، 04، 05، 06) والتي كان اتجاه الإجابة نحوها إلى المحايدة، ممّا يدل على أنّ هذه العملية ليس من اهتماماتها الأولية، والتي من المفترض أن تكون من أولوياتها، على اعتبار أنّها العملية الأولى التي تبدأ بها دورة المعرفة.

## 2- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثاني (توليد المعرفة)

من خلال تحليل النتائج السابقة الخاصة بهذا المتغير، تبين أنّ أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي محايد، ممّا يدل على عدم وجود رأي موحد سواء بالقبول أو الرفض حول عملية توليد المعرفة في المؤسسة، إذ حقّق المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.253)، بانحراف معياري (0.988)، وقد أكّدت ذلك العبارات التالية:

- أكّدت العبارة السادسة الخاصة بهذا المتغير أنّ المؤسسة تقوم بإقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى، الهدف منها تبادل وتوليد معارف جديدة بين المؤسسات.

- أكّدت العبارة السابعة أنّ المؤسسة تدعم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة من وجهة نظر إدارتها، وهو ما يفسّر وجود إدارة البحث والتطوير بالمؤسسة.

- أكّدت العبارة الخامسة على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول تشجيع المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد والتي تساهم في توليد المعارف، ممّا يدل على الاهتمام غير الكافي من قبل الرؤساء على تشجيع المبادرة الفردية والجماعية.

- أكّدت العبارة الثمانية على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول وضع برامج تدريبية الغرض منها توليد المعارف، وهو ما يفسر الاهتمام غير الكافي بهذه العملية، وهو ما أكّده مدير تسيير الموارد البشرية، إذ أوضح أنّ القيام بالتدريب يتم بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها المؤسسة، وليس بغرض توليد المعارف.

- أكّدت العبارة الأولى على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول تشجيع العاملين على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق، ممّا يدل على عدم وجود اهتمام كافي بهذه العملية التي تساهم في توليد المعرفة داخل المؤسسة.

- أكدت العبارة الثالثة على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول توفير المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، ويدل ذلك أيضا على وجود اهتمام متوسط بتوفير مناخ ملائم يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم البعض، مما يجعلهم يتبادلون الأفكار، وهو ما يساهم في توليد المعرفة.

- أكدت العبارة الثامنة على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول سعي المؤسسة إلى تكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين، والتي تساعد على تعلم المعارف الجديدة، وتبادل الأفكار بين العمال والخبراء والمختصين.

- أكدت العبارة الرابعة الخاصة بهذا المتغير على وجود رأي متوسط في إجابات مبحوثي الدراسة حول تشجيع الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار والمعارف، إذ تساهم هذه العملية في توليد المعرفة.

ومن رأي الباحثة أيضا أن اهتمام المؤسسة بعملية توليد المعرفة ليس بالكافي، وهو ما أثبتته آراء مبحوثي الدراسة التي كانت معظمها في مجال المحايدة، إلا أن اهتمامها بهذه العملية يظهر فقط من ناحية إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى لتبادل وتوليد معارف جديدة، على الرغم من أن هذه العملية من أهم عمليات تسيير المعرفة، والتي يمكن من خلالها تحويل المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد (الضمنية)، إلى معرفة صريحة.

### 3- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثالث (نشر وتوزيع المعرفة)

من خلال تحليل النتائج الخاصة بهذا المتغير، تبين أن أفراد مبحوثي الدراسة موافقون على هذا المتغير، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.573)، بانحراف معياري (1.022)، وقد أكدت ذلك العبارات التالية: - أكدت العبارة الثالثة لهذه المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة يوافقون على وجود تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة، مما يساهم في نشر وتوزيع المعرفة في كافة أرجائها.

- أكدت العبارة الأولى على موافقة أفراد مبحوثي الدراسة حول إمكانية الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة تسهيل توزيع المعرفة على العاملين.

- أكدت العبارة الخامسة على موافقة أفراد مبحوثي الدراسة على قيام المؤسسة بإصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعارف.

- أكدت العبارة الثانية على موافقة أفراد مبحوثي الدراسة حول نشر وتعميم للتجارب الناجحة، والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة، الأمر الذي يساهم في نشر وتوزيع المعرفة.

- أكدت العبارة السادسة على موافقة أفراد مبحوثي الدراسة حول امتلاء وسائل اتصال حديثة لنشر وتوزيع المعرفة ومتاحة لجميع العاملين، والتي تساهم في نشر وتوزيع المعلومات والمعرفة.

- أكدت العبارة الرابعة على موافقة مبحوثي الدراسة حول تمكين العمال من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية، مما يساهم في نشر وتوزيع المعرفة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمد شنشونة، 2011)، ودراسة (وهيبة داسي، 2015/2014). ومن رأي الباحثة أن هناك اهتمام بعملية نشر وتوزيع المعرفة في المؤسسة، وهو ما أكدته جميع العبارات والتي كان اتجاه الإجابة نحوها إلى الموافقة، إلا أنه يمكن الإشارة أنه على الرغم من موافقة أفراد

مبوحثي الدراسة على أنّ الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة يسهل توزيع المعرفة على العاملين، لكن ترى الباحثة أنّه غير ملائم لنشر وتوزيع المعرفة كما هو مبين في الملحق رقم (03)، إذ يتّسم بالهرمية التي تمنع وتصعّب تواصل العاملين مع بعضهم البعض نظرا لطبيعته الرسمية، بالإضافة إلى الحدّ من الإبداع والابتكار.

#### 4- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الرابع (تطبيق المعرفة)

من خلال تحليل النتائج الخاصة بهذا المتغير اتّضح أنّ أفراد مبوحثي الدراسة موافقون على هذا المتغير، إذ حقّق متوسط حسابي (3.616)، وانحراف معياري (0.956)، وقد أكّدت ذلك العبارات التالية:

- أكّدت العبارة الرابعة على موافقة أفراد مبوحثي الدراسة حول تشجيع التطبيق الفعّال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد العاملين، وهو ما يسهل عملية تطبيق المعرفة.
- أكّدت العبارة الخامسة على موافقة أفراد مبوحثي الدراسة حول القيام بالمتابعة والتأكّد من تطبيق العمال لأساليب العمل الجديدة التي تمّ التدرّب عليها، ممّا يسهل عملية تطبيق المعرفة وتشجيع الأفراد على ذلك.
- أكّدت العبارة الأولى على موافقة أفراد مبوحثي الدراسة حول تشجيع العاملين على تطبيق الأفكار وتطوير الطرق الجديدة في العمل، ممّا يشير إلى اهتمام المؤسسة بعملية تطبيق المعرفة؛
- أكّدت العبارة الثانية على موافقة أفراد مبوحثي الدراسة حول تشجيع إنتاج المنتجات الجديدة أو التحسين في المنتجات القديمة، ممّا يشير إلى اهتمام المؤسسة بعملية تطبيق المعرفة،
- أكّدت العبارة الثالثة على وجود رأي متوسط في إجابات مبوحثي الدراسة حول اهتمام المؤسسة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة.

وترى الباحثة أنّ هذه النتيجة تتّفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمد شنشونة، 2011)، ودراسة (راتب صويص وآخرون، 2011)، ودراسة (عبد الفتاح وسمية محمد، 2009)، ودراسة (وهيبة داسي، 2014/2015). ومن رأي الباحثة أنّ هناك اهتمام بعملية تطبيق المعرفة في المؤسسة على الرغم من أنّ هناك تقصير في عمليتي اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة، حيث كان اتجاه الإجابة لجميع العبارات التي تقيس هذا المتغير نحو الموافقة، إلّا أنّه يمكن الإشارة إلى وجود تعارض بين العبارة الخامسة لهذا المتغير وبين العبارة الثامنة للمتغير المستقل الفرعي الثاني (التدريب)، إذ أنّ أفراد مبوحثي الدراسة غير متأكّدين سواء بالقبول أو الرفض حول ما إذا كانت هناك مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة، وقد يرجع هذا إلى أنّ بعض مبوحثي الدراسة لم يكونوا صادقين في ملئ الاستبانة، وعلى العموم فإنّ الفارق في الإجابة ليس بالبعيد فقد أجاب المبحوثون مرة بالقبول ومرة بالحياد.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب أن نناقش ما تمّ التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بفرضيات الدراسة الخمسة وفرضياتها الجزئية، ومعرفة ما إذا كانت مطابقة لما تمّ التوصل له في الإطار النظري للدراسة.

#### أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أنّ مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ليس بالضعيف، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3.323)، وانحراف معياري (0.870)، وهو ما يدل على وجود مستوى متوسط للاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. وبالرغم من ذلك فإنّ الباحثة تؤكد عدم اهتمام المؤسسة بشكل كافي ببعدي التدريب، والتحفيز.

#### ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على أنّ مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ليس بالضعيف، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3.402)، وانحراف معياري (0.919)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لتسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، كما أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لعمليتي اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة، لكن هناك مستوى مرتفع لعمليتي نشر وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

وترى الباحثة أنّ هذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من (راتب صويص وآخرون، 2011)، دراسة (عبد الفتاح وسمية محمد، 2009)، ودراسة (وهيبة داسي، 2015/2014)، و(محمد شنشونة، 2011)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود مستوى مرتفع لتسيير المعرفة بالمؤسسات التي تمّ اعتمادها لدراسة الحالة.

#### ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

إنّ النتائج التي تمّ التوصل إليها حول هذه الفرضية عند استخدام معامل الارتباط بيرسون أنّ الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، حيث بلغت قيمة الارتباط بين هذين المتغيرين (0.872)، وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.05)، كما أظهرت ذلك الفرضيات الجزئية لهذه الفرضية.

ومن الجدير بالذكر أنّ هذه النتائج تتوافق مع ما تمّ التوصل له في الجانب النظري للدراسة، حيث اتضح لنا أنّ الاستثمار في رأس المال البشري يعمل على تنمية معارف ومهارات وخبرات رأس المال البشري، ثم تأتي مهمة تسيير المعرفة في تنفيذ هذه المعرفة، أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية، ذلك أنّ هذه المعرفة

يجب على المؤسسة اكتسابها وتخزينها، توزيعها ونشرها وتطبيقها، كما أنّ هذه النتائج تتوافق مع دراسة (بن ثامر كلتوم وفراحتية العيد، 2011) التي توصلت إلى أنّ الارتباط بين مكونات الاستثمار في رأس المال البشري وتسيير المعرفة جيّدة نسبياً.

### 1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية عند استخدام معامل الارتباط بيرسون على أنّ الاستثمار في الاستقطاب يساهم في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، إذ حقّق معامل الارتباط بيرسون (0.734)، وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما تمّ التوصل إليه في الجانب النظري للدراسة، ذلك أنّ الاستقطاب الجيّد للأفراد الذين يملكون المهارات العالية والمعارف، وتوزيعهم على كافة المستويات في المؤسسة، يجعلها قادرة على خلق الإبداع بتوفير أجواء مناسبة تؤدي إلى نشر المعارف، وهذا يؤدي بنا أنّ المؤسسات يجب أن تستقطب و تختار أفراد أكفاء.

### 2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية عند استخدام معامل الارتباط بيرسون، على أنّ الاستثمار في التدريب يساهم في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، إذ حقّق معامل الارتباط بيرسون (0.859)، وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما تمّ التوصل إليه في الجانب النظري للدراسة، ذلك أنّ التدريب الجيّد يساهم في اكتساب المعرفة وخلقها وتقاسمها بين الأفراد، إضافة إلى ذلك فإنّه يساهم في استخدام هذه المعارف والمهارات في التجديد والإبداع.

### 3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية عند حساب معامل الارتباط بيرسون، على أنّ الاستثمار في التحفيز يساهم في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، إذ حقّق معامل الارتباط بيرسون (0.798)، وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما تمّ التوصل إليه في الجانب النظري للدراسة، ذلك أنّ الحوافز تدفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة، من خلال تطوير الدافع إلى تقاسم المعرفة، كما أنّ التحفيز قد يحسّن الثقة بين أعضاء المجموعة وخلق جو التعاون، ممّا يساهم في مشاركة المعرفة فيما بينهم.

### 4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية عند حساب معامل الارتباط بيرسون على أنّ الاستثمار في الصحة يساهم في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، إذ حقّق معامل الارتباط بيرسون (0.776)، وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما تمّ التوصل إليه في الجانب النظري للدراسة، ذلك أنّ الحفاظ على صحة العاملين لها دور كبير في اكتساب المعرفة وتوليدها وتطبيقها من خلال توفير الظروف الملائمة لذلك.



#### رابعا- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

أظهرت النتائج الخاصة بهذه الفرضية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، وقد تحققت هذه الفرضية من خلال تحقق فرضياتها الجزئية الخمسة.

#### 1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس، حيث أوضحت النتائج أن قيمة T المحسوبة لجميع المتغيرات أقل من قيمة T الجدولية، كما أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود تجانس في آراء الذكور والإناث حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.

#### 2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للعمر، حيث حققت قيمة F (0.076) بالنسبة للمحور الكلي بمستوى دلالة (0.973)، وقد تجاوز المعدل المطلوب (0.05)، أما بالنسبة للمتغيرات الفرعية فقد كان مستوى الدلالة الخاص بها على التوالي (0.984، 0.983، 0.778) وقد تجاوز أيضا المعدل المطلوب، وهو ما يدل على عدم وجود أثر للعمر على آراء مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.

#### 3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند اختبار تحليل التباين الأحادي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمؤهل العلمي، إذ يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن قيمة F قد بلغت (1.852)، بمستوى دلالة (0.146)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات الفرعية كان على التوالي (0.325، 0.186، 0.100، 0.167)، وقد تجاوزت أيضا المعدل المطلوب، وهو ما يدل على عدم وجود أثر للمؤهل العلمي على آراء مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.



#### 4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند اختبار تحليل التباين الأحادي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة، حيث أثبتت النتائج أن قيمة F للمحور الكلي قد بلغت (0.434)، بمستوى دلالة (0.650)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات الفرعية الأخرى قد تجاوزت المعدل المطلوب، وكانت على التوالي (0.684، 0.718، 0.849، 0.283)، مما يدل على عدم وجود أثر لسنوات الخبرة على آراء مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.

#### 5- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند اختبار تحليل التباين الأحادي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمستوى الإداري، حيث بلغت قيمة F للمحور الكلي (1.858) بمستوى دلالة (0.164) و قد تجاوز المعدل المطلوب (0.05)، أما بالنسبة للمحاور الفرعية (الاستقطاب، التدريب، الصحة) فقد كان مستوى الدلالة على التوالي (0.248، 0.204، 0.563)، وهو أيضا أكبر من المعدل المطلوب، كما أظهرت النتائج وجود فروق في إجابات مبحوثي الدراسة حول متغير التحفيز تبعا لمتغير المستوى الإداري، وقد كانت لصالح الفئة الأولى (إطارات مسيرة) بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم، وهذا يدل على أن الإطارات المسيرة لديها وعي كبير بأهمية الاستثمار في الحوافز بالمؤسسة أكثر من الإطارات الأخرى.

#### خامسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

أظهرت النتائج الخاصة بهذه الفرضية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، وقد تحققت هذه الفرضية من خلال تحقق فرضياتها الجزئية الخمسة.

#### 1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للجنس، حيث أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة لجميع المتغيرات أقل من قيمة T الجدولية، كما أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد على وجود تجانس في آراء الذكور والإناث حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.

## 2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند اختبار تحليل التباين الأحادي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للعمر، حيث بينت النتائج أن قيمة F للمتغير الكلي قد حققت (0.394)، بمستوى دلالة (0.757)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، كما أن مستوى الدلالة لباقي المتغيرات الأخرى كان على التوالي (0.397، 0.716، 0.805، 0.987)، وجميعها أكبر من المعدل المطلوب، وهو ما يدل على عدم وجود أثر للعمر على آراء مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بالمؤسسة، وهو عكس ما توصلت إليه دراسة (وهيبة داسي، 2015/2014).

## 3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند اختبار تحليل التباين الأحادي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا للمؤهل العلمي، حيث حققت قيمة F بالنسبة للمتغير التابع (1.323)، بمستوى دلالة (0.274)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، بالإضافة إلى ذلك فإن مستوى الدلالة للمتغيرات الفرعية لهذا المتغير قد فاقت المعدل المطلوب، وكانت على التوالي (0.396، 0.185، 0.508، 0.277)، وهو ما يدل على عدم وجود أثر للمؤهل العلمي على آراء مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بالمؤسسة، وهو ما توصلت إليه دراسة (وهيبة داسي، 2015/2014).

## 4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند اختبار تحليل التباين الأحادي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تبعا لسنوات الخبرة، إذ بينت النتائج أن قيمة F بالنسبة للمتغير الكلي قد حققت (0.172)، بمستوى دلالة (0.843)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، أما بالنسبة لباقي المتغيرات الفرعية فقد فاق مستوى الدلالة الخاص بها المعدل المعتمد وكان على التوالي (0.870، 0.736، 0.808، 0.783)، وهو ما يدل على عدم وجود أثر للخبرة على آراء مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بالمؤسسة، وهو عكس ما توصلت إليه دراسة (وهيبة داسي، 2015/2014).

## 5- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عند اختبار تحليل التباين الأحادي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

بسكرة- تبعا للمستوى الإداري، حيث بلغت قيمة F بالنسبة للمتغير التابع الكلي (0.720)، بمستوى دلالة (0.491)، وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05)، كما أنّ مستوى الدلالة للمتغيرات الفرعية لهذا المتغير قد تجاوزت المعدل المطلوب، وهو ما يدل على عدم وجود أثر للمستوى الإداري على آراء مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بالمؤسسة.

## خلاصة الفصل الرابع

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، وبعد تحليل نتائج المقابلة والإستبانة واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت النتائج التي تمّ التوصل إليها أنّ المؤسسة محل الدراسة ليس لديها اهتمام كافي بالاستثمار في رأس المال البشري خاصة فيما يتعلق بالاستثمار في التدريب والتحفيز على الرغم من إدراكها أهمية هذا الاستثمار في بعض الجوانب الأخرى كالاستقطاب والصحة، وهذا نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمرّ بها، أيضا أظهرت النتائج على وجود مستوى مرتفع لتسيير المعرفة في المؤسسة محل الدراسة خاصة فيما يتعلق بعملية نشر وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، لكن يبقى تسيير المعرفة لا يحظى بالتطبيق الكامل نظرا لوجود مستوى متوسط نحو عمليتي اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة، أيضا اتضح من خلال النتائج أنّ الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الأربعة يساهم في تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أظهرته نتيجة معامل الارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات.

بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، تسيير المعرفة) بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، ونستنتج من ذلك المتغير الفرعي الثالث (التحفيز) فقد أظهرت النتائج وجود فروق في إجابات مبحوثي الدراسة حول متغير التحفيز تبعا لمتغير المستوى الإداري، وكانت لصالح الفئة الأولى (إطارات مسيرة).

الخطاتمة

يعتبر تسيير المعرفة من المواضيع الحديثة التي لاقَت اهتمام أغلب الباحثين في مجال التسيير، لما له دور في التغيير الذي أحدثه في المؤسسات، والذي ساهم بشكل كبير في تطورها وازدهارها ومواكبة كافة التغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة، والجدير بالذكر أنّ تسيير المعرفة يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية المدربة والمؤهلة أو ما يعرف برأس المال البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات والخبرات التي تمكنه من الإبداع والابتكار، والتي يتم الاستثمار فيها عن طريق الاستقطاب والتدريب والتحفيز والحفاظ على الصحة الجسمية والنفسية للعاملين داخل المؤسسة، وغيرها من المجالات الأخرى حتى يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات، والأهم من ذلك هو تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد ممّا يساهم في الحصول على المعرفة، وتوليدها، ونشرها وتبادلها بين الأفراد، ثم تطبيق هذه المعرفة، إذ أنّ توفر المعرفة وحده لا يكفي بل لابد من تطبيق هذه المعرفة والاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسات.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة، وبعد القيام بالدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

**أولاً: النتائج:** من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

### 1- النتائج النظرية

- ✓ إنّ الاستثمار في رأس المال البشري أصبح ضرورة لأي مؤسسة طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير ذلك من أجل مواكبة كافة التغيرات وضمان استمراريتها في المستقبل؛
- ✓ إنّ الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات لتأدية الأعمال بصورة جيّدة؛
- ✓ إنّ الهدف من تسيير المعرفة هو ضمان حصول المؤسسة على المعرفة التي تحتاج إليها، وتوليد المعرفة من خلال تحويل المعارف الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة تستطيع أن تستفيد منها المؤسسة، ثم تخزين هذه المعرفة وإعادة استرجاعها، ونشرها وتوزيعها، ثم تطبيقها لكي ينتج عنها شيء جديد سواء كان منتج أو عملية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ إنّ استقطاب رأس المال البشري وتوظيفه داخل المؤسسة وتطويره ومثال ذلك حضور المؤتمرات والندوات يساعد على اكتساب المؤسسة المعارف التي تحتاج إليها؛
- ✓ إنّ تطوير مهارات الأفراد للتعريف بالمشكلات الجديدة وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحفيز الأفراد على المشاركة بالمعرفة وتشجيع العمل الجماعي وروح التعاون، يساهم في توليد المعرفة بالمؤسسة؛
- ✓ إنّ أساليب المحافظة على رأس المال البشري تجعل العاملين يحسّون بالأمان وانتمائهم للمؤسسة، الأمر الذي يجعلهم يستخدمون معارفهم والمشاركة بها مع بعضهم البعض، والتطلّع نحو الإبداع وتحقيق النجاح؛

✓ تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تطبيق المعرفة من خلال تدريب وتحفيز الأفراد على تطبيق المعرفة بشكل جيد ومفيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 2-النتائج العملية: من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت النتائج أنّ مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة - هو مستوى ليس بالضعيف، إذ وُجد أنه مستوى متوسط، وأنّ أبعاد قياس الاستثمار في رأس المال البشري هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة: الاستقطاب، الصحة، التدريب، التحفيز؛

✓ أظهرت النتائج أيضا أنّ مستوى تطبيق تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ليس بالضعيف، إذ وُجد أن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بالمؤسسة هو مستوى مرتفع، وأنّ أبعاد قياس تسيير المعرفة هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة: تطبيق المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، توليد المعرفة، اكتساب المعرفة؛

✓ يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وقد اتّضح ذلك من خلال قبول الفرضيات الجزئية الخاصة بهذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج أنّ الاستثمار في الاستقطاب يساهم في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة- (الفرضية الفرعية الأولى)، حيث حقّق معامل الارتباط ( $r=0.734$ )، و يساهم الاستثمار في التدريب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة- (الفرضية الفرعية الثانية)، حيث حقّق معامل الارتباط ( $r=0.859$ )، و يساهم الاستثمار في التحفيز في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة- (الفرضية الفرعية الثالثة)، حيث حقّق معامل الارتباط ( $r=0.798$ )، ويساهم الاستثمار في الصحة في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- (الفرضية الفرعية الرابعة)، حيث حقّق معامل الارتباط ( $r=0.776$ )؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)؛

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول متغير التحفيز بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-تعزى لمتغير المستوى الإداري؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

**ثانيا: التوصيات:** انطلاقا من نتائج الدراسة فإننا نوصي بالنقاط التالية:

✓ على المؤسسة إجراء تقييم دوري للمعرفة المتواجدة لدى الأفراد، وربطه بنظام الحوافز في المؤسسة؛

- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين، بغرض التجديد المستمر للمعارف؛
- ✓ على المؤسسة توظيف الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات التي تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ ينبغي أن يستمر أداء المؤسسة في خيار التوسع في الاستثمار رأس مالها البشري من خلال استقطاب رأس المال البشري وتطويره والمحافظة عليه وغيرها من المجالات الأخرى للارتقاء بالمستوى الفكري لأفرادها؛
- ✓ الاهتمام أكثر بالتدريب داخل المؤسسة وخارجها، وتشجيع التعلم الفردي والجماعي؛
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بتوفير الوثائق والسجلات لتدوين معارفها، وتصنيف الأرشيف وحفظه وصيانتها؛
- ✓ ينبغي على المؤسسة تمكين تدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية؛
- ✓ ضرورة إعطاء الأولوية لعمليات تسيير المعرفة في المؤسسة، وإنشاء إدارة خاصة لوظيفة تسيير المعرفة، للسهر على القيام بالإجراءات اللازمة للقيام بعمليات تسيير المعرفة بطريقة صحيحة، وضمان تطبيق المعرفة؛
- ✓ على المؤسسة تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحفيز الأفراد على استخدامها، وهذا للمساهمة في عمليات تسيير المعرفة؛
- ✓ العمل على معالجة كافة الصعوبات التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية، وإعطاء العاملين الحرية في استخدام معارفهم الشخصية؛
- ✓ تفعيل الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي والمخاطرة والمساهمة عند الخطأ؛
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بعقد دورات تدريبية لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بتسيير المعرفة، وأن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال.
- آفاق الدراسة: بناء على ما تمّ التوصل إليه من نتائج وتوصيات، نقترح مجموعة من البحوث التي تمّ استخلاصها من هذه الدراسة:
- قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسات الجزائرية؛
- مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في إنتاج المعرفة بالمؤسسات الجزائرية؛
- مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تطبيق المعرفة بالمؤسسات الجزائرية؛
- أساليب المحافظة على رأس المال البشري ومساهمتها في تسيير المعرفة بالمؤسسات الجزائرية؛
- معوقات تطبيق تسيير المعرفة في المؤسسات الجزائرية.



# قائمة المراجع

- القرآن الكريم  
أولاً: المراجع باللغة العربية  
- الكتب
- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسة والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
  - 2- إتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إثراء للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2004.
  - 3- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، 2004.
  - 4- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2011.
  - 5- أحمد حسين بتال، مقدمة البرنامج الإحصائي SPSS 11.0 for windows، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، مصر، 2005.
  - 6- أحمد ماهر، الدليل العملي في اختيار الموارد البشرية، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
  - 7- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتاب، ط1، القاهرة، 2007.
  - 8- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004.
  - 9- إيمان فاضل السامرائي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2004.
  - 10- برفين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
  - 11- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2007/2008.
  - 12- بشير البرغوتي، إدارة العقل البشري الجديد دراسة مقارنة، دار زهران، ط1، الأردن، 2013.
  - 13- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
  - 14- توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1997.
  - 15- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2006.
  - 16- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003.
  - 17- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
  - 18- حسن عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2008.

- 19- حسنى عبد الرحمن الشيمى، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2009.
- 20- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 21- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 23- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 24- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 25- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 26- رجب بودبوس، تبسيط الفلسفة، الدار الجماهيرية، ط1، ليبيا، 1995.
- 27- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، كنوز للمعرفة، ط1، الأردن.
- 28- زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 29- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 30- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- 31- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2007.
- 32- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 33- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006.
- 34- عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003.
- 35- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 36- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي - المداخل - العمليات - الإستراتيجيات - دراسة حالة -، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2013.
- 37- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2006.

- 38- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 39- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009.
- 40- عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير، ط1، الأردن، 2010.
- 41- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 42- علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر، ط1، 2009.
- 43- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.
- 44- محمد السعيد خشبة، أساسيات النظم : نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع، القاهرة، مصر، 1987.
- 45- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 46- محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 47- محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، ط1، 1993.
- 48- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
- 49- موسي اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 1999.
- 50- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2009.
- 51- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 52- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 53- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
- 54- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق، ط2، عمان، الأردن، 2008.
- 55- نظام محمد سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد، عمان، الأردن، 2003.
- 56- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 57- وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الرياضي، 1999.
- 58- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، السحب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

- 59- يحيى ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2006.
- 60- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006.
- **المجلات**
- 61- أحمد أنور بدر، هل يمكن أن تتحول الأفكار إلى رأس مال، دراسة في مداخل ومكونات ومنظورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجموعة 16، العدد 2، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2010.
- 62- إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006.
- 63- الهادي بوقلقول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009.
- 64- حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن، 2006.
- 65- راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011.
- 66- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - العدد الثاني، الأردن، 2010.
- 67- عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال البشري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العدد الخامس، العراق، 2005.
- 68- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.
- 69- عبد الفتاح عبد الرحمان، سميرة محمد توفيق، مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 3، الأردن، 2009.
- 70- علي عبد القادر علي، أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر 2001.

- 71- فورين الحاج قويدر، التأصيل والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2004.
- 72- ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 10، 2013.
- 73- م م لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، الأردن، 2008.
- 74- محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري (في العائد الاقتصادي)، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010.
- 75- منصور كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010.
- 76- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 16، العدد الأول، غزة، 2012.
- 77- وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 11، 2012.
- 78- يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس والعشرون، العراق، 2010.
- 79- سمالي يحيويه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان 2004.
- الرسائل والأطروحات الجامعية
- 80- أحمد بن خليفة، دور إدارة المعرفة في تحسين البقطة الاستراتيجية دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 81- أماني خضر شلتوت، تنمية المورد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة حالة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

- 82- بغود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهون، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008/2007.
- 83- بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012.
- 84- جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 85- حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية-، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013/2012.
- 86- وهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 87- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 88- صهيب كمال الأغا، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص أصول التربية، كلية أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- 89- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
- 90- ضيف ياسين، إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر، 2001.

## قائمة المراجع

- 91- عائشة شفرور، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري-قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2010.
- 92- عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من المدراء في المنظمات اليمينية المصنعة للأدوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2014.
- 93- فيصل بوطيبة، العائد من التعليم في الجزائر، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقايد- تلمسان، الجزائر، 2010/2009.
- 94- محمد أحمد سلمان، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- 95- محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007.
- 96- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 97- محمد شنشونة، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعرفة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/ 2011.
- 98- مريم بن راضي مشخص اللحياني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010/2009.
- 99- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 100- منصور بن زاهي، الشعور بالاعتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.



## قائمة المراجع

- 101- نور الدين طالب أحمد، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص أنظمة معلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
- 102- هاشم عيسى سعيد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، العراق، 2008/2007.
- 103- هنادي خليل أبودية، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- **الملتقيات العلمية**
- 104- الطيب داودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012.
- 105- بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة حالة مجموعات عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريش، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.
- 106- حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001.
- 107- رابح عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.
- 108- رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 14/13 ديسمبر 2011.
- 109- سليمة طبائبية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كاستراتيجية لتميز شركات التأمين، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-25 أبريل 2013.

- 110- سهام عبد الكريم، أمال بن سالم، إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشري في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة فينوس" الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
- 111- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
- 112- عامر عبد الرزاق، تطوير رأس المال البشري في إطار المراكز الكفوة لذكاء الأعمال: دراسة حالة لمركز الحاسوب والانترنت في جامعة الموصل، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
- 113- عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
- 114- عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
- 115- عبد الفتاح بوخمخ، الرأسمال البشري المفهوم وإمكانات القياس، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
- 116- عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
- 117- عدنان سالم قاسم وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
- 118- عماد الدين أحمد، رأس المال البشري في سورية، قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم لمؤتمر الاقتصاديين الشباب برعاية جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق، حزيران (جوان)، 2005.

- 119- فريد كورنل وآخرون، رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-25 أبريل 2013.
- 120- فريد كورنل، صبري مقيمح، قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات- سوناطراك، ملتقى دولي: "إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 14/13 ماي 2008.
- 121- محمد أليفي، فرعون أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14/15 أبريل 2009.
- 122- محمد غردي، نصر الدين بن نذير، إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 17/18 أبريل 2013.
- 123- مولاي لخضر عبد الرزاق وآخرون، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ، الجزائر، 13/14 ماي 2008.
- 124- نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/10/2004.
- 125- وصاف سعدي، عوديا مولود، الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
- المواقع الإلكترونية
- 126- أحلام عبد الكريم الجهني، سوزان حمد الفوزان، التدريب على معامل الصدق والثبات، على الموقع: <https://drive.google.com/file/d/0BwQKexVqd>، تاريخ التصفح: 2015/05/02.
- 127- شيماء محمد أحمد محمود، دور رأس المال الفكري في تكوين الرصيد المعرفي للمجتمع، على الموقع: <http://www.hrdiscussion.com>، تاريخ التصفح: 2014/05/19.
- 128- طارق علي حجاز، إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، على الموقع: <http://www.eshamel.net>، تاريخ التصفح: 2013/02/15.

129- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى العربي الثاني لإدارة الموارد البشرية، جدة، 1996، على الموقع: [kenanaonline.com/users/mssh4/downloads/22425](http://kenanaonline.com/users/mssh4/downloads/22425)، تاريخ التصفح: 05/11/2014.

130- علي الفضل، الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة ينابيع: طروحات عامة، العدد 26، 2008، ص 116، على الموقع: [hrdiscussion.com](http://hrdiscussion.com)، تاريخ التصفح: 2012/02/18.

131- منصور فرغل، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، على الموقع: [http:// www.Alhejaz.net](http://www.Alhejaz.net)، تاريخ التصفح: 2010/12/10.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### - The Books

132- Ahmed Bounfour, The Management of Intangibles the organization's most valuable assets, Routledge, London and New York, 2003.

133- Angela Baron and Michael Armstrong, Human capital management: achieving added value through people, Kogan Page, London and Philadelphia, 2007.

134- Ann Gilley and al, The Praeger Handbook of Human Resource Management, Greenwood Publishing Group, USA, 2009.

135- Bradley W. Hall, The New Human Capital Strategy: Improving the Value of Your Most Important Investment —Year after Year, AMACOM, USA, 2008.

136- Chris Argyris, Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge, Oxford University Press, New York, USA, 2004.

137- Dale Neef, Managing Corporate Reputation and Risk Developing a Strategic Approach to Corporate Integrity Using Knowledge Management, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA, 2003.

138- David Rooney and al, Handbook on the Knowledge Economy, Edward Elgar Publishing Limited, UK and USA, 2005.

139- David Schwartz, Encyclopedia of knowledge management, Idea Group Reference, USA, 2006.

140- Derek Torrington and al, Human Resource Management, Pearson Education Limited, sixth edition, England, 2005.

141- Dictionnaire de francais, Larousse- Bordas, France, 1997.

142- Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition, John Wiley & Sons, USA, 2010.

143- Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition, John Wiley & Sons, USA, 2009.

144- El-Sayed Abou-Zeid, Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research, Information science reference, USA.

145- Eric G. flamholtz, Advance in Concepts, Methods and application, third edition, Springer Science and Business media, New York, 1999.

146- Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition organisation, Paris, 2000/2001.

147- Indra Abeysekera, Intellectual Capital Accounting, Practices in a developing country, Routledge, New York, 2008.

148- Irma Becerra-Fernandez and Dorothy Leidner, Knowledge Management: An Evolutionary View, M.E. Sharpe, USA, 2008.

149- Jay Liebowitz, Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective, Butterworth–Heinemann, USA, 2004.

- 150- Karmen Jelcic , **intellectual capital , Handbook of IC management**, Zagreb ,Croatia ,2007.
- 151- Karl M. Wiig, **comprehensive knowledge management**, Knowledge Research Institute, Texas, 1999.
- 152- Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, **Knowledge creation and Management new Challenges for Managers**, Oxford University Press, Oxford, New York, 2007.
- 153- Kevin j. O'sullivan, **strategic intellectual capital management in multinational organization: Sustainability and Successful Implication**, Business science reference, USA, 2010.
- 154- Marilyn M. Helms, **Encyclopedia of management**, Fifth edition, Thomson Gale, USA, 2006.
- 155- Mark L. Lengnick-Hall and Cynthia A. Lengnick-Hall, **Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities**, Berrett-Koehler Publishers, Texas, 2003.
- 156- Meliha Handzic, **Knowledge Management: Through the Technology Glass**, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, vol 2, Singapore, 2004.
- 157- Michael Armstrong, **Human Resource management practice**, kogan page, 10<sup>th</sup> edition, London and Philadelphia, 2006.
- 158- Michael Armstrong, **Human Resource management practice**, kogan page, 11<sup>th</sup> edition, London and Philadelphia, 2009.
- 159- Michael J Marquardt, **Building the Learning Organization mastering the 5 elements for corporate learning**, second edition, Davies- black publishing, Australia, 2002.
- 160- Michael H. Zack, **Knowledge and Strategy**, Butterworth-Heinemann, British Library, 1999.
- 161- Murray E. Jennex, **Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements**, Information science reference, New York, USA, 2009.
- 162- Organization for economic co-operation and development (OECD), **Human Capital investment An International Comparison**, Centre for Educational Research and innovation ,OECD publication, Paris, France, 1998.
- 163- Paul R. Niven, **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**, John Wiley & Sons, Canada, 2003.
- 164- Richard L. Daft and Dorothy Marcic, **Understanding Management**, The Thomson Corporation, 5th Edition, USA, 2006.
- 165- Sandra Burud and Marie Tumolo, **Leveraging the new human capital Adaptive Strategies, Results Achieved, and Stories of Transformation**, first edition, Davies-Black Publishing, USA, 2004.
- 166- Stephen Gaukroger, **Francis Bacon and the Transformation of Early-Modern Philosophy**, Cambridge University Press, USA, 2001.
- 167- Stephen P. Robbins and Mary Coulter, **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 2002.
- 168- Steven ten Have and al, **Key management models**, Pearson Education, UK, 2003.
- 169- Teresa Torres cornas , Mario Aria –oliva- , **E- human Resources management: managing knowledge people**, Idea group Publishing, USA, 2005.
- 170- Tomas. A Stewart, **human capital management Executive working group: how to measure and manage humane capital for strategic advantage**, palladium group, USA, 2007.
- 171- United Nations Development Programme, **Knowledge Management toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area**, New York , March 2007.
- 172- T Paul Schultz **Human Capital investment in women and men: micro and macro evidence of economic returns**, Press An international center for economic growth Publication, san Francisco, California, 1994.
- 173- Gary S Becker, **Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**, 2ed, NBER, America, 1975.



- 174- Gary S. Becker, **Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis**, with Special Reference to Education, Third Edition, The National Bureau of Economic Research, USA, 1993.
- 175- Wilfred Dolfsma, **Knowledge economies: innovation, organization and location**, Routledge, USA and Canada, 2008.
- **The Articles**
- 176- Andrew Kok, **Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 2, 2007.
- 177- David E. Bowen and Edward Lawler, **the Employee Empowerment approach to service**, center for effective organization Publication, Marshall School of Business, university of southern California, los angeles, January 1994.
- 178- Fida Afiouni, **Human capital management: a new name for HRM?**, Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 10, No. 1, 2013.
- 179- Flamholtz and al, **Human resource accounting: a historical perspective and future implication**, Journal of management decision, USA, 2002.
- 180- George Tovstiga and Ekaterina Tulugurova, **Intellectual Capital practices and performance in Russian enterprises**, journal of Intellectual Capital, volume 8, N04, Emerald, 2007.
- 181- Iulia Chivu, Dan Popescu, **Human Resources Management in the Knowledge Management**, Revista Informatica Economica, nr. 4(48), Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 2008.
- 182- Ivo Slaus and Garry Jacobs, **Human Capital Sustainability**, journal Sustainability, India, 7 January 2011.
- 183- Jui-Chi Wang, **Investigating market value and intellectual capital for S&P500**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, Iss 4, 2008.
- 184- Lars Tummers and Laura den Dulk, **The effects of work alienation on organizational commitment, work effort and work-to-family enrichment**, Journal of Nursing Management, department of Public administration, Erasmus university Rotterdam, the Netherlands, 2013.
- 185- Maran Marimuthu and al, **Human capital development and its impact on firm performance : evidence from development economics**, journal of international, social research, university turku Abdul rahman, 2009.
- 186- Mariolina Longo, Matteo Mura, **The effect of intellectual capital on employees satisfaction and retention**, Elsevier, journal of information & management, department of management, university of bologna, 2011.
- 187- Mc Gregor and al, **human capital in the economy: Devil's Bargain?**, journal of intellectual capital, vol.5, No.1, 2004.
- 188- Mohammed Musa Kirfi, Aminu Abdullahi, **Human Capital Accounting: Assessing Possibilities for Domestication of Practice in Nigeria**, Journal of Finance and Accounting, Vol 3, No 10, 2012.
- 189- Nick Bontis, and al, **Intellectual capital and business performance in Malaysian industries**, Journal of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, 2000.
- 190- Nick Bontis, Jac Fitz-enz, **Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents**, Emerald, journal of Intellectual capital, vol 3. N°3, 2002
- 191- Norhaiza Binti Ishak and al, **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance**, Journal of Organizational Knowledge Management, Multimedia University, Malaysia, 2010.
- 192- Seyfettin Sulu and al, **Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals**, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 8, August 2010.
- 193- Theodore W Schultz, **investment in human capital**, the American Economic review, vol 51, No.1, USA, 1961.

194- Tzu-Shian and al, **Human Capital a three-way approach**, Int. journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 5, Nos. 3/4, 2008.

195- Yuan-Feng Wen, **An effectiveness measurement model for knowledge management**, journal of Knowledge-Based Systems, Department of Logistics Management, National Kaohsiung Marine University, Taiwan, 2009.

196- Karl-Erik Sveiby, **A knowledge –based theory of the firm to guide in strategy formulation**, journal of intellectual capital, vol 2 no. 4, 2001.

### - The Theses

197- Charlene Rowena van ZYL, **intellectual capital and marketing strategy intersect for increased, sustainable competitive advantage**, dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree magister in strategic management, university of Johannesburg , south Africa, 2006.

### - Conferences

198- Brikend Aziri and al, **Human resources and knowledge management**, international conference “management , knowledge and learning”, zadar, Croatia, 19-21-2013.

199- Fida Afioni, **human capital management, what does it really mean**, Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, Inholland university of applied Sciences Haarlem, the Netherlands, 28-29 April, 2009.

200- Gil Ariely, **Knowledge Management as a methodology towards intellectual capital**, 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian, Spain, 7-12 Sept, 2003.

201- Sergio Fernandez and Tima Moldogaziev, **A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes**, Paper presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4, 2011.

202- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), **knowledge and human-resource management for effective enforcement of competition law**, twelfth session, Geneva , 9–11 July 2012.

### - Web Sites

203- Alexander Marry and Andraw sharpe, **human capital and Productivity in British Colombia**, CSLS Research report, 2011, on the site: [http://www.bcbc.com / Events\\_Descriptions/2020.asp](http://www.bcbc.com / Events_Descriptions/2020.asp).

204- Ingi Runar Edvardsson, **knowledge management and creative HRM**, 2003, on the site: [www.strath.ac.uk/.../departments/hrm/.../hrm...occasionalpapers/media\\_61995\\_en.pdf](http://www.strath.ac.uk/.../departments/hrm/.../hrm...occasionalpapers/media_61995_en.pdf).

205- Juani Swart, **Identifying the Sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures**, on the site: [www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf](http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf).

206- Philip Stiles, Somboon Kulvisaechana , **human capital and Performance: A literature review**, 2003, on the site: [www.bus.tu.ac.th/usr/sab/Articles...Papers/DTI\\_Paper\\_web.pdf](http://www.bus.tu.ac.th/usr/sab/Articles...Papers/DTI_Paper_web.pdf).

207- Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, on the site:

[www.kushima.org/is/wp-content/ uploads/... / Davenport\\_know.pdf](http://www.kushima.org/is/wp-content/uploads/... / Davenport_know.pdf).

الحل حق



الملحق رقم (01): معلومات عامة عن مؤسسة جنرال كابل

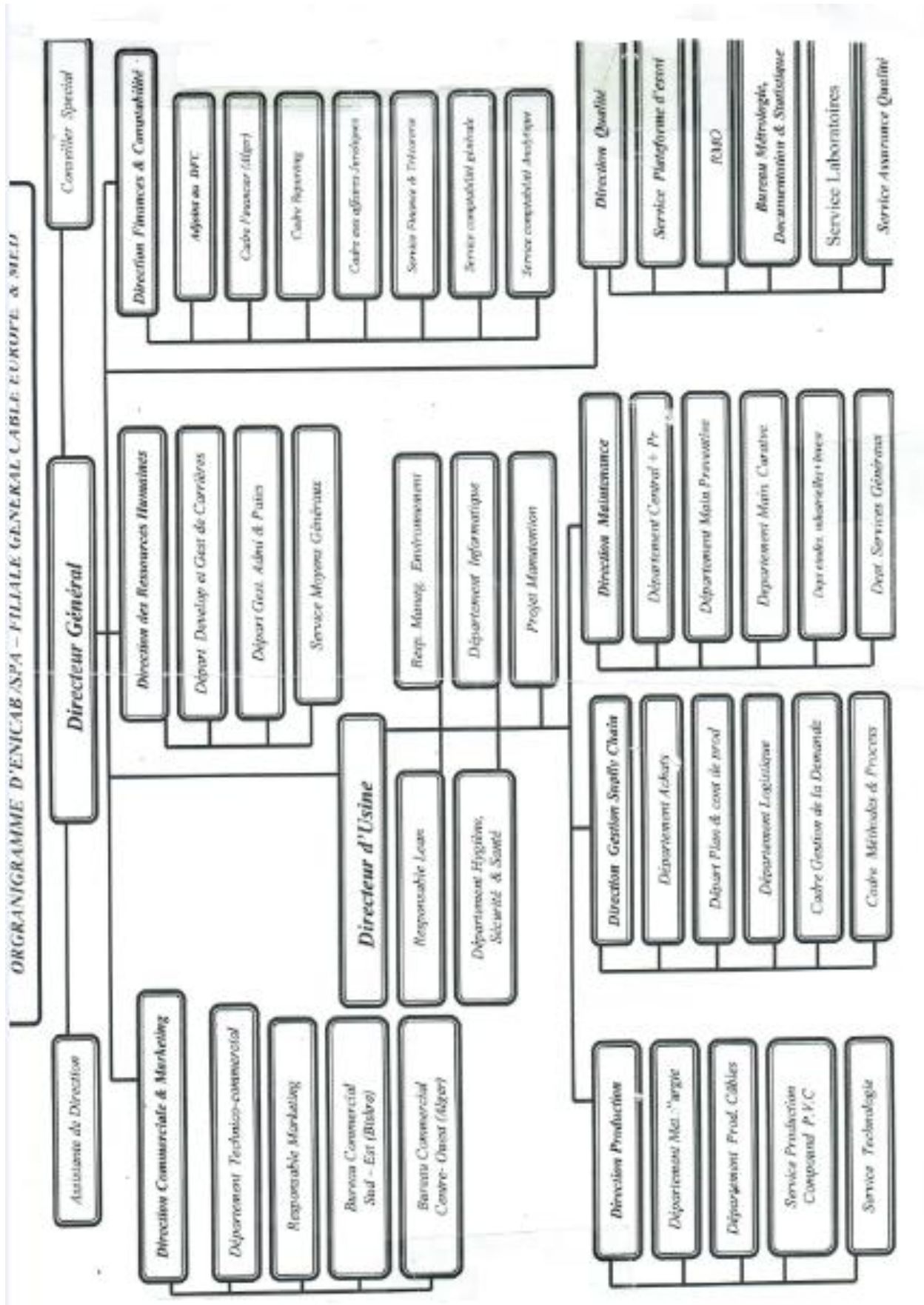
# General Cable

Europe & North Africa



Ore Company  
Connectant le Monde

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (03)

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## إستبانة الدراسة

السادة الإطارات في مختلف المستويات الإدارية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

تحية طيبة

يسرنا أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، شاكرين لكم حسن تعاونكم لنضع بين أيديكم هذه الاستبانة المتعلقة بجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان: "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-".

لقد تم اختياركم للتفضل بتعبئة فقرات هذه الاستبانة نظرا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي مما يساعد في نجاح هذه الدراسة، علما بأنه سوف يتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي، وسوف يتم تحويل إجاباتكم إلى أرقام لاستخدامها في التحليل.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ربيعة قوادرية

قسم علوم التسيير

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر

29 سنة فما أقل	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فما أكثر

3- المؤهل العلمي

بكالوريا فأقل	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماستر فأكثر

4- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

5- المستوى الإداري

إطارات مسيرة	إطارات سامية	إطارات

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

الرقم	أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وعبارات القياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>1/ الاستقطاب: تستثمر المؤسسة في الاستقطاب من خلال:</b>						
01	- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة قبل القيام بعملية الاستقطاب					
02	- تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد من المصادر الداخلية والخارجية					
03	- تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات عالية					
04	- تعتمد المؤسسة على المقابلة في عملية التعيين					
05	- تستخدم المؤسسة لجنة خاصة لاختيار أفضل المرشحين والتأكد من امتلاكهم المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة					
06	- تملك المؤسسة نظام معلومات جيد يسهل عملية الاستقطاب					
<b>2/ التدريب: تستثمر المؤسسة في التدريب من خلال:</b>						
07	- هناك إدراك بأهمية التدريب الذاتي					
08	- إشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية المختلفة لغرض تنمية معارفهم ومهاراتهم كل حسب الحاجة					
09	- يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية					
10	- تتناسب برامج تدريب الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة من المعارف والمهارات					
11	- تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء					
12	- إرسال متدربين إلى الخارج باستمرار للوقوف على كل ما هو جديد في إطار تریصات قصيرة وطويلة الأجل					

					13 - لا يتم تخفيض مخصصات تدريب الموارد البشرية حتى ولو كانت المؤسسة في ظروف صعبة
					14 - توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة
					15 - تتزايد برامج تدريب الموارد البشرية بشكل ملحوظ عن السابق
<b>3/ التحفيز: تستثمر المؤسسة في التحفيز من خلال:</b>					
					16 - وجود معلومات كافية عن أداء العاملين لتحديد نوع الحوافز والمكافآت
					17 - إنّ مهارات العاملين وخبراتهم في العمل محل ثقة من قبل الرؤساء
					18 - تتغير أنظمة الحوافز في المؤسسة مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية
					19 - توجد حوافز معنوية في المؤسسة لغايات تنمية معارف ومهارات العاملين
					20 - هناك تعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على منحة المردود الجماعي
					21 - تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين
<b>4/ الصحة : تستثمر المؤسسة في الصحة من خلال :</b>					
					22 - تعمل المؤسسة على تحسين الظروف الصحية لعمالها
					23 - توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل (من تهوية وإضاءة وتكييف وتدفئة.....)
					24 - توفر المؤسسة عوامل الأمن والسلامة في العمل
					25 - تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر من أجل راحة عمالها الجسمية والنفسية
					26 - تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض
					27 - يتوفر لدى المؤسسة نادي رياضي للرفع من اللياقة البدنية لعمالها ومحاربة التوتر
					28 - تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير

						الآمنة
--	--	--	--	--	--	--------

المحور الثاني: تسيير المعرفة

الرقم	أبعاد تسيير المعرفة وعبارات القياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1/ اكتساب المعرفة: تقوم المؤسسة باكتساب المعرفة من خلال:						
29	- استقبال المعلومات الواردة من أي مصدر وتقوم بمعالجتها واستيعابها					
30	- الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين					
31	- القيام بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة					
32	- العمل على القيام بدورات تدريبية لعمالها خارج المؤسسة لاكتساب المعارف					
33	- الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين في المؤسسة					
34	- توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين					
2- توليد المعرفة (خلق المعرفة): تعمل المؤسسة على توليد المعرفة من خلال:						
35	- تشجيع العاملين على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق					
36	- وضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة					
37	- توفير المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض					
38	- تشجيع الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار والمعارف					
39	- تشجيع المبادرة الفردية والجماعية بين الأفراد					
40	- إقامة تحالفات معرفية متبادلة مع مؤسسات أخرى					
41	- تدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة					
42	- تسعى المؤسسة لتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين					
3/ نشر وتوزيع المعرفة: يظهر نشر وتوزيع المعرفة في المؤسسة من خلال:						
43	- لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعرفة على					

العاملين				
				44 - هناك نشر وتعميم للتجارب الناجحة، والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة
				45 - هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة
				46 - تعمل المؤسسة على تمكين العمال من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية
				47 - امتلاك وسائل اتصال حديثة لنشر وتوزيع المعرفة ومتاحة لجميع العاملين
				48 - القيام بإصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعارف الجديدة
<b>4/ تطبيق المعرفة: تعمل المؤسسة على تطبيق المعرفة من خلال:</b>				
				49 - تشجيع العاملين على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل
				50 - تشجيع إنتاج المنتجات الجديدة أو التحسين في المنتجات القديمة
				51 - تهتم المؤسسة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة
				52 - تشجيع التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد العاملين
				53 - القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدرّب عليها

شكرا لكم على حسن تعاونكم



## الملحق رقم (04)

## قائمة محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم واللقب	مكان العمل
1	أ.د. عبد الناصر موسي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر
2	د. محمود الشويات	كلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية/ الأردن
3	د. عيسى خليفي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر
4	د. محمد قريشي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر
5	د. سماح صولح	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر
6	د. جوهرة أقطي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر



الملحق رقم (06): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V 19)

1- معامل الارتباط بيرسون بين عبارات الدراسة والمتغير الذي تنتمي إليه

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	Polarization
q1	Pearson Correlation	1	,457**	,451**	,290*	,425**	,362**	,696**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,013	,000	,002	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q2	Pearson Correlation	,457**	1	,418**	,347**	,371**	,355**	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,001	,002	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q3	Pearson Correlation	,451**	,418**	1	,309**	,664**	,608**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,008	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q4	Pearson Correlation	,290*	,347**	,309**	1	,377**	,370**	,590**
	Sig. (2-tailed)	,013	,003	,008		,001	,001	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q5	Pearson Correlation	,425**	,371**	,664**	,377**	1	,641**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,001		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q6	Pearson Correlation	,362**	,355**	,608**	,370**	,641**	1	,782**
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,000	,001	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
polarization	Pearson Correlation	,696**	,647**	,807**	,590**	,817**	,782**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

-Correlations.

Correlations

		q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	training
q7	Pearson Correlation	1	,481**	,469**	,394**	,545**	,369**	,416**	,371**	,446**	,651**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,001	,000	,001	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q8	Pearson Correlation	,481**	1	,481**	,570**	,615**	,566**	,461**	,506**	,574**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q9	Pearson Correlation	,469**	,481**	1	,417**	,657**	,535**	,582**	,513**	,542**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q10	Pearson Correlation	,394**	,570**	,417**	1	,633**	,510**	,481**	,629**	,601**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q11	Pearson Correlation	,545**	,615**	,657**	,633**	1	,668**	,644**	,599**	,655**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q12	Pearson Correlation	,369**	,566**	,535**	,510**	,668**	1	,511**	,548**	,574**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000

	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q13	Pearson Correlation	,416**	,461**	,582**	,481**	,644**	,511**	1	,457**	,579**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q14	Pearson Correlation	,371**	,506**	,513**	,629**	,599**	,548**	,457**	1	,651**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q15	Pearson Correlation	,446**	,574**	,542**	,601**	,655**	,574**	,579**	,651**	1	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
training	Pearson Correlation	,651**	,762**	,759**	,752**	,874**	,767**	,750**	,762**	,814**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

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

**-Correlations**

**Correlations**

		q16	q17	q18	q19	q20	q21	Motivation
q16	Pearson Correlation	1	,564**	,470**	,656**	,364**	,084	,807**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,002	,482	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q17	Pearson Correlation	,564**	1	,384**	,555**	,419**	,010	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000	,931	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q18	Pearson Correlation	,470**	,384**	1	,548**	,180	,117	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,126	,324	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q19	Pearson Correlation	,656**	,555**	,548**	1	,329**	,069	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,005	,564	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q20	Pearson Correlation	,364**	,419**	,180	,329**	1	,035	,582**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,126	,005		,767	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q21	Pearson Correlation	,084	,010	,117	,069	,035	1	,312**
	Sig. (2-tailed)	,482	,931	,324	,564	,767		,007
	N	73	73	73	73	73	73	73
motivation	Pearson Correlation	,807**	,740**	,691**	,811**	,582**	,312**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,007	
	N	73	73	73	73	73	73	73

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

**-Correlations**

**Correlations**

		q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	health
q22	Pearson Correlation	1	,351**	,477**	,418**	,311**	,441**	,323**	,713**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,007	,000	,005	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
q23	Pearson Correlation	,351**	1	,438**	,558**	,329**	,396**	,302**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000	,005	,001	,010	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
q24	Pearson Correlation	,477**	,438**	1	,390**	,226	,339**	,255**	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,055	,003	,030	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
q25	Pearson Correlation	,418**	,558**	,390**	1	,405**	,360**	,177	,723**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000	,002	,135	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
q26	Pearson Correlation	,311**	,329**	,226	,405**	1	,242*	,253*	,610**
	Sig. (2-tailed)	,007	,005	,055	,000		,039	,031	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
q27	Pearson Correlation	,441**	,396**	,339**	,360**	,242*	1	,294*	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,003	,002	,039		,012	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
q28	Pearson Correlation	,323**	,302**	,255*	,177	,253*	,294*	1	,537**
	Sig. (2-tailed)	,005	,010	,030	,135	,031	,012		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
health	Pearson Correlation	,713**	,736**	,660**	,723**	,610**	,662**	,537**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**-Correlations**

**Correlations**

		q29	q30	q31	q32	q33	q34	Acquisition
q29	Pearson Correlation	1	,308**	,384**	,363**	,465**	,387**	,627**
	Sig. (2-tailed)		,008	,001	,002	,000	,001	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q30	Pearson Correlation	,308**	1	,363**	,424**	,577**	,503**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,008		,002	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q31	Pearson Correlation	,384**	,363**	1	,535**	,638**	,515**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002		,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q32	Pearson Correlation	,363**	,424**	,535**	1	,618**	,585**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q33	Pearson Correlation	,465**	,577**	,638**	,618**	1	,623**	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q34	Pearson Correlation	,387**	,503**	,515**	,585**	,623**	1	,804**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
Acquisition	Pearson Correlation	,627**	,699**	,759**	,778**	,867**	,804**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

**Correlations**

		q35	q36	q37	q38	q39	q40	q41	q42	Generation
q35	Pearson Correlation	1	,618**	,508**	,167	,645**	,694**	,600**	,581**	,823**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,159	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q36	Pearson Correlation	,618**	1	,540**	,237*	,537**	,651**	,560**	,431**	,776**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,044	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q37	Pearson Correlation	,508**	,540**	1	,320**	,581**	,575**	,475**	,451**	,762**
	Sig. (2-tailed)									

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,006	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q38	Pearson Correlation	,167	,237*	,320**	1	,265*	,231*	,098	,193	,421**
	Sig. (2-tailed)	,159	,044	,006		,024	,049	,407	,101	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q39	Pearson Correlation	,645**	,537**	,581**	,265*	1	,590**	,545**	,520**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,024		,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q40	Pearson Correlation	,694**	,651**	,575**	,231*	,590**	1	,621**	,488**	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,049	,000		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q41	Pearson Correlation	,600**	,560**	,475**	,098	,545**	,621**	1	,520**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,407	,000	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
q42	Pearson Correlation	,581**	,431**	,451**	,193	,520**	,488**	,520**	1	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,101	,000	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
generation	Pearson Correlation	,823**	,776**	,762**	,421**	,803**	,822**	,750**	,715**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**-Correlations**

**Correlations**

		q43	q44	q45	q46	q47	q48	dissemination
q43	Pearson Correlation	1	,589**	,529**	,608**	,561**	,615**	,808**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q44	Pearson Correlation	,589**	1	,479**	,561**	,490**	,541**	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q45	Pearson Correlation	,529**	,479**	1	,531**	,669**	,648**	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q46	Pearson Correlation	,608**	,561**	,531**	1	,561**	,660**	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q47	Pearson Correlation	,561**	,490**	,669**	,561**	1	,627**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
q48	Pearson Correlation	,615**	,541**	,648**	,660**	,627**	1	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73

dissemination	Pearson Correlation	,808**	,760**	,791**	,813**	,814**	,845**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73

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

**-Correlations**

**Correlations**

		q49	q50	q51	q52	q53	application
q49	Pearson Correlation	1	,641**	,339**	,485**	,528**	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
q50	Pearson Correlation	,641**	1	,477**	,459**	,528**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
q51	Pearson Correlation	,339**	,477**	1	,525**	,380**	,708**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000	,001	,000
	N	73	73	73	73	73	73
q52	Pearson Correlation	,485**	,459**	,525**	1	,533**	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
q53	Pearson Correlation	,528**	,528**	,380**	,533**	1	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73
applicat ion	Pearson Correlation	,792**	,812**	,708**	,770**	,761**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73

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

**2- معامل الثبات كرونباخ ألفا**

**- معامل ثبات المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	28

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	89,67	553,196	,594	,948
q2	89,34	571,173	,455	,949
q3	89,58	544,720	,768	,946
q4	89,56	572,472	,405	,950
q5	89,78	548,285	,678	,947
q6	89,67	546,863	,705	,947
q7	89,88	559,776	,531	,949
q8	89,77	548,459	,702	,947
q9	89,96	549,596	,657	,947
q10	89,64	551,010	,735	,947
q11	89,67	541,863	,805	,946
q12	89,89	546,654	,734	,947
q13	89,89	547,016	,683	,947
q14	89,84	549,334	,707	,947
q15	89,75	544,188	,799	,946
q16	89,90	537,088	,766	,946
q17	89,51	550,587	,665	,947
q18	90,07	550,009	,620	,948
q19	89,86	537,759	,781	,946
q20	89,79	565,693	,408	,950
q21	90,25	584,105	,135	,952
q22	89,92	552,493	,636	,948

## الملاحق

q23	89,75	549,466	,638	,948
q24	89,64	559,649	,585	,948
q25	89,62	554,101	,597	,948
q26	89,62	563,073	,429	,950
q27	89,63	553,764	,613	,948
q28	89,40	570,687	,409	,950

- معامل ثبات المتغير المستقل الفرعي الأول (الاستقطاب)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	17,41	21,995	,526	,807
q2	17,08	24,604	,519	,807
q3	17,32	20,691	,692	,768
q4	17,30	25,019	,441	,819
q5	17,52	20,197	,701	,765
q6	17,41	20,773	,651	,777

- معامل ثبات المتغير المستقل الفرعي الثاني (التدريب)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	9

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q7	26,14	70,092	,557	,911
q8	26,03	67,083	,689	,902
q9	26,22	66,590	,682	,903
q10	25,90	68,755	,685	,902
q11	25,93	64,176	,831	,892
q12	26,15	66,991	,696	,902
q13	26,15	66,519	,669	,904
q14	26,10	67,449	,691	,902
q15	26,01	66,291	,756	,897

- معامل ثبات المتغير المستقل الفرعي الثالث (التحفيز)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q16	15,86	20,398	,672	,652
q17	15,47	22,697	,599	,680
q18	16,03	22,888	,515	,701
q19	15,82	20,621	,683	,650
q20	15,75	24,966	,385	,736
q21	16,21	29,249	,086	,803



- معامل ثبات المتغير المستقل الفرعي الرابع (الصحة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q22	20,75	28,049	,577	,750
q23	20,59	27,079	,597	,745
q24	20,48	29,697	,527	,760
q25	20,45	27,723	,588	,747
q26	20,45	29,307	,429	,780
q27	20,47	28,863	,510	,763
q28	20,23	31,764	,385	,784

- معامل ثبات المتغير التابع (تسيير المعرفة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q29	81,73	500,979	,461	,956
q30	81,66	490,673	,597	,955
q31	81,85	484,546	,683	,954
q32	82,07	483,370	,715	,953
q33	81,85	476,519	,796	,952
q34	81,74	474,890	,796	,952
q35	81,77	480,487	,749	,953
q36	81,74	485,779	,721	,953
q37	81,85	482,435	,713	,953
q38	82,41	510,745	,287	,958
q39	81,73	478,535	,774	,953
q40	81,56	484,250	,776	,953
q41	81,60	488,437	,678	,954
q42	81,86	487,981	,647	,954
q43	81,41	487,107	,721	,953
q44	81,56	487,805	,683	,954
q45	81,30	488,269	,773	,953
q46	81,64	490,344	,651	,954
q47	81,59	483,301	,722	,953
q48	81,47	484,058	,782	,953
q49	81,52	480,086	,766	,953
q50	81,37	493,903	,604	,955
q51	81,81	505,240	,382	,957
q52	81,27	496,646	,600	,955
q53	81,29	500,652	,524	,955

- معامل ثبات المتغير التابع الفرعي الأول (اكتساب المعرفة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q29	16,18	31,871	,481	,854
q30	16,11	30,071	,560	,842

## الملاحق

q31	16,30	28,797	,637	,828
q32	16,52	28,614	,666	,822
q33	16,30	26,547	,789	,797
q34	16,19	27,379	,691	,817

- معامل ثبات المتغير التابع الفرعي الثاني (توليد المعرفة)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	8

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q35	22,73	46,202	,750	,852
q36	22,70	48,297	,696	,858
q37	22,81	47,518	,669	,861
q38	23,37	55,736	,275	,898
q39	22,68	46,497	,723	,855
q40	22,52	47,781	,759	,852
q41	22,56	48,916	,664	,862
q42	22,82	49,010	,613	,867

- معامل ثبات المتغير التابع الفرعي الثالث (نشر وتوزيع المعرفة)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q43	17,78	26,757	,715	,871
q44	17,93	27,204	,645	,882
q45	17,67	27,835	,702	,873
q46	18,01	26,541	,720	,870
q47	17,96	25,818	,712	,871
q48	17,84	26,223	,767	,862

- معامل ثبات المتغير التابع الفرعي الرابع (تطبيق المعرفة)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q49	14,53	14,252	,635	,788
q50	14,38	14,768	,687	,771
q51	14,82	15,843	,530	,817
q52	14,29	15,708	,639	,786
q53	14,30	15,852	,627	,790

- معامل ثبات الإستبانة ككل

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,974	53

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	174,74	2021,751	,613	,973
q2	174,41	2059,273	,440	,974
q3	174,64	2010,871	,738	,973
q4	174,63	2065,070	,358	,974
q5	174,85	2018,269	,647	,973
q6	174,74	2013,556	,689	,973
q7	174,95	2036,441	,532	,973
q8	174,84	2015,528	,695	,973
q9	175,03	2018,083	,648	,973
q10	174,71	2013,930	,786	,973
q11	174,74	2002,334	,800	,973
q12	174,96	2011,179	,734	,973
q13	174,96	2013,123	,675	,973
q14	174,90	2016,199	,707	,973
q15	174,82	2008,621	,778	,973
q16	174,97	1996,416	,740	,973
q17	174,58	2019,053	,663	,973
q18	175,14	2018,481	,616	,973
q19	174,93	1994,426	,779	,973
q20	174,86	2048,648	,404	,974
q21	175,32	2079,830	,163	,974
q22	174,99	2024,875	,616	,973
q23	174,82	2019,510	,617	,973
q24	174,71	2041,180	,538	,973
q25	174,68	2025,247	,601	,973
q26	174,68	2045,747	,410	,974
q27	174,70	2019,380	,661	,973
q28	174,47	2053,391	,446	,974
q29	174,79	2044,388	,478	,974
q30	174,73	2026,368	,588	,973
q31	174,92	2012,993	,681	,973
q32	175,14	2011,092	,708	,973
q33	174,92	1997,521	,784	,973
q34	174,81	1993,740	,788	,973
q35	174,84	2002,111	,767	,973
q36	174,81	2017,268	,701	,973
q37	174,92	2010,188	,699	,973
q38	175,48	2068,781	,264	,974
q39	174,79	1999,638	,778	,973
q40	174,63	2014,375	,752	,973
q41	174,67	2020,613	,677	,973
q42	174,93	2017,259	,668	,973
q43	174,48	2022,281	,680	,973
q44	174,63	2021,403	,664	,973
q45	174,37	2018,264	,788	,973
q46	174,71	2025,569	,640	,973
q47	174,66	2009,228	,729	,973
q48	174,53	2013,252	,764	,973
q49	174,59	2005,607	,748	,973
q50	174,44	2035,694	,568	,973
q51	174,88	2054,054	,390	,974
q52	174,34	2040,617	,566	,973
q53	174,36	2049,732	,481	,974

3- خصائص مبحوثي الدراسة

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	54	74,0	74,0	74,0
	Woman	19	26,0	26,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <29	7	9,6	9,6	9,6
30-39	16	21,9	21,9	31,5
40-49	28	38,4	38,4	69,9
>50	22	30,1	30,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Qualification

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bac	9	12,3	12,3	12,3
Technical	21	28,8	28,8	41,1
licence	29	39,7	39,7	80,8
Engineer	14	19,2	19,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5	5	6,8	6,8	6,8
5-10	36	49,3	49,3	56,2
>10	32	43,8	43,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Administrative level

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Director	2	2,7	2,7	2,7
cadre s	12	16,4	16,4	19,2
cadre	59	80,8	80,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

4 - اختبار التوزيع الطبيعي

Statistics

	polarization	training	motivation	health	acquisition	generation	dissemination	Application
N Valid	73	73	73	73	73	73	73	73
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Skewness	-,410	-,534	-,288	-,736	-,546	-,800	-,843	-,642
Std. Error of Skewness	,281	,281	,281	,281	,281	,281	,281	,281
Kurtosis	-1,212	-1,100	-,650	-,321	-,879	-,682	-,484	-,339
Std. Error of Kurtosis	,555	,555	,555	,555	,555	,555	,555	,555

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومتغيرات المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال

البشري

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	73	1	5	3,40	1,402
q2	73	1	5	3,73	1,017
q3	73	1	5	3,49	1,335

q4	73	1	5	3,51	1,069
q5	73	1	5	3,29	1,389
q6	73	1	5	3,40	1,382
q7	73	1	5	3,19	1,309
q8	73	1	5	3,30	1,340
q9	73	1	5	3,11	1,390
q10	73	1	5	3,42	1,212
q11	73	1	5	3,40	1,351
q12	73	1	5	3,18	1,337
q13	73	1	5	3,18	1,418
q14	73	1	5	3,23	1,307
q15	73	1	5	3,32	1,300
q16	73	1	5	3,16	1,546
q17	73	1	5	3,56	1,344
q18	73	1	5	3,00	1,453
q19	73	1	5	3,21	1,500
q20	73	1	5	3,27	1,377
q21	73	1	5	2,82	1,305
q22	73	1	5	3,15	1,340
q23	73	1	5	3,32	1,433
q24	73	1	5	3,42	1,201
q25	73	1	5	3,45	1,365
q26	73	1	5	3,45	1,434
q27	73	1	5	3,44	1,344
q28	73	1	5	3,67	1,143
polarization	73	1,67	4,83	3,4680	,92615
Training	73	1,11	4,67	3,2588	1,01836
motivation	73	1,17	5,00	3,1712	,94525
Health	73	1,29	4,71	3,4149	,88101
investment	73	1,46	4,54	3,3239	,87068
Valid N (listwise)	73				

6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومتغيرات المتغير التابع تسيير المعرفة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q29	73	1	5	3,34	1,272
q30	73	1	5	3,41	1,373
q31	73	1	5	3,22	1,407
q32	73	1	5	3,00	1,384
q33	73	1	5	3,22	1,446
q34	73	1	5	3,33	1,491
q35	73	1	5	3,30	1,411
q36	73	1	5	3,33	1,302
q37	73	1	5	3,22	1,417
q38	73	1	5	2,66	1,272
q39	73	1	5	3,34	1,426
q40	73	1	5	3,51	1,260
q41	73	1	5	3,47	1,292
q42	73	1	5	3,21	1,364
q43	73	1	5	3,66	1,261
q44	73	1	5	3,51	1,303
q45	73	1	5	3,77	1,149
q46	73	1	5	3,42	1,279
q47	73	1	5	3,48	1,375
q48	73	1	5	3,60	1,255
q49	73	1	5	3,55	1,395
q50	73	1	5	3,70	1,244
q51	73	1	5	3,26	1,280
q52	73	1	5	3,79	1,154
q53	73	1	5	3,78	1,146
acquisition	73	1,00	4,83	3,2534	1,05924
generation	73	1,00	4,63	3,2534	,98886
dissemination	73	1,00	4,83	3,5731	1,02288
application	73	1,00	5,00	3,6164	,95670
knowledgemanage	73	1,36	4,48	3,4027	,91986
Valid N (listwise)	73				

7- تحليل نتيجة الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,878 <sup>a</sup>	,771	,758	,45289

a. Predictors: (Constant), health, polarization, motivation, training

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,975	4	11,744	57,255	,000*
	Residual	13,948	68	,205		
	Total	60,923	72			

a. Predictors: (Constant), health, polarization, motivation, training

b. Dependent Variable: knowledgemanage

8- معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية التابعة له وبين وتسيير المعرفة

Correlations

		polarization	Knowledgemanage
polarization	Pearson Correlation	1	,734**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	73	73
knowledgemanage	Pearson Correlation	,734**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	73	73

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

Correlations

		training	Knowledgemanage
Training	Pearson Correlation	1	,859**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	73	73
Knowledgemanage	Pearson Correlation	,859**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	73	73

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

Correlations

		motivation	Knowledgemanage
Motivation	Pearson Correlation	1	,798**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	73	73
Knowledgemanage	Pearson Correlation	,798**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	73	73

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

Correlations

		health	knowledgemanage
health	Pearson Correlation	1	,776**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	73	73
knowledgemanage	Pearson Correlation	,776**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	73	73

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

Correlations

		investment	knowledgeman age
investment	Pearson Correlation	1	,872**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	73	73
knowledgemanage	Pearson Correlation	,872**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	73	73

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

9- اختبار (Independent Semples T Test) للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة

T-Test

Group Statistics

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
polarization	Man	54	3,4290	,96349	,13111
	Woman	19	3,5789	,82471	,18920
training	Man	54	3,2325	1,06536	,14498
	Woman	19	3,3333	,89351	,20498
motivation	Man	54	3,1327	1,00072	,13618
	Woman	19	3,2807	,77986	,17891
health	Man	54	3,3545	,95075	,12938
	Woman	19	3,5865	,63334	,14530
investment	Man	54	3,2837	,92687	,12613
	Woman	19	3,4380	,69588	,15965

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
polarization	Equal variances assumed	,981	,325	-,604	71	,548	-,14994	,24814	-,64471	,34484
	Equal variances not assumed			-,651	36,575	,519	-,14994	,23019	-,61653	,31666
training	Equal variances assumed	2,529	,116	-,369	71	,713	-,10082	,27328	-,64573	,44408
	Equal variances not assumed			-,402	37,339	,690	-,10082	,25107	-,60939	,40774
motivation	Equal variances assumed	2,781	,100	-,584	71	,561	-,14799	,25330	-,65305	,35707
	Equal variances not assumed			-,658	40,304	,514	-,14799	,22484	-,60231	,30634
health	Equal variances assumed	4,974	,029	-,987	71	,327	-,23197	,23504	-,70063	,23669
	Equal variances not assumed			-	47,680	,239	-,23197	,19455	-,62321	,15927
investment	Equal variances assumed	5,257	,025	-,662	71	,510	-,15424	,23316	-,61914	,31066
	Equal variances not assumed			-,758	41,936	,453	-,15424	,20346	-,56486	,25638

10- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية

الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
polarization	Between Groups	,066	3	,022	,025	,995
	Within Groups	61,692	69	,894		
	Total	61,759	72			

training	Between Groups	,170	3	,057	,052	,984
	Within Groups	74,498	69	1,080		
	Total	74,668	72			
motivation	Between Groups	,151	3	,050	,054	,983
	Within Groups	64,181	69	,930		
	Total	64,332	72			
health	Between Groups	,875	3	,292	,366	,778
	Within Groups	55,009	69	,797		
	Total	55,884	72			
investment	Between Groups	,181	3	,060	,076	,973
	Within Groups	54,402	69	,788		
	Total	54,582	72			

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
polarization	<29	7	3,4048	1,23550	,46697	2,2621	4,5474	1,83	4,67
	30-39	16	3,4688	,74341	,18585	3,0726	3,8649	2,17	4,67
	40-49	28	3,5000	1,03140	,19492	3,1001	3,8999	1,67	4,83
	>50	22	3,4470	,85972	,18329	3,0658	3,8281	2,17	4,50
	Total	73	3,4680	,92615	,10840	3,2519	3,6841	1,67	4,83
training	<29	7	3,3175	,93937	,35505	2,4487	4,1862	2,00	4,44
	30-39	16	3,3125	,84738	,21185	2,8610	3,7640	1,78	4,33
	40-49	28	3,2659	1,04728	,19792	2,8598	3,6720	1,11	4,56
	>50	22	3,1919	1,17147	,24976	2,6725	3,7113	1,22	4,67
	Total	73	3,2588	1,01836	,11919	3,0212	3,4964	1,11	4,67
motivation	<29	7	3,2857	,95119	,35952	2,4060	4,1654	2,00	4,50
	30-39	16	3,1875	,78381	,19595	2,7698	3,6052	2,00	4,67
	40-49	28	3,1726	,95526	,18053	2,8022	3,5430	1,17	4,50
	>50	22	3,1212	1,08888	,23215	2,6384	3,6040	1,17	5,00
	Total	73	3,1712	,94525	,11063	2,9507	3,3918	1,17	5,00
health	<29	7	3,3673	1,21178	,45801	2,2466	4,4881	1,57	4,71
	30-39	16	3,5804	,56537	,14134	3,2791	3,8816	2,57	4,57
	40-49	28	3,4388	,84822	,16030	3,1099	3,7677	1,29	4,71
	>50	22	3,2792	1,02304	,21811	2,8256	3,7328	1,43	4,57
	Total	73	3,4149	,88101	,10311	3,2093	3,6204	1,29	4,71
investment	<29	7	3,3418	1,04121	,39354	2,3789	4,3048	1,96	4,46
	30-39	16	3,3862	,64156	,16039	3,0443	3,7280	2,46	4,43
	40-49	28	3,3393	,88941	,16808	2,9944	3,6842	1,46	4,50
	>50	22	3,2532	,98475	,20995	2,8166	3,6899	1,61	4,54
	Total	73	3,3239	,87068	,10191	3,1207	3,5270	1,46	4,54

11- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
polarization	Bac	9	3,5741	1,18178	,39393	2,6657	4,4825	1,83	4,83
	Technical	21	3,1587	1,02398	,22345	2,6926	3,6248	1,67	4,83
	licenc e	29	3,5517	,82147	,15254	3,2393	3,8642	2,00	4,67
	Engin eer	14	3,6905	,77033	,20588	3,2457	4,1353	2,00	4,67
	Total	73	3,4680	,92615	,10840	3,2519	3,6841	1,67	4,83



training	Bac	9	3,4444	,94608	,31536	2,7172	4,1717	2,00	4,33
	Tech	21	2,8836	1,12133	,24469	2,3732	3,3940	1,11	4,33
	nical								
	licenc	29	3,3065	1,00732	,18705	2,9234	3,6897	1,22	4,67
	eer	14	3,6032	,83001	,22183	3,1239	4,0824	1,78	4,56
Total	73	3,2588	1,01836	,11919	3,0212	3,4964	1,11	4,67	
motivation	Bac	9	3,2222	,79495	,26498	2,6112	3,8333	2,00	4,50
	Tech	21	2,7540	1,10129	,24032	2,2527	3,2553	1,17	4,83
	nical								
	licenc	29	3,3103	,91366	,16966	2,9628	3,6579	1,17	5,00
	eer	14	3,4762	,68518	,18312	3,0806	3,8718	2,17	4,67
Total	73	3,1712	,94525	,11063	2,9507	3,3918	1,17	5,00	
health	Bac	9	3,1905	,94221	,31407	2,4662	3,9147	1,57	4,57
	Tech	21	3,1293	1,11475	,24326	2,6218	3,6367	1,29	4,71
	nical								
	licenc	29	3,5468	,77879	,14462	3,2506	3,8430	2,00	4,71
	eer	14	3,7143	,48202	,12882	3,4360	3,9926	3,00	4,43
Total	73	3,4149	,88101	,10311	3,2093	3,6204	1,29	4,71	
investment	Bac	9	3,3611	,88270	,29423	2,6826	4,0396	1,96	4,18
	Tech	21	2,9762	1,04615	,22829	2,5000	3,4524	1,46	4,50
	nical								
	licenc	29	3,4200	,78453	,14568	3,1215	3,7184	1,93	4,54
	eer	14	3,6224	,63002	,16838	3,2587	3,9862	2,46	4,46
Total	73	3,3239	,87068	,10191	3,1207	3,5270	1,46	4,54	

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
polarization	Between Groups	3,006	3	1,002	1,177	,325
	Within Groups	58,753	69	,851		
	Total	61,759	72			
training	Between Groups	4,993	3	1,664	1,648	,186
	Within Groups	69,675	69	1,010		
	Total	74,668	72			
motivation	Between Groups	5,543	3	1,848	2,169	,100
	Within Groups	58,789	69	,852		
	Total	64,332	72			
health	Between Groups	3,926	3	1,309	1,738	,167
	Within Groups	51,958	69	,753		
	Total	55,884	72			
investment	Between Groups	4,067	3	1,356	1,852	,146
	Within Groups	50,516	69	,732		
	Total	54,582	72			

12- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
polarization < 5	5	3,3667	1,13896	,50936	1,9525	4,7809	2,17	4,67
	36	3,5648	,84729	,14122	3,2781	3,8515	1,67	4,83

>10	32	3,3750	,99641	,17614	3,0158	3,7342	1,83	4,83	
Total	73	3,4680	,92615	,10840	3,2519	3,6841	1,67	4,83	
training	< 5	5	3,1333	,71751	,32088	2,2424	4,0242	2,11	3,78
	5-10	36	3,3580	1,05346	,17558	3,0016	3,7145	1,22	4,67
	>10	32	3,1667	1,03272	,18256	2,7943	3,5390	1,11	4,44
Total	73	3,2588	1,01836	,11919	3,0212	3,4964	1,11	4,67	
motivation	< 5	5	2,9667	,86120	,38514	1,8973	4,0360	2,17	4,33
	5-10	36	3,2176	,99269	,16545	2,8817	3,5535	1,17	4,83
	>10	32	3,1510	,92589	,16368	2,8172	3,4849	1,33	5,00
Total	73	3,1712	,94525	,11063	2,9507	3,3918	1,17	5,00	
health	< 5	5	2,8286	1,18838	,53146	1,3530	4,3041	1,57	4,14
	5-10	36	3,5000	,75167	,12528	3,2457	3,7543	1,71	4,71
	>10	32	3,4107	,95849	,16944	3,0651	3,7563	1,29	4,71
Total	73	3,4149	,88101	,10311	3,2093	3,6204	1,29	4,71	
investment	< 5	5	3,0714	,89464	,40010	1,9606	4,1823	2,00	3,93
	5-10	36	3,4077	,84046	,14008	3,1234	3,6921	1,89	4,50
	>10	32	3,2690	,91563	,16186	2,9389	3,5991	1,46	4,54
Total	73	3,3239	,87068	,10191	3,1207	3,5270	1,46	4,54	

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
polarization	Between Groups	,666	2	,333	,381	,684
	Within Groups	61,093	70	,873		
	Total	61,759	72			
training	Between Groups	,705	2	,352	,334	,718
	Within Groups	73,963	70	1,057		
	Total	74,668	72			
motivation	Between Groups	,300	2	,150	,164	,849
	Within Groups	64,032	70	,915		
	Total	64,332	72			
health	Between Groups	1,980	2	,990	1,286	,283
	Within Groups	53,904	70	,770		
	Total	55,884	72			
investment	Between Groups	,668	2	,334	,434	,650
	Within Groups	53,914	70	,770		
	Total	54,582	72			

13- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية

الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
polarization	Director	2	4,0000	,94281	,66667	-4,4708	12,4708	3,33	4,67
	cadre s	12	3,0972	,99610	,28755	2,4643	3,7301	1,67	4,67
	cadre	59	3,5254	,90540	,11787	3,2895	3,7614	1,83	4,83
	Total	73	3,4680	,92615	,10840	3,2519	3,6841	1,67	4,83
training	Director	2	4,1111	,31427	,22222	1,2875	6,9347	3,89	4,33
	cadre s	12	2,8796	,85734	,24749	2,3349	3,4244	1,56	4,11
	cadre	59	3,3070	1,04361	,13587	3,0350	3,5789	1,11	4,67
	Total	73	3,2588	1,01836	,11919	3,0212	3,4964	1,11	4,67
motivation	Director	2	4,2500	,58926	,41667	-1,0443	9,5443	3,83	4,67
	cadre s	12	2,6389	,73455	,21205	2,1722	3,1056	1,17	3,67
	cadre	59	3,2429	,94703	,12329	2,9961	3,4897	1,17	5,00
	Total	73	3,1712	,94525	,11063	2,9507	3,3918	1,17	5,00
health	Director	2	3,5714	,80812	,57143	-3,6893	10,8321	3,00	4,14

	cadre s	12	3,1667	,87605	,25290	2,6100	3,7233	1,71	4,14
	cadre	59	3,4600	,88940	,11579	3,2283	3,6918	1,29	4,71
	Total	73	3,4149	,88101	,10311	3,2093	3,6204	1,29	4,71
investment	Director	2	3,9821	,63135	,44643	-1,6903	9,6546	3,54	4,43
	cadre s	12	2,9464	,76424	,22062	2,4609	3,4320	1,89	3,96
	cadre	59	3,3783	,88091	,11468	3,1488	3,6079	1,46	4,54
	Total	73	3,3239	,87068	,10191	3,1207	3,5270	1,46	4,54

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
polarization	Between Groups	2,410	2	1,205	1,421	,248
	Within Groups	59,348	70	,848		
	Total	61,759	72			
training	Between Groups	3,315	2	1,657	1,626	,204
	Within Groups	71,353	70	1,019		
	Total	74,668	72			
motivation	Between Groups	6,032	2	3,016	3,621	,032
	Within Groups	58,300	70	,833		
	Total	64,332	72			
health	Between Groups	,909	2	,454	,579	,563
	Within Groups	54,976	70	,785		
	Total	55,884	72			
investment	Between Groups	2,751	2	1,376	1,858	,164
	Within Groups	51,831	70	,740		
	Total	54,582	72			

14 - اختبار (Independent Samples T Test) للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة

T-Test

Group Statistics

	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
acquisition	Man	54	3,2191	1,13447	,15438
	Woman	19	3,3509	,82756	,18986
generation	Man	54	3,2801	1,00674	,13700
	Woman	19	3,1776	,95862	,21992
dissemination	Man	54	3,5617	1,01885	,13865
	Woman	19	3,6053	1,06169	,24357
application	Man	54	3,5556	1,01213	,13773
	Woman	19	3,7895	,77595	,17802
knowledgemanage	Man	54	3,3881	,95573	,13006
	Woman	19	3,4442	,83223	,19093

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Acquisition	Equal variances assumed	4,283	,042	-,464	71	,644	-,13174	,28410	-,69821	,43473
	Equal variances not assumed			-,538	43,251	,593	-,13174	,24470	-,62515	,36166
Generation	Equal variances assumed	,489	,487	,386	71	,701	,10246	,26534	-,42662	,63154
	Equal variances not assumed			,395	32,993	,695	,10246	,25910	-,42469	,62962

Dissemination	Equal variances assumed	,003	,958	-,158	71	,875	-,04353	,27471	-,59129	,50422
	Equal variances not assumed			-,155	30,468	,878	-,04353	,28027	-,61555	,52848
Application	Equal variances assumed	1,762	,189	-,916	71	,363	-,23392	,25548	-,74333	,27549
	Equal variances not assumed			- 1,03 9	41,010	,305	-,23392	,22508	-,68847	,22063
Knowledge	Equal variances assumed	2,122	,150	-,227	71	,821	-,05606	,24700	-,54856	,43643
	Equal variances not assumed			-,243	35,952	,810	-,05606	,23102	-,52461	,41248

15- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
						acquisition	<29		
	30-39	16	3,4375	,72998	,18249	3,0485	3,8265	1,50	4,33
	40-49	28	3,3274	1,11433	,21059	2,8953	3,7595	1,33	4,67
	>50	22	2,9394	1,13453	,24188	2,4364	3,4424	1,00	4,50
	Total	73	3,2534	1,05924	,12398	3,0063	3,5006	1,00	4,83
generation	<29	7	3,2679	,87330	,33008	2,4602	4,0755	2,00	4,25
	30-39	16	3,4609	,94065	,23516	2,9597	3,9622	1,38	4,63
	40-49	28	3,2679	,94509	,17860	2,9014	3,6343	1,25	4,38
	>50	22	3,0795	1,13556	,24210	2,5761	3,5830	1,00	4,25
	Total	73	3,2534	,98886	,11574	3,0227	3,4841	1,00	4,63
Dissemination	<29	7	3,5714	,97590	,36886	2,6689	4,4740	1,67	4,67
	30-39	16	3,5729	1,00916	,25229	3,0352	4,1107	1,00	4,83
	40-49	28	3,7024	1,00140	,18925	3,3141	4,0907	1,67	4,83
	>50	22	3,4091	1,11712	,23817	2,9138	3,9044	1,17	4,50
	Total	73	3,5731	1,02288	,11972	3,3344	3,8117	1,00	4,83
application	<29	7	3,6857	1,10065	,41601	2,6678	4,7036	2,20	5,00
	30-39	16	3,6750	1,14280	,28570	3,0660	4,2840	1,40	4,80
	40-49	28	3,5857	,97666	,18457	3,2070	3,9644	1,00	5,00
	>50	22	3,5909	,79157	,16876	3,2399	3,9419	1,80	4,80
	Total	73	3,6164	,95670	,11197	3,3932	3,8397	1,00	5,00
Knowledge	<29	7	3,4857	,95539	,36110	2,6021	4,3693	1,88	4,44
	30-39	16	3,5250	,86235	,21559	3,0655	3,9845	1,36	4,48
	40-49	28	3,4500	,92123	,17410	3,0928	3,8072	1,48	4,40
	>50	22	3,2273	,98440	,20988	2,7908	3,6637	1,56	4,32
	Total	73	3,4027	,91986	,10766	3,1881	3,6174	1,36	4,48

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Acquisition	Between Groups	3,377	3	1,126	1,003	,397
	Within Groups	77,407	69	1,122		
	Total	80,784	72			
Generation	Between Groups	1,361	3	,454	,454	,716
	Within Groups	69,044	69	1,001		
	Total	70,405	72			
Dissemination	Between Groups	1,060	3	,353	,328	,805
	Within Groups	74,273	69	1,076		
	Total	75,333	72			

Application	Between Groups	,129	3	,043	,045	,987
	Within Groups	65,771	69	,953		
	Total	65,900	72			
knowledgemanage	Between Groups	1,027	3	,342	,394	,757
	Within Groups	59,895	69	,868		
	Total	60,923	72			

16- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Acquisition	Bac	9	3,5370	1,09854	,36618	2,6926	4,3814	1,33	4,67
	Technical	21	2,9444	1,19412	,26058	2,4009	3,4880	1,33	4,50
	Licence	29	3,2874	1,05400	,19572	2,8864	3,6883	1,00	4,83
	Engineer	14	3,4643	,79038	,21124	3,0079	3,9206	1,50	4,33
	Total	73	3,2534	1,05924	,12398	3,0063	3,5006	1,00	4,83
Generation	Bac	9	3,4306	,83645	,27882	2,7876	4,0735	2,00	4,25
	Technical	21	2,8810	1,02430	,22352	2,4147	3,3472	1,25	4,25
	Licence	29	3,3147	,99923	,18555	2,9346	3,6947	1,00	4,38
	Engineer	14	3,5714	,92601	,24749	3,0368	4,1061	1,38	4,63
	Total	73	3,2534	,98886	,11574	3,0227	3,4841	1,00	4,63
dissemination	Bac	9	3,7593	,98640	,32880	3,0010	4,5175	1,67	4,67
	Technical	21	3,3016	1,03631	,22614	2,8299	3,7733	1,67	4,83
	Licence	29	3,6149	1,00702	,18700	3,2319	3,9980	1,17	4,83
	Engineer	14	3,7738	1,08132	,28900	3,1495	4,3981	1,00	4,67
	Total	73	3,5731	1,02288	,11972	3,3344	3,8117	1,00	4,83
Application	Bac	9	3,6000	,94340	,31447	2,8748	4,3252	2,20	4,80
	Technical	21	3,2857	1,12351	,24517	2,7743	3,7971	1,00	4,80
	Licence	29	3,8138	,82450	,15311	3,5002	4,1274	2,20	5,00
	Engineer	14	3,7143	,91723	,24514	3,1847	4,2439	1,60	4,60
	Total	73	3,6164	,95670	,11197	3,3932	3,8397	1,00	5,00
Knowledgem anage	Bac	9	3,5689	,83037	,27679	2,9306	4,2072	1,88	4,32
	Technical	21	3,0781	,97918	,21367	2,6324	3,5238	1,48	4,40
	Licence	29	3,4800	,90200	,16750	3,1369	3,8231	1,56	4,48
	Engineer	14	3,6229	,88303	,23600	3,1130	4,1327	1,36	4,44
	Total	73	3,4027	,91986	,10766	3,1881	3,6174	1,36	4,48

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
acquisition	Between Groups	3,385	3	1,128	1,006	,396
	Within Groups	77,399	69	1,122		
	Total	80,784	72			
generation	Between Groups	4,720	3	1,573	1,653	,185
	Within Groups	65,685	69	,952		
	Total	70,405	72			
dissemination	Between Groups	2,475	3	,825	,781	,508
	Within Groups	72,858	69	1,056		
	Total	75,333	72			
application	Between Groups	3,563	3	1,188	1,315	,277
	Within Groups	62,337	69	,903		
	Total	65,900	72			
knowledgemanage	Between Groups	3,313	3	1,104	1,323	,274

Within Groups	57,609	69	,835	
Total	60,923	72		

17- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
acquisition	< 5	5	3,0333	,90062	,40277	1,9151	4,1516	1,67	4,00
	5-10	36	3,3333	1,08818	,18136	2,9651	3,7015	1,00	4,67
	>10	32	3,1979	1,07049	,18924	2,8120	3,5839	1,33	4,83
	Total	73	3,2534	1,05924	,12398	3,0063	3,5006	1,00	4,83
generation	< 5	5	2,9250	1,05919	,47368	1,6098	4,2402	1,63	4,00
	5-10	36	3,2986	1,01299	,16883	2,9559	3,6414	1,00	4,63
	>10	32	3,2539	,97369	,17213	2,9029	3,6050	1,00	4,25
	Total	73	3,2534	,98886	,11574	3,0227	3,4841	1,00	4,63
Disseminat ion	< 5	5	3,4000	,80450	,35978	2,4011	4,3989	2,33	4,33
	5-10	36	3,6481	1,00536	,16756	3,3080	3,9883	1,00	4,83
	>10	32	3,5156	1,09115	,19289	3,1222	3,9090	1,17	4,83
	Total	73	3,5731	1,02288	,11972	3,3344	3,8117	1,00	4,83
application	< 5	5	3,8400	,75366	,33705	2,9042	4,7758	2,60	4,60
	5-10	36	3,6500	,99413	,16569	3,3136	3,9864	1,00	5,00
	>10	32	3,5438	,96015	,16973	3,1976	3,8899	1,40	5,00
	Total	73	3,6164	,95670	,11197	3,3932	3,8397	1,00	5,00
Knowledge manage	< 5	5	3,2480	,77325	,34581	2,2879	4,2081	2,28	4,00
	5-10	36	3,4611	,94843	,15807	3,1402	3,7820	1,36	4,48
	>10	32	3,3613	,92893	,16421	3,0263	3,6962	1,68	4,44
	Total	73	3,4027	,91986	,10766	3,1881	3,6174	1,36	4,48

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
acquisition	Between Groups	,571	2	,285	,249	,780
	Within Groups	80,213	70	1,146		
	Total	80,784	72			
generation	Between Groups	,613	2	,306	,307	,736
	Within Groups	69,793	70	,997		
	Total	70,405	72			
dissemination	Between Groups	,458	2	,229	,214	,808
	Within Groups	74,874	70	1,070		
	Total	75,333	72			
application	Between Groups	,460	2	,230	,246	,783
	Within Groups	65,441	70	,935		
	Total	65,900	72			
knowledgemanage	Between Groups	,297	2	,149	,172	,843
	Within Groups	60,625	70	,866		
	Total	60,923	72			

18- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
acquisition	Director	2	3,9167	,58926	,41667	-1,3776	9,2109	3,50	4,33
	cadre s	12	3,1944	1,23467	,35642	2,4100	3,9789	1,33	4,67
	cadre	59	3,2429	1,04006	,13540	2,9719	3,5140	1,00	4,83
	Total	73	3,2534	1,05924	,12398	3,0063	3,5006	1,00	4,83
generation	Director	2	4,1875	,61872	,43750	-1,3715	9,7465	3,75	4,63
	cadre s	12	3,0104	1,09811	,31700	2,3127	3,7081	1,63	4,38
	cadre	59	3,2712	,96745	,12595	3,0191	3,5233	1,00	4,38
	Total	73	3,2534	,98886	,11574	3,0227	3,4841	1,00	4,63
disseminat ion	Director	2	4,3333	,23570	,16667	2,2156	6,4510	4,17	4,50
	cadre s	12	3,2500	1,06006	,30601	2,5765	3,9235	1,83	4,83
	cadre	59	3,6130	1,02059	,13287	3,3470	3,8790	1,00	4,83
	Total	73	3,5731	1,02288	,11972	3,3344	3,8117	1,00	4,83
application	Director	2	3,6000	1,41421	1,00000	-9,1062	16,3062	2,60	4,60
	cadre s	12	3,5500	,89899	,25952	2,9788	4,1212	2,40	4,80
	cadre	59	3,6305	,97331	,12671	3,3769	3,8842	1,00	5,00
	Total	73	3,6164	,95670	,11197	3,3932	3,8397	1,00	5,00
knowledge manage	Director	2	4,0400	,56569	,40000	-1,0425	9,1225	3,64	4,44
	cadre s	12	3,2200	1,04593	,30193	2,5554	3,8846	1,76	4,48
	cadre	59	3,4183	,90346	,11762	3,1829	3,6537	1,36	4,44
	Total	73	3,4027	,91986	,10766	3,1881	3,6174	1,36	4,48

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
acquisition	Between Groups	,928	2	,464	,407	,667
	Within Groups	79,856	70	1,141		
	Total	80,784	72			
generation	Between Groups	2,472	2	1,236	1,274	,286
	Within Groups	67,933	70	,970		
	Total	70,405	72			
dissemination	Between Groups	2,503	2	1,251	1,203	,307
	Within Groups	72,830	70	1,040		
	Total	75,333	72			
application	Between Groups	,065	2	,033	,035	,966
	Within Groups	65,835	70	,941		
	Total	65,900	72			
knowledgemanage	Between Groups	1,227	2	,614	,720	,491
	Within Groups	59,695	70	,853		
	Total	60,923	72			